

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES  
PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN  
SALVADOREÑA DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES  
(ASPCA). CASO ILUSTRATIVO”**

**Trabajo de Investigación Presentado Por:**

**CLAUDIA LISSETTE GUARDADO MARTINEZ  
ALBA DALILA OCHOA RODRIGUEZ  
BLANCA CAROLINA VELASQUEZ VIDES**

**Para Optar al Grado de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FEBRERO 2004**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez**

**Secretaria General : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela**

**Decano de la Facultad  
De Ciencias Económicas: Lic. Emilio Recinos Fuentes**

**Secretaria de la  
Facultad de Ciencias  
Económicas : Licda. Dilma Yolanda V. de Del**

**Cid**

**Docente Director : Ing. Gilberto Figueroa Trejo**

**Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos  
Lic. Alfonso López Ortíz  
Ing. Gilberto Figueroa Trejo**

**Febrero de 2004**

**San Salvador, El Salvador Centro América**

## *AGRADECIMIENTOS*

*A DIOS TODO PODEROSO: Por darme la sabiduría y fortaleza necesaria para poder finalizar mi carrera.*

*A MIS PADRES: Antonio y Margarita por su amor, comprensión, confianza y apoyo incondicional que me brindaron para poder alcanzar con éxito mi carrera.*

*A MIS HERMANOS: Mauricio y Joel que tuvieron siempre confianza en mí y estuvieron dispuesto a colaborar y apoyarme en toda mi carrera.*

*A MIS FAMILIARES Y AMIGOS (AS): Por mostrarme su apoyo y que de alguna forma colaboraron en la culminación de mi carrera.*

*CLAUDIA LISSETTE GUARDADO MARTÍNEZ.*

*A DIOS TODO PODEROSO: Por darme la vida, el entendimiento y la fortaleza para existir.*

*A LA VIRGEN MARÍA: Grandiosa madre, que iluminas y guías los senderos de mi vida.*

*A MIS PADRES: A Héctor y Rosa Elida, muchas gracias, por amarme, confiar y creer en mí.*

*A MIS HERMANOS: A Yaneth, Ruth, Anabel y Héctor, por su cariño y apoyo incondicional.*

*A MIS FAMILIARES Y AMIGOS (AS): Por brindarme su alegría y su amistad, y apoyarme en los momentos difíciles de mi vida.*

**ALBA DALILA OCHOA.**

*A DIOS TODO PODEROSO: Por darme toda la sabiduría, perseverancia, fortaleza que necesitaba para culminar con éxito mi carrera.*

*A LA SANTÍSIMA VIRGEN MARÍA: Con su ejemplo de humildad y sencillez, guió mis pasos por este largo camino.*

*A MIS QUERIDOS PADRES: Tinita y Efraín por toda su comprensión, paciencia y cariño; con su amor hicieron posible este logro.*

*A MIS HERMANOS: Paty, Roberto y Deyví por brindarme su ayuda y apoyo en los momentos más difíciles.*

*A MIS FAMILIARES Y AMIGOS(AS): Por su apoyo y colaboración.*

**CAROLINA VELÁSQUEZ**

## INDICE

### CAPÍTULO I

#### GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.

| CONTENIDO   | PAG. |
|---|------|
| RESUMEN   | i    |
| INTRODUCCIÓN  | iii  |
| <b>A. GENERALIDADES Y DEFINICIONES BÁSICAS DE PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO.</b>  |      |
| 1. GENERALIDADES  | 1    |
| a. Productoras de Calzado   | 1    |
| b. Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (APSCA).   | 3    |
| c. Industrias Fénix. (Caso Ilustrativo).  | 4    |
| 2. PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO  | 6    |
| a. Definiciones básicas   | 6    |
| b. Importancia  | 8    |
| c. Características  | 9    |
| d. Clasificación  | 9    |
| <b>B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMPETENCIAS LABORALES Y DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIA LABORALES.</b> |      |
| 1. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS   | 11   |
| 2. COMPETENCIAS LABORALES   | 16   |
| a. Definiciones   | 16   |

|  |    |
|--|----|
| b. Importancia   | 18 |
| c. Objetivos   | 18 |
| d. Tipos de Competencia Laboral  | 19 |
| e. Método para definir competencias<br>laborales: Desarrollo Curricular (DACUM)            |    |
| 1) Antecedentes  | 19 |
| 2) Definición  | 20 |
| 3) Principios  | 21 |
| 4) Ventajas  | 21 |
| 5) Limitantes  | 22 |
| 6) Proceso para la realización del taller<br>DACUM   | 23 |
| <br>   |    |
| 3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO<br>BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.                | 30 |
| a. Definición de Evaluación del Desempeño<br>basado en Competencias Laborales              | 30 |
| b. Definición de Sistema de Evaluación de<br>Desempeño basado en Competencias<br>Laborales | 32 |
| c. Importancia del Sistema   | 33 |
| d. Propósito del Sistema   | 34 |
| e. Ventajas del Sistema  | 35 |
| f. Instrumentos para la Evaluación del<br>Desempeño basado en competencias<br>Laborales    | 35 |

|  |    |
|--|----|
| 1) Diseño de Fichas de: Registro de Estándares de Rendimiento y Criterios De Ejecución; Registro Analítica; Objetivos de Rendimiento | 35 |
| 2) Instrumentos para la Evaluación del Desempeño   | 40 |

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE ACTUALMENTE SE REALIZA EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES (ASPCA) .

| Pág. |  |
|------|--|
|      | <b>A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b> 47                      |
|      | 1. IMPORTANCIA 47  |
|      | 2. OBJETIVOS 48  |
|      | a. General 48  |
|      | b. Específico 48   |
|      | 3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 49                |
|      | a. Método de Investigación 49                            |
|      | b. Tipo de Investigación 49                              |
|      | c. Fuentes de Información 50                             |
|      | 1) Primaria 50   |
|      | 2) Secundaria 50   |
|      | d. Técnicas e Instrumentos para recopilar información 51 |
|      | 4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO 52                         |
|      | 5. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS 53                     |



|  |    |
|--|----|
| <b>B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> | 74 |
| <b>C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>     | 78 |
| 1. CONCLUSIONES                              | 78 |
| 2. RECOMENDACIONES                           | 79 |

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES (ASPCA) .**

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>A. CONDICIONES BÁSICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA<br/>PROPUESTA.</b>   | 83          |
| 1. OBJETIVOS  | 83          |
| a. General  | 83          |
| b. Específicos  | 83          |
| 2. ÁMBITO DE APLICACIÓN   | 83          |
| 3. NORMAS DE MANTENIMIENTO  | 84          |
| 4. POLÍTICAS  | 84          |
| <br>  |             |
| <b>B. GUÍA PARA EL DISEÑO DE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN<br/>DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA<br/>LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE<br/>PRODUCTORES DE CALZADO (ASPCA) .</b> |             |
| 1. MÉTODO PARA DEFINIR COMPETENCIAS LABORALES:  |             |
| DESARROLLO DE UN CURRÍCULUM (DACUM)   | 85          |
| a. Etapa de Planificación   | 86          |
| b. Etapa de Desarrollo  | 90          |

|  |     |
|--|-----|
| c. Perfil de Competencias  | 92  |
| 2. ELABORACIÓN DE FICHAS: DE REGISTRO DE ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN, DE REGISTRO ANÁLITICA, DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO. | 98  |
| 3. INDICACIONES GENERALES PARA EL USO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN.   | 114 |
| a. Datos Generales   | 114 |
| b. Factores a Evaluar y Ponderación  | 114 |
| 4. INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.   | 119 |
| a. Instrumentos para evaluar el dominio Psicomotriz.   | 119 |
| b. Instrumentos para evaluar el dominio Cognoscitivo.  | 125 |
| c. Instrumentos para evaluar el dominio Afectivo.  | 136 |
| 5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN  | 143 |
| BIBLIOGRAFÍA   | 145 |
| ANEXO  |     |

## **RESUMEN**

La realización de la presente investigación tiene como finalidad proponer el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales, que ayude a la pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), a contar con un personal competente tanto para el puesto como para la organización.

Para sustentar la investigación, se recopiló la información teórica sobre aspectos generales de la Asociación, del Caso Ilustrativo y conceptos básicos sobre Evaluación del Desempeño y Competencias Laborales; luego se llevó a cabo la investigación de campo, para lo cual se utilizaron catorce empresas, que cumplieran con la característica de pequeña empresa en la Asociación.

Con el análisis de la información recabada en la investigación de campo se determinó que la pequeña empresa de la Asociación no cuenta actualmente con una herramienta adecuada para evaluar el desempeño de sus empleados, ya que lo hacen basado en su propia experiencia, determinando si el empleado está haciendo bien su trabajo, orientados únicamente en la realización de tareas.

En base a lo anterior se recomienda un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias

Laborales, que además de indicar las funciones y tareas que se realizan en un puesto de trabajo, incluya tres aspectos importantes como son las habilidades físicas, de conocimiento, valores, actitudes e intereses del empleado; permitiendo que tanto la empresa como el empleado logren un mayor desarrollo para llegar a ser más competitivos.

## **INTRODUCCIÓN.**

Actualmente, las pequeñas empresas de la industria del calzado se enfrentan a cambios en el mercado, que las obliga a ser más competitivas, para esto se necesita contar con recurso humano capacitado, que responda a las exigencias y restricciones que impone el medio externo. Para lograr dicho objetivo es necesario hacer uso de herramientas administrativas como la Evaluación del Desempeño que permita determinar si se cuenta con personal competente para alcanzar los objetivos tanto del puesto como de la organización.

El presente trabajo tiene como finalidad proporcionar a la pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA) un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales, cuya estructura está formada por tres capítulos.

El primer capítulo contiene las generalidades de la Asociación y del Caso Ilustrativo, además se presentan definiciones básicas de Evaluación del Desempeño y Competencias Laborales.

Mientras que el segundo capítulo incluye la metodología para llevar a cabo la investigación de campo, el cual es el punto de partida para determinar el diagnóstico de la forma en que actualmente se realiza la evaluación del

desempeño en la pequeña empresa de la Asociación; cuyos resultados permiten hacer las respectivas conclusiones y recomendaciones, las cuales han de sustentar la propuesta de la presente investigación.

Por último, el tercer capítulo comprende el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales, que se desarrolla en tres partes: la primera parte presenta las condiciones básicas para el funcionamiento de la propuesta, que incluye Objetivos, Ámbito de Aplicación, Normas de Mantenimiento y Políticas; la segunda parte presenta los Formularios de Evaluación, donde se describen los datos generales, factores a evaluar e indicaciones para el uso de los formularios, así como también su respectiva ponderación. Finalmente, la tercera parte presenta la guía que se debe seguir para diseñar el Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales, la cual inicia con el Método para definir Competencias Laborales denominado DACUM (desarrollo de un currículum), luego se procedió a la redacción de fichas, que sustentan la elaboración de instrumentos para evaluar el desempeño en los tres dominios: Psicomotriz, Cognoscitivo y Afectivo.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.**

#### **A. GENERALIDADES Y DEFINICIONES BÁSICAS DE PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO.**

##### **1. GENERALIDADES**

###### **a. Productoras de Calzado**

La evolución del calzado en El Salvador ha pasado por etapas que van desde la producción artesanal hasta la automatizada. En la actualidad no se cuenta con un dato o fecha precisa del momento en que apareció la primera producción de calzado en El Salvador, sin embargo, se conoce que en el país la fabricación de calzado ha formado parte de nuestra cultura y ha venido evolucionando desde la manufactura doméstica hasta la elaboración para el comercio como medio de vida. Inicialmente el calzado era confeccionado en su totalidad en forma artesanal en el seno familiar, no se daba una separación de actividades; fue con la aparición de talleres artesanales que se introdujo la división del trabajo en el proceso productivo, como son el ensuelado y alistado, dando como origen a los primeros operarios

especializados, surgiendo así las microempresas productoras de calzado.

En el año de 1950, surge la inversión de las primeras fábricas de calzado en El Salvador, siendo una de éstas COSMOS de Santa Ana, dedicada a la vulcanización de calzado, convirtiéndose en competencia para los talleres que se dedicaban a la fabricación y refacción de calzado.

Para el año de 1953, surge la fábrica ADOC S.A., la cual nace como gran empresa con equipo y tecnología especializada para la elaboración de calzado de vestir, de suela y cuero.

Pasado el impacto del surgimiento de la fábrica ADOC, la demanda de calzado hecho a mano, fue creciendo sobre todo para dama, porque las fábricas que habían surgido, la producción fue orientada al calzado para caballero, quedando sin cobertura el segmento de damas y niños, fue entonces que los pequeños talleres se dedicaron a satisfacer esa demanda, pero con la limitante de que éstos no utilizaban tecnología ni equipo adecuado para la producción, sino que elaboraban el calzado mediante un proceso meramente artesanal.

A partir de 1971, la producción de calzado ha evolucionado, llegando a convertirse en una actividad muy importante para la economía nacional, además, desde sus inicios han tenido gran aceptación, especialmente por su calidad y su cuidadoso proceso de elaboración, es así



como la industria de calzado ha logrado un notable avance en sus procesos productivos con la aplicación de tecnología moderna.

**b. Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA)**

Ante la problemática que enfrentaba el sector calzado por el ingreso de producto sintético, y el no contar con la protección del Estado, hizo que el nivel de producción nacional sufriera una disminución. Esta y otras situaciones propiciaron que muchos empresarios del sector de calzado se motivaran a buscar una solución que les permitiera ser más fuertes, la cual fue el formar una Asociación que los representara como un sector formal y obtener beneficios y oportunidades que no obtendrían de manera individual.

Es así que en octubre del 2001, a través de la Cámara de Comercio filial Santa Ana y de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), se lleva a cabo una capacitación, en la cual participaron un aproximado de 7 empresas de Santa Ana, donde consideraron la necesidad de conformar la Asociación, y comenzar a trabajar unidos para obtener posibilidades de desarrollar sus empresas.

Partiendo del apoyo de la Cámara de Comercio filial Santa Ana, comenzaron a invitar a otros productores para que formaran parte de la Asociación, fundándose a finales del año 2001 la **Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA)**, formada por la micro, pequeña y

mediana empresa. Donde Industrias TAGAT figura como una de las primeras empresas asociadas, constituyéndose como fundador el propietario de ésta.

La Asociación tiene como propósito velar por los intereses compartidos de sus miembros en aspectos como facilitar el acceso a instituciones que promueven programas de crecimiento y desarrollo empresarial, adoptar medidas frente a la política económica que impulsa el Gobierno a fin de obtener los mayores beneficios, adquirir materia prima, maquinaria y equipo a costos más bajos, entre otros.

Debido a que la Asociación no cuenta con un local propio para realizar sus reuniones, la Cámara de Comercio filial Santa Ana pone a disposición de sus afiliados sus instalaciones.

Actualmente, la Asociación cuenta con 16 asociados, además se encuentra en proceso de legalización para conformarse como una Asociación de Derecho Privado sin fines de lucro, ya que como Asociación su propósito no es obtener beneficio económico, más bien apoyo y colaboración para sus miembros.

### **c. Industrias Fénix (Caso Ilustrativo)**

Industrias Fénix, nace en julio de 1986, se originó por iniciativa familiar, como un taller artesanal en Santiago Texacuangos, laborando así como una micro empresa dedicada a la producción de calzado para damas.

Al inicio de sus operaciones, contaban con una inversión de \$ 205.71, además, de los conocimientos básicos sobre la elaboración de calzado que poseían algunos miembros de la familia.

En sus comienzos, los productos eran distribuidos en la zona oriental del país (Departamento de La Unión) y por la coyuntura de los conflictos de esos años le permitió a la empresa expandir su negocio. Tal situación, le originó un mayor desarrollo y aceptación de su producto, obteniendo así mayores ingresos que les permitiera la adquisición de maquinaria y recurso humano para la elaboración del calzado.

En 1994, contando con 15 empleados, la empresa se registró de manera legal y fue reconocida comercialmente como Industrias Fénix, empresa dedicada a la producción de calzado para niña y damas, respondiendo a las necesidades del mercado.

Actualmente, la empresa cuenta con una estructura organizativa, donde la dirección se encuentra a cargo de la familia, además, poseen objetivos, políticas y planes, los cuales no se encuentran establecidos de manera escrita y no son del conocimiento del personal.

Por otra parte el crecimiento de Industrias Fénix ha permitido que hasta el momento cuente con 47 empleados, y una planta de producción, ubicada en el Barrio

Concepción, antigua calle a Ilopango #2 de Santiago Texacuangos, en el Departamento de San Salvador.

## **2. PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO.**

### **a. Definiciones básicas**

No existe una definición única del significado de pequeña empresa. Las definiciones y los criterios utilizados varían entre las distintas instituciones públicas y privadas que están relacionadas con el desarrollo de la pequeña empresa. Algunos de los criterios que se adoptan son<sup>1</sup>:

- Los criterios financieros, que tratan frecuentemente de niveles máximos de activo fijo o activo neto.
- La administración del trabajo, adopta como referencia el número total de personas empleadas.
- Los comerciantes podrían indicar un límite máximo de volumen de ventas.
- El sector terciario (servicios) puede aplicar el número total de clientes.
- Los industriales prefieren considerar los niveles máximos de energía requerida para la producción.

Además, está la posibilidad de combinar estos criterios que permitan definir a la pequeña empresa.

---

<sup>1</sup> Oficina Internacional del Trabajo. Desarrollo de pequeñas empresas, políticas y programas. México. 1ª Edición. Editorial LIMUSA. 1997. p. 10.

Es así como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE) define a la pequeña empresa de la siguiente manera "Es aquella que tiene de 11 a 50 empleados y realiza ventas mensuales entre \$5,714.28 y \$57,142.85 (¢ 50,000.01-¢ 500,000.00)"<sup>2</sup>.

De acuerdo a la definición y los criterios anteriormente mencionados, se tomará como pequeña empresa para efectos del presente trabajo, a aquella que toma como referencia al número total de empleados, siendo estos mínimo 11 y máximo 50.

Al igual que en la conceptualización de pequeña empresa, no existe uniformidad en los criterios de definición para la pequeña empresa productora de calzado. Por tal razón, a continuación se da un concepto de pequeña empresa de calzado elaborado con base a sus características.

"Pequeña industria de calzado es todo establecimiento productivo de manufactura que apartir de la transformación física de materias primas, tales como cuero, pieles, lanas, caucho y otros materiales conexos, elabora como producto final zapatos para uso femenino y masculino; de adultos y niños"<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Martínez, Julia Evelin y Beltrán de Vieyetz, Elcira. Desafíos y oportunidades de las PYME Salvadoreñas. 1ª Edición. FUNDES Internacional. 2002. p.4.

<sup>3</sup> Castañeda, Fabio Fermín. Diagnóstico de aspecto económico de la pequeña empresa industrial rama de calzado. Área de personal. Universidad de El Salvador. 1987. p.1.

**b. Importancia**

La pequeña empresa productora de calzado, es importante porque contribuye al desarrollo económico del país, así como también a reducir los principales problemas relativos a la pobreza, a través de la generación de empleo, ya que proporciona empleo a un grupo de aprendices contribuyendo con ello a la formación de personal calificado. Además, permite el desarrollo de la industria del país al hacer uso de materia prima de origen nacional. Por su tamaño la pequeña empresa productora de calzado, permite que el propietario llegue a conocer con bastante detalle, el manejo de las diferentes áreas funcionales, si a esto el propietario le adiciona un esfuerzo de autoaprendizaje, lo coloca en excelentes condiciones para administrar una unidad productiva, debido a que su propia empresa se convierte en una escuela para la adquisición de habilidades administrativas de la cual surjan los futuros jefes de las empresas Salvadoreñas, siendo a la vez centro de adiestramiento de técnicos y operarios.

**c. Características**

Analizada la importancia que tiene la empresa productora de calzado para la economía del país y la sociedad en general, se presentan a continuación sus características:

- Los procesos de producción requieren de abundante trabajo de tipo manual.
- Maquinaria y equipo moderno limitado para realizar la producción en serie.

- Controles de producción realizado de manera empírica y generalmente por su propietario, un socio o un pariente de mucha confianza.
- Falta de administración de inventario.
- Comercialización de producto sin técnicas de mercadeo.
- Generalmente los lugares de trabajo se encuentran localizados en sectores donde reside la población de bajos ingresos.
- Generan empleo, especialmente de tipo manual o técnico, a las clases sociales menos favorecidas, sin mayores estudios o conocimientos.

#### **d. Clasificación**

Según la Oficina Internacional del Trabajo a la pequeña empresa la clasifica de la siguiente manera<sup>4</sup>:

- Distribución: Incluye el comercio mayorista y minorista, haciendo particular hincapié en la descentralización de los centros de distribución.
- Servicios: Incluye entre otros, restaurantes y lavanderías.
- Mantenimiento y reparación: Incluye actividades del sector mecánico, textil y electrónico.
- Transporte: Incluye empresas de transporte (camiones, autobuses y taxis)
- Contratación: Incluye a contratistas y subcontratistas.

---

<sup>4</sup> Ídem 3. p. 11

- Industrias manufactureras: Incluye industrias modernas, tradicionales y artesanales.
- Industrias extractivas: Incluye la minería e industrias afines.

De acuerdo a la clasificación anterior, las empresas productoras de calzado son industrias manufactureras, ya que su actividad básica es la producción de bienes, mediante la transformación de materias primas, para obtener un producto con características y naturaleza diferentes a las originales.

#### **B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMPETENCIAS LABORALES Y DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.**

La administración de recursos humanos representa uno de los componentes que forma parte importante dentro de toda empresa, ya que ésta participa activamente en una serie de procesos encaminados a alcanzar la eficiencia de la empresa, por lo tanto, las personas que integren un área de recursos humanos o cualquier otro dentro de una empresa, como subordinado tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación laboral. Además, la administración de recursos humanos a través de sus funciones ayuda al logro de objetivos y metas tanto de la unidad como de la empresa.



## **1. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La administración de recursos humanos realiza una serie de funciones que forman parte de cada uno de sus procesos<sup>5</sup>.

### **➤ Proceso de provisión**

Este proceso está relacionado con el suministro de personas a la organización. Dentro de este proceso existe la necesidad de disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización. Para poder establecer un sistema de información de los recursos humanos, se necesita proceder a la recolección de datos sobre cada puesto de trabajo, así como de las necesidades de los recursos humanos a futuro.

Lo anterior se logra a través de las siguientes funciones.

- ❖ **Planeación de Recursos Humanos:** Esta función trata de prever cuales serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.
- ❖ **Reclutamiento:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.
- ❖ **Selección:** Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, se escoge de entre los candidatos reclutados los más

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia. 5ª Edición. Mc Graw Hill. 2000. p. 178

adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia del personal, así como la eficacia de la empresa.

### ➤ **Proceso de aplicación**

Dada la búsqueda de personal en el mercado laboral el siguiente paso es emplearlos como fuerza de trabajo en las empresas. Esto significa que las personas después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

Este proceso comprende las siguientes funciones:

- ❖ **Socialización Organizacional:** Esta función busca integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y condicionándolas a las prácticas y filosofía predominantes en la empresa. A fin de que los empleados nuevos puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la empresa.
- ❖ **Diseño de los cargos. Descripción y análisis de puestos:** El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas y funciones que lo conforman y las diferencias de los demás puestos de la empresa.

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Después de la descripción, sigue el análisis del puesto el cual pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el puesto exige para ser desempeñado de manera adecuada.

- ❖ **Evaluación del Desempeño:** Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el puesto o del potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión a la empresa o al puesto de trabajo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamientos de empleados con potencial más elevado que el requerido por el puesto, motivación, etc.

#### ➤ **Proceso de Mantenimiento**

Las empresas deben de captar y emplear sus recursos humanos de manera adecuada y mantenerlas en la empresa. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales con el objetivo de que el personal se encuentre satisfecho y motivado.

Este proceso comprende las siguientes funciones:

- ❖ **Compensación:** Es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales.
- ❖ **Beneficios Sociales:** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.
- ❖ **Higiene y Seguridad en el trabajo:** La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico de donde se ejecutan.  

La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de las necesidad de implantar prácticas preventivas.
- ❖ **Relaciones Laborales:** Son relaciones de Trabajo entre los empleados y la empresa los cuales son negociados y acordados con los sindicatos.

#### ➤ **Proceso de Desarrollo**

Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos; por lo tanto, la empresa se ve obligada a utilizar medios para

desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas cada vez en el trabajo.

Este proceso comprende las siguientes funciones:

- ❖ **Entrenamiento:** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las persona aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
- ❖ **Desarrollo Organizacional:** Estudia a la empresa como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

#### ➤ **Proceso de Control**

Para que las diversas acciones de la empresa puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal se hace necesario el proceso de control; el cual trata de asegurar que las diversas unidades de la empresa marchen de acuerdo con lo previsto y sirve para detectar desviaciones y variaciones presentadas y efectuar las correcciones necesarias.

Este proceso contiene las siguientes funciones:

- ❖ **Base de Datos y Sistema de Información:** conocido también como sistema de información gerencial, está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones.

- ❖ Auditoría de Recursos Humanos: Se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañado de sugerencias para mejorar.

Aunque todas las funciones de la administración de recursos humanos son importantes para la empresa, el presente trabajo se centrará en dos de éstas, que son: análisis y descripción de puestos y la evaluación del desempeño, que forman parte del proceso de aplicación.

Donde, al análisis y descripción de puestos se aplicará con un nuevo enfoque, el cual está basado en competencias laborales, y que en este contexto se conocerá como análisis ocupacional desarrollado a través del taller DACUM (Desarrollo de un Currículum), que se dará a conocer posteriormente.

Una vez realizado el análisis ocupacional, se obtendrán criterios que permitirán llevar a cabo la evaluación del desempeño, para determinar si el personal es eficaz y eficiente en el desarrollo de sus labores.

## **2. COMPETENCIAS LABORALES**

### **a. Definiciones**

Las competencias, de forma general, son un conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades necesarias para el desempeño de una función. Si estas funciones son relacionadas con el trabajo, con las unidades productivas

de cualquier tipo, entonces a las competencias se les agrega el adjetivo "**Laborales**".

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), define las competencias laborales como "la capacidad tendiente a realizar un conjunto de actividades o funciones para desempeñarse eficientemente en un proceso productivo"<sup>6</sup>.

"Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad"<sup>7</sup>.

Según Cruz Muñoz, Peggy Karen y Vega López, Georgina M. "Son todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos que permiten al trabajador tener un desempeño superior sobre la media en cualquier puesto de trabajo que puedan ser medidas y controladas, y que de esta forma se diferencie a un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo"<sup>8</sup>.

Por lo tanto, una persona es competente cuando puede demostrar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que demanda alguna función productiva, se

---

<sup>6</sup> Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). Una metodología de Diseño Curricular para programas de Formación Profesional por Competencias. El Salvador. 1ª Edición. 2001. p. 51

<sup>7</sup> [http://www.competencialaboral.cl./conceptos.cfm.#los conceptos](http://www.competencialaboral.cl./conceptos.cfm.#los%20conceptos).

<sup>8</sup> Cruz Muñoz, Peggy Karen y Vega López , Georgina M. La Gestión por Competencias: Una herramienta en la planificación de recursos humanos. Chile. Agosto. 2001.

desempeña eficazmente y con las expectativas de calidad esperadas por el sector productivo.

### **b. Importancia**

En la década de los noventa, la economía Salvadoreña se ha abierto al mundo, esto implica que se debe contar con empresas y trabajadores que puedan responder rápidamente a los cambios tecnológicos y ajustes en el proceso productivo.

Se requiere por lo tanto, que el trabajador posea competencias, que pueda transferir y aplicar a funciones más complejas, ya que con esto adquieren habilidades, conocimientos y actitudes, con las que no solamente sea capaz de realizar actividades repetitivas y rutinarias siguiendo secuencias predeterminadas, sino sobre todo, que pueda identificar, analizar y resolver problemas imprevistos, como también conocer y ejecutar diferentes funciones dentro de los procesos productivos.

### **c. Objetivos**

Las competencias laborales tienen como objetivos<sup>9</sup>:

- Definir perfiles laborales que favorezcan a la productividad y que estén orientados a la excelencia en el puesto de trabajo.
- Identificar los puntos débiles que permitan hacer mejoras para obtener buenos resultados.
- Aumentar la productividad y optimización de resultados.

---

<sup>9</sup> <http://www.competencialaboral.cl/conceptos.cfm.#losconceptos>



- Evitar que los gerentes y colaboradores pierdan tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que tienen que ver con las necesidades particulares de los procesos en cada puesto de trabajo.

#### **d. Tipos de Competencia Laboral**

Las competencias laborales incluyen tres tipos<sup>10</sup>:

- **COMPETENCIAS BÁSICAS:** Son los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores. Están asociados a conocimientos de índole formativo, como: la lectura, la redacción, las matemáticas y la comunicación oral.
- **COMPETENCIAS GENÉRICAS:** Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva, como son la habilidad de analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entre otras.
- **COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS:** Son aquellos comportamientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

#### **e. Método para definir competencias laborales: Desarrollo de un Currículum (DACUM)**

##### **1) Antecedentes**

Las raíces de DACUM (Developing A Currículum: Desarrollo de un Currículum), se encuentran en Canadá, en el año de

---

<sup>10</sup>[http://www.cinterfor.or.uy/public/spanih/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id\\_nor/conoce\\_r/index/.htm](http://www.cinterfor.or.uy/public/spanih/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/conoce_r/index/.htm).

1960, teniendo su origen en los intentos por construir una guía curricular que permitiera el involucramiento del capacitando en el programa de formación y en la definición de los objetivos a alcanzar. Nació a partir de la inquietud de ser la capacitación más participativa desde la definición misma de los contenidos y al mismo tiempo, de orientarla a mejorar los resultados de la organización.

En 1970, llegó a Estados Unidos para introducirse en la Ohio State University en el Centro de Educación y Capacitación para el empleo. Este centro se convirtió en el alma Máter de DACUM, con más de 500 talleres impartidos durante las últimas dos décadas, tanto en Estados Unidos como en otros países. Después se han sumando otros institutos y centros a la labor de análisis y difusión de la metodología.

## **2) Definición**

El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), lo define como "Un método de análisis ocupacional, que se utiliza para determinar en forma rápida las competencias y unidades de competencia (funciones y tareas) que debe realizar los o las trabajadoras en un puesto de trabajo determinado"<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). Una metodología de de diseño curricular para programas de formación profesional por competencias. 1ª Edición. San Salvador. 2001. p. 5.

Este método permite la identificación de funciones y tareas (entendiéndose por funciones las Principales actividades involucradas en el desempeño de un trabajo y están compuestas por el conjunto de tareas relacionadas; en tanto que las tareas son unidades específicas de trabajo desempeñadas por los trabajadores en la realización de una función asignada), además de las conductas y actitudes, conocimientos y habilidades generales. Conjuntamente con lo anterior permite la identificación de equipos, máquinas, herramientas y materiales necesarios para cumplir exitosamente dichas funciones y tareas, en forma eficaz y eficiente, rápida y a un relativo bajo costo.

### **3) Principios**

El método DACUM (Desarrollo de un Currículum), basa su operación en tres principios que son los siguientes:

- Los trabajadores calificados están mejor capacitados para describir y/o definir su trabajo, que cualquier otra persona.
- Cualquier trabajo puede ser efectivo y suficientemente descrito en términos de las tareas que los trabajadores exitosos efectúan en dicha ocupación.
- Las tareas tienen relación directa con los conocimientos y actitudes que los trabajadores deben tener para efectuar dichas tareas correctamente.

### **4) Ventajas**

El método DACUM presenta las siguientes ventajas:

- Se genera una interacción grupal.
- Se capitaliza y aprovecha el potencial de la tormenta de ideas.
- Apunta a un desempeño superior del personal.
- Los talleres constituyen actos de formación para los integrantes, permitiendo uniformar los criterios entre gerente, supervisores y trabajadores expertos, sobre lo que es un buen desempeño del personal.

#### **5) Limitantes**

- El riesgo que existe es que los participantes en los talleres no sean representativos para la función y las competencias del área en su totalidad.
- No necesariamente los trabajadores expertos son capaces de saber qué es lo que los hace de alto desempeño en su trabajo.
- Puede resultar un proceso largo para los integrantes del grupo experto.
- Suelen repetirse conocimientos y habilidades requeridas en diferentes tareas.
- Para algunas empresas, la ejecución del taller, se ve limitada financieramente, puesto que se invierte tiempo, recursos humanos, técnicos y materiales para llevarlo a cabo. Sin embargo, resulta más económico si se realiza en conjunto con otras empresas dedicadas a la misma actividad productiva.

El DACUM (Desarrollo de un Currículum), consiste en reunir en un panel o taller a un grupo de ocho a doce trabajadores expertos en el trabajo que se va a analizar y mediante técnicas de animación grupal establecer las funciones y tareas, conocimientos, actitudes, y otros elementos constitutivos del trabajo que desempeña.

El panel o taller tiene una duración de dos a tres días y es dirigido por un facilitador experto en dinámicas y conducción de grupos.

Para la realización del taller DACUM es necesario un proceso, el cual consta de tres etapas<sup>12</sup>:

- Planificación: Implica realizar una serie de actividades y tareas antes del taller.
- Desarrollo: Implica realizar una serie de actividades y tareas durante el taller.
- Verificación y Publicación del perfil: Implica realizar una serie de actividades después del taller.

A continuación, se presentan las actividades que requerirán ser planeadas y realizadas con anterioridad al desarrollo del taller. Estas actividades son las siguientes:

---

<sup>12</sup> Ídem. 15.

## **ETAPA DE PLANIFICACIÓN DEL TALLER DACUM (DESARROLLO DE UN CURRÍCULUM)**

### **1. Entre 30 y 60 días antes del taller.**

- Decidir el trabajo u ocupación que se va analizar, es necesario la utilización de un puesto tipo, es decir, un puesto de trabajo que es parecido o comparable en cuanto a contenido en las distintas empresas<sup>13</sup>. Como es el caso de las productoras de calzado para lo cual es preciso conocer los puestos tipos. (anexo 1)
- Decidir lugar y fecha de realización del taller DACUM.
- Seleccionar al facilitador del taller. Este no debe ser especialista en contenido ni en la ocupación que se analiza, puesto que se necesita que sea un experto en técnicas y dinámicas de animación y conducción de grupos.
- Identificación, selección y contacto con empresas que puedan aportar expertos en el trabajo a analizar.

### **2. Entre 30 y 15 días antes del taller:**

- Confeccionar programas de actividades del taller.

---

<sup>13</sup> Gómez Mejía, Luis Balkin, David B. y Cardy, Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid. 3ª Edición. Editorial Prentice Hall. 2001.

- Selección de trabajadores para participar en el taller DACUM.
- Redactar y mandar las cartas de invitación a los participantes seleccionados.

3. Entre 30 y 20 días antes del taller:

- Obtener sala donde realizar el taller y hacer arreglos necesarios.
- Decidir si se invitarán observadores.

4. 5 Días antes del taller:

- Confirmar asistencia de trabajadores invitados al taller.
- Reunir todos los materiales para el taller.
- Decidir quien dará la bienvenida.

5. Un día antes del taller:

- Realizar una revisión final de la sala, los materiales y todos los arreglos que permitan el éxito del taller.
- Reunir con el facilitador y repasar la programación de actividades a realizar durante el taller.

## **ETAPA DE DESARROLLO DEL TALLER DACUM (DESARROLLO DE UN CURRÍCULUM)**

Durante el desarrollo de un taller DACUM, se deben realizar las siguientes actividades:

### 1. Bienvenida a los participantes.

Debe existir una persona responsable de dar la bienvenida oficial a los participantes por parte de la institución que realiza el taller.

### 2. Orientación.

En esta parte el facilitador tomará el liderazgo del grupo y orientará cuidadosamente a los participantes respecto de lo que se espera de ellos durante el taller. Así mismo, en ésta se incluye la presentación por parte de los participantes, el objetivo del taller, el método a usar; además, del producto final y los correspondientes aspectos administrativos; así como también un espacio para que los participantes expresen sus dudas y preguntas.

### 3. Análisis Ocupacional.

El propósito de esta actividad es tener una primera visión de la ocupación que se analiza y sentar los parámetros que serán incluidos del análisis anterior.

Para esto es necesario que el facilitador invite a los participantes a que digan lo más rápido posible lo



que ellos realizan en su trabajo, sin hacer distinción aún si son funciones, tareas, habilidades, etc.

4. Definición de Funciones y Jerarquización.

En este punto el facilitador invitará a los participantes a definir las tareas generales de responsabilidad o funciones que cumplen en sus trabajos; posteriormente éstos jerarquizan las funciones de acuerdo a la importancia que ellos les asignan a sus puestos de trabajo.

5. Identificación de tareas.

Esta implica tomar cada una de las funciones e identificar las tareas específicas que realizan los participantes en ella.

6. Afinamiento y Ordenamiento de ideas.

Después que se han identificado y definido las tareas específicas para todas las funciones, debe ser revisada cada definición de tarea, con el objetivo de hacer cambios que mejoren la claridad y precisión de las definiciones.

7. Identificación de tareas a nivel de entrada

En esta parte se debe identificar cuales son las tareas que un trabajador debe realizar desde el primer día de trabajo en la ocupación.

8. Identificación de conocimientos y habilidades generales, conducta y actitudes, equipo, maquinaria, herramientas y materiales.

En esta etapa se identifican los conocimientos, habilidades y actitudes y demás elementos que los trabajadores de la ocupación utilizan al realizar las tareas mencionadas anteriormente.

9. Revisión y refinamiento final.

Con los resultados del taller, se procede a dar la última revisión, con el objetivo de refinar y asegurar la calidad del perfil obtenido.

10. Evaluación del taller.

Esta parte consiste en evaluar con los participantes y con los observadores las diferentes actividades del taller.

11. Agradecimientos y finalización del taller.

En esta etapa corresponde ofrecer los agradecimientos por la cooperación y persistencia de los participantes.

Con el desarrollo del taller DACUM, se obtiene un perfil ocupacional el cual contiene una descripción de funciones y tareas, además de un listado que incluye los conocimientos y habilidades, conductas, equipos, herramientas y materiales que los trabajadores utilizan para hacer sus tareas.

## **ETAPA DE VALIDACIÓN Y PUBLICACIÓN DEL PERFIL**

Las actividades que deben hacerse después de realizar el taller DACUM son las siguientes:

1. Diagramar e imprimir la primera reunión de la matriz del perfil resultante del taller.

Respecto a la diagramación, la primera tarea es decidir qué información deberá incluirse en el perfil. Generalmente, el perfil incluye la siguiente información:

- Título ocupacional o nombre del trabajo
- Nombre de la Empresa
- Fecha de desarrollo del taller
- Listado de funciones y sus tareas respectivas
- Listado de conocimientos y habilidades generales, conducta y actitudes, equipo, maquinaria, herramientas y materiales
- Listado de participantes y sus respectivas empresas
- Listado de observadores
- Nombre del facilitador
- Nombre del coordinador del taller

2. Validación del perfil

Este proceso sirve para confirmar que la información define exactamente la ocupación analizada.

3. Corregir perfil de acuerdo a los cambios producidos en la validación.

En esta parte se introducen al perfil original, todas las correcciones realizadas por el grupo validador.

4. Imprimir el perfil ocupacional validado.

Una vez corregido el perfil, se deberá imprimir la nueva versión del perfil validado. Los cambios introducidos a esta nueva versión deberán ser revisados con el original de verificación.

5. Dimensión del perfil

Corresponde en esta parte la distribución de los perfiles a las personas interesadas.

La etapa de validación y publicación del perfil es realizada por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP); cabe destacar que para efectos del presente trabajo se llegará hasta la fase de diagramar e imprimir el perfil resultante del taller.

### **3. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.**

#### **a. Definición de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales.**

Para conocer la esencia de la evaluación del desempeño basada en competencias laborales, es necesario establecer

la definición de la evaluación del desempeño tradicional con el fin de determinar sus diferencias básicas.

Según Werther, William B. "Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, si el desempeño es inferior al estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado"<sup>14</sup>.

Mientras que la evaluación del Desempeño basado en competencias laborales se define como "un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra un estándar previamente acordado"<sup>15</sup>.

Aunque ambos enfoques buscan evaluar el rendimiento global del empleado y ejecutar acciones necesarias de acuerdo a los resultados, existen algunas diferencias en la forma de cómo se realiza la evaluación.

Los aspectos que diferencian al enfoque basado en competencias laborales del enfoque tradicional son las siguientes:

Primeramente, el enfoque tradicional se centra en las tareas por puesto, es decir, que la evaluación solamente reconoce cómo el trabajador realiza las tareas de su puesto de trabajo; mientras que en el enfoque basado en

---

<sup>14</sup> Werther, William B. Administración de Recursos Humanos. 4ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. p. 231.

<sup>15</sup><http://www.cinterofofor.org.uy./public/spanish/region/ampro/cinterford/temas/complab/banco/dacum/index.htm>.

competencias laborales, las actividades están expresadas como funciones de la empresa y del área.

En cuanto al enfoque tradicional los insumos están relacionados con los resultados del puesto; mientras que en el otro enfoque, éstos se relacionan con los objetivos deseados en la empresa.

En el enfoque tradicional las actividades van orientadas al proceso de producción a diferencia del enfoque basado en competencias que esta dirigido al mercado consumidor; es decir, que todas las actividades deben ser realizadas con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

La evaluación del desempeño tradicional se basa en aspectos subjetivos, como la antigüedad en la empresa, relaciones de amistad y compañerismo, intereses personales del evaluador, entre otros, y no en las competencias laborales previamente diseñadas a través del Desarrollo curricular (DACUM).

Por último las evaluaciones tradicionales se usan para comparar el rendimiento individual con el rendimiento de otros trabajadores, mientras que el enfoque por competencias enfatiza las evaluaciones referidas a criterios de ejecución y de desempeño (anexo 13), los cuales pretenden medir el rendimiento individual de un estándar predeterminado de trabajo (anexo 13).

**b. Definición de Sistema de Evaluación del Desempeño  
basado en Competencias Laborales.**

Debido a que no existe una definición de sistema de evaluación del desempeño basada en competencias laborales, se presenta una definición de acuerdo a sus características y elementos representativos.

“Proceso mediante el cual se busca evaluar la evidencia del rendimiento en los dominios psicomotrices (manipulación física y actividades motoras), cognoscitivos (reconocimiento, comprensión y análisis) y afectivos (actitudes, intereses y valores); que permite conocer el desenvolvimiento del individuo en su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo, a fin de determinar si éste es o no competente”.

Para que un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales dé buenos resultados, tiene que ser válido y confiable, efectivo y aceptable; además, debe ser capaz de identificar problemas relacionados con el rendimiento de los empleados y a la vez proporcionar retroalimentación a los empleados y a la empresa.

**c. Importancia del Sistema de Evaluación del Desempeño.**

Es común que la pequeña empresa del país no posea algún tipo de mecanismo de medición del desempeño, y si lo tienen, no siempre miden lo que realmente debe medir; puesto que no cuentan con un sistema de evaluación

adecuado que establezca criterios y esté basada en estándares predeterminados.

Cuando se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño basado en competencia, se obtienen resultados que permiten determinar cuan eficaz y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales; además, se convierte en un instrumento que estimula en el empleado y en la empresa en su conjunto un comportamiento adecuado, generando una mejora continua.

La Evaluación basada en Competencias Laborales, es importante, ya que mide el desempeño de los empleados al realizar las funciones de cada puesto, así como también las habilidades y cualidades que son necesarias para alcanzar los objetivos propuestos; como también permite al empleado saber que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñó su función, esto crea conciencia en el empleado de que vale la pena realizar de forma correcta su trabajo; contribuyendo a que el concepto de calidad forme parte importante de las actividades de la empresa.

Además, proporciona a la gerencia información necesaria para la toma de decisiones futuras, como pueden ser: necesidades de capacitación, aumentos de salarios, ascensos, mejoras, despidos, entre otros.



**d. Propósito del Sistema de Evaluación del Desempeño.**

El sistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales tiene como finalidad proporcionar una identificación exacta y confiable de la manera en que el empleado cumple con las especificaciones que requiere el puesto. Los objetivos que persigue el sistema de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables; por lo tanto, es necesario que tengan niveles de medición o estándares. Además es necesario que la evaluación se relacione con el puesto de lo contrario perderá validez.

**e. Ventajas del Sistema de Evaluación del Desempeño.**

La creación de un sistema de evaluación del desempeño presenta una serie de ventajas:

- La evaluación permite que las empresas orienten sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.
- Genera ambientes propicios para la innovación y el aprendizaje continuo.
- Ayuda en el proceso de selección de personal, puesto que puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas.
- Facilitan la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por lo tanto de las acciones de formación requeridas.
- Demuestran la capacidad real de los empleados en situaciones concretas de trabajo.

- Sirven como instrumento para asegurar que la persona es capaz de cumplir determinados desempeños; así como también de asegurar que en la organización existen procesos de aprendizaje continuo.

**f. Instrumentos para la Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales.**

**1) Fichas de: Registro de Estándar de Rendimiento; Registro Analítica; Objetivos de Rendimiento para la elaboración de instrumentos de evaluación.**

Para poder diseñar los instrumentos de evaluación del desempeño bajo competencias laborales, es necesario la elaboración de tres tipos de fichas, las cuales son la base a considerar para plantear las actividades y evaluaciones de dichos instrumentos.

A continuación, se describen los elementos que componen cada una de las fichas:

**● Ficha de Registro de Estándar de Rendimiento y Criterio de Ejecución (anexo 2)**

La finalidad de esta ficha consiste en determinar el nivel de rendimiento necesario en un puesto de trabajo, así como también las acciones más relevantes para el logro de una tarea. Los componentes de esta ficha son:

Encabezado:

En éste se describe el sector y área, que para este caso es Industrial y Calzado respectivamente; el perfil de competencia o nombre de la ocupación que se está

analizando; la competencia o nombre de la función y la unidad de competencia o nombre de la tarea.

Estándar de Rendimiento:

Es el desempeño exigido a una persona al ejecutar una función determinada con base a normas establecidas para tal efecto; indica a los empleados la cantidad y calidad de cómo se espera que ejecuten una unidad de competencia (tarea) en particular. Se puede definir en términos de: porcentajes de logros, tiempo para completar la competencia, niveles apropiados con que se debe lograr la unidad de competencia.

Criterios de Ejecución:

Son los pasos más relevantes, que se deben seguir para completar la unidad de competencia (tarea).

### ● **Ficha de Registro Analítica (anexo 3)**

Esta ficha consiste en una descripción precisa de las condiciones, factores y conocimientos aplicados al realizar una unidad de competencia (tarea). Los componentes de esta ficha son:

Encabezado:

Al igual que la ficha anterior esta parte está constituida por los datos generales de las competencias de interés (sector, área, perfil de competencias, unidad de competencias), agregando ahora la descripción detallada del estándar de rendimiento previamente

elaborado en la Ficha de Registro de Estándar de Rendimiento y Criterios de Ejecución.

La ficha de registro analítica cuenta con una tabla de ocho columnas en la cual se describe lo siguiente:

**Pasos a Realizar:**

Los trabajadores expertos indicaran los pasos que deben de colocarse para denotar como debe realizarse la unidad de competencia (tarea); detallaran claramente el seguimiento sistemático para lograr el nivel de competencias requerido. Debe quedar claramente establecido el inicio y el final de la unidad de competencia de interés.

**Conocimientos Técnicos:**

Se deben colocar los conocimientos técnicos que permitan dominar la base teórica para alcanzar con éxito la parte práctica de la unidad de competencia de interés.

**Conocimientos Relacionados:**

Se deben colocar los conocimientos que son complementarios para ejecutar la unidad de competencia (tarea), ejemplo: matemática, física, química, aplicada a la unidad de competencia.

**Equipos, Herramienta y Materiales:**

Es necesario detallar en una lista los equipos, herramientas y materiales que los trabajadores emplearán para realizar la unidad de competencia (tarea).

Normas de Seguridad:

Se deben especificar las unidades y normas de seguridad a tomar en cuenta en la realización de la unidad de competencia de interés.

Actitudes y Valores:

Son las actitudes y valores que el empleado debe de poseer para el desempeño eficiente en un puesto de trabajo.

Errores comunes que se comenten en la ejecución:

Son los errores que comúnmente se comenten y se reflejan al realizar la unidad de competencia (tarea).

Decisiones que se toman en la ejecución:

Es necesario hacer énfasis en las decisiones que deben tomar en cuenta los empleados al momento de realizar la unidad de competencia de interés.

#### ● **Ficha de Objetivos de Rendimiento (anexo 4)**

En esta ficha se pretende determinar el desempeño o comportamiento que los trabajadores deben reflejar en los dominios Psicomotriz, Cognoscitivo y Afectivo; ésta servirá de base para elaborar las pruebas de los tres dominios. Los componentes de estas fichas son:

Encabezado:

Al igual que las fichas anteriores, este encabezado se compone por los datos generales de la competencia de interés (sector, área, perfil de competencia), además de

incluir el estándar de rendimiento mencionado anteriormente.

La ficha de Objetivos de Rendimiento describe los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Este objetivo determina el desempeño o comportamiento observable y medible, expresado de manera general para cada unidad de competencia. Reúne la esencia de los objetivos del Área Cognoscitiva, Psicomotriz y Afectiva, siendo esta su principal característica.

Objetivo del Área Cognoscitiva:

Se refiere al desarrollo de capacidades y habilidades intelectuales más complejas y permite al trabajador, emplear información y conocimientos de tipo teóricos y que se relacionan con factores mentales.

Estos objetivos cognoscitivos deben estar en armonía con los conocimientos técnicos y relacionados descritos en la ficha de Registro Analítica.

Objetivos del Área Psicomotriz:

En la redacción de este objetivo se deben considerar en toda su magnitud las destrezas motoras que el trabajador debe desarrollar en la unidad de competencia de interés (tarea); esto queda claramente explicado en el estándar de rendimiento que se obtuvo en la elaboración de la ficha de Estándar de Rendimiento y Criterios de Ejecución.

Objetivo Área Afectiva (Actitudinal y Valórica):

Se refiere a los comportamientos relacionados en la adquisición y aplicación de las actitudes, valores y sentimientos; para su redacción se debe tomar en cuenta las actitudes y valores recomendadas en la columna de fichas de Registro Analítica que corresponde a esta área.

## **2) Instrumentos para la Evaluación del Desempeño.**

La necesidad de conocer el desempeño de los empleados, ha conducido a la creación de muchos instrumentos para determinar la forma como llevan a cabo sus labores.

La evaluación del desempeño basado en competencias laborales, puede hacer uso de varios métodos, los cuales se encuentran implícitos en los dominios Psicomotrices, Cognoscitivo y Afectivo<sup>16</sup>.

### **● Dominio Psicomotriz**

Este se refiere al aprendizaje que incluye destrezas manipulativas y motoras. Actividades físicas que una persona realiza al lograr una destreza. Para determinar el nivel de destreza adquiridas por el empleado en su puesto de trabajo, es necesario evaluar su rendimiento. Lo cual se logra a través de dos instrumentos:

- **Lista de Cotejo:** Consiste en una lista detallada de los pasos que el empleado debe seguir en orden, al realizar una tarea apropiadamente. Este instrumento es

---

<sup>16</sup> Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). Fundamentos para el Diseño de Instrumentos de Evaluación para programas de Formación Profesional. El Salvador. 1ª Edición. 2002. p. 4.

utilizado para evaluar procesos, es decir, procedimientos o pasos empleados para completar una tarea. (anexo 5)

Además, se usa en situaciones cuando el evaluador coteja si o no, adecuado o inadecuado, terminado o no terminado, aceptable o inaceptable, o algunas otras designaciones similares.

Cuando se desarrolla una lista de cotejo para evaluar el rendimiento de los empleados se debe tener presente los siguientes puntos:

- Cada ítems debe ser presentado simple y claramente para que el empleado y el evaluador involucrados en la evaluación comprendan que se espera.
- Los ítems deben estar relacionados con las partes importantes (pasos críticos) de la destreza y no sobre los puntos triviales que generalmente son conocidos por el empleado.
- La secuencia de los ítems debería ser la misma secuencia de los pasos necesarios para completar la tarea.

➤ **Escala de Valor:** Es la evaluación de las características físicas de los productos finales de una tarea ejecutada por el empleado; entendiéndose producto, como resultado final o proyecto completo. Este instrumento es apropiado para evaluar la calidad de un trabajo.



Para evaluar el rendimiento de un empleado, en un producto final, utilizando la escala de valor, se deben considerar los siguientes puntos:

- Los ítems deben incluir todos los criterios esenciales que necesariamente debe tener un producto satisfactorio.
- Los ítems deben dividir los componentes que pueden ser valorados.
- Cada componente de la lista debe ser valorada de acuerdo al criterio especificado en el objetivo.
- La escala de valor debe ser clara, simple y fácil de usar para el evaluador y debe presentar rangos para la elección tales como: muy bueno, bueno, suficiente, pobre, etc.

Para construir una lista de cotejo y una escala de valor, el evaluador debe focalizar los pasos críticos de una tarea y asegurarse que las observaciones sean lo más objetivas posibles.

En el diseño de los instrumentos se hace necesario dejar una sección para que los empleados evalúen su trabajo, esto resulta muy útil puesto que permite al empleado evaluar su propio trabajo y comparar sus resultados con los del evaluador; con el fin de demostrarle al empleado que el evaluador busca donde es necesario mejorar el rendimiento.

De los instrumentos anteriormente mencionados, el más adecuado para la empresa productora de calzado es la lista de cotejo, ya que se busca evaluar los procesos que

llevan a cabo los empleados en la realización de sus tareas.

### ● **Dominio Cognoscitivo**

Este consiste en el aprendizaje referido al conocimiento de los empleados, incluye habilidades de recuerdo, de reconocimiento, comprensión y análisis.

Las evaluaciones que miden conocimientos contienen ítems que pueden clasificarse en dos categorías básicas: Ítems de reconocimiento e Ítems de redacción de respuestas.

➤ **Ítems de reconocimiento:** Implican que cuando al evaluado se le presenta una pregunta o declaración, éste responde seleccionando una respuesta correcta o determinando si la declaración es correcta. Entre los ítems de reconocimiento se pueden mencionar: De selección múltiple, verdadero/falso, entre otros. (Anexo 6)

➤ **Ítems de redacciones de respuestas:** requieren que el evaluado construya su propia respuesta a la pregunta. Ejemplo de este tipo de ítems son las respuestas cortas, de ensayo, de definiciones y de identificación. (anexo 7) Para determinar el tipo de ítems a usar, se debe examinar el objetivo planteado y unir el ítem con la meta deseada. Es sumamente importante que todas las pruebas que se elaboren, sean acompañadas de las respuestas correspondientes, para que una vez efectuadas los evaluados tengan acceso a éstas y que se programe como actividad de retroalimentación.

En el diseño de instrumentos para este dominio, se hará uso de ítems de reconocimiento y de redacciones de respuestas; siendo para el primero de respuestas Verdadero/Falso, y el segundo con respuestas cortas.

### ● **Dominio Afectivo**

Este se refiere a los intereses, actitudes, valores y emociones de los empleados. Son los sentimientos que una persona posee.

A través de la evaluación se busca orientar a los empleados, con el fin de que desarrollen una serie de actitudes y valores relacionados con el trabajo y que son complementarios a la formación técnica.

Los instrumentos que se utilizan para evaluar los elementos que forman parte de este dominio son los siguientes:

➤ **Lista de Observación:** Sirve para registrar las observaciones de los hábitos de trabajo de los empleados. Una lista de observación puede incluir ítems tales como: el empleado llega a la hora al trabajo, cómo participa en actividades, cómo trabaja con sus compañeros de labores y una serie de otras conductas.

➤ **Escala de Valor:** Pueden ser usadas para evaluar hábitos y actitudes generales en el trabajo o para evaluar el rendimiento del empleado durante un trabajo o tarea particular que requiera buenas actitudes. (anexo 8)

➤ **Entrevista:** Las entrevistas formales o informales pueden ayudar al evaluador a detectar las actitudes de

los empleados. Las entrevistas formales o estructuradas tienen como base la relación "uno a uno". Las preguntas se preparan con anterioridad. La entrevista informal es menos estructurada y es una simple conversación entre el evaluador y el empleado.

➤ **Estudio de casos o resolución de problemas:** Este tipo de actividad puede ser usado para determinar si el evaluado ha logrado un objetivo afectivo. Por ejemplo, si un objetivo implica el mantenimiento, orden y seguridad en el área de trabajo, el evaluador podría presentar un problema o una situación y de acuerdo a las respuestas de los evaluados, el evaluador podría conocer si el empleado valora la seguridad y el orden en el área de trabajo.

➤ **Pruebas orales (entrevistas informales o ensayos):** Este método puede ser usado para evaluar el progreso de los evaluados en el trabajo y conocer que siente el evaluado acerca de su experiencia. El evaluador podría desear estar seguro que el trabajador es capaz de realizar algún progreso.

➤ **Cuestionarios o inventarios:** Estos instrumentos se usan para comparar las respuestas apropiadas o construir una respuesta. En algunos inventarios se puede preguntar acerca de cómo el empleado siente algo.

➤ **Registro del evaluador:** Este es un registro que el evaluador puede llevar para cada empleado, el cual puede incluir el trabajo que cada uno realiza, cuan bien trabaja, la atención que presta y sus actividades mientras trabaja.

Las actitudes que mayormente pueden ser medibles en los evaluados y por lo que se recomienda para efectuar las evaluaciones en el área afectiva son: Cooperación, iniciativa, limpieza, orden, responsabilidad, tolerancia, amabilidad y perseverancia. Se sugiere evaluar un máximo de tres, considerando aquellas que realmente apliquen para la tarea o función a desarrollar.

El instrumento a emplear en este dominio será la Escala de Valor.

## CAPITULO II

### **DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE ACTUALMENTE SE REALIZA EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES (ASPCA).**

#### **A. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En este capítulo se presenta la investigación de campo realizada en la pequeña empresa afiliada a la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), con el propósito de conocer como llevan a cabo la evaluación del desempeño del personal, a fin de poder determinar un diagnóstico de la situación actual del proceso.

Además, se muestra la metodología de la investigación, la cual fue utilizada para la recopilación de la información. Por último, se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones que surgen a partir del análisis de los resultados, que sirvan de base para proponer alternativas de solución de acuerdo a la problemática encontrada.

#### **1. IMPORTANCIA**

Actualmente las pequeñas empresas productoras de calzado necesitan contar con personal eficiente, que les permita hacer más productivos sus negocios, por tal razón es necesario conocer si cuentan con personal que contribuyan al logro de sus objetivos.

Es por ello que es importante la realización de un diagnóstico, ya que permite conocer con certeza la problemática y necesidades que enfrenta la pequeña empresa productora de calzado en cuanto a cómo realizan la evaluación del desempeño de sus empleados, y a la vez permite identificar si el método utilizado por ellos se adecua a sus necesidades.

## **2. OBJETIVOS**

### **a. General**

Conocer a través de un Diagnóstico cómo se realiza actualmente la Evaluación del Desempeño del personal en la pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA).

### **b. Específicos**

- Utilizar métodos y técnicas de investigación que permitan recolectar información referente a la evaluación del desempeño del personal.
- Determinar a través del diagnóstico las necesidades y problemas que enfrenta el pequeño empresario de calzado, en cuanto a la evaluación del desempeño del personal.
- Proponer a partir de los resultados del diagnóstico las conclusiones y recomendaciones respectivas de la investigación.

### **3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **a. Método de Investigación**

El método que se utilizó para el desarrollo de la investigación fue el científico, ya que éste tiene como propósito resolver problemas prácticos observables en la realidad, tratando de buscar una explicación del fenómeno a través de la investigación para dar respuesta a la situación problemática.

En el desarrollo de la investigación se utilizó la deducción, la cual parte de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, para relacionar, explicar, sintetizar la información obtenida y poder así elaborar el diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales.

#### **b. Tipo de Investigación**

De acuerdo al estudio que se realiza, es necesario utilizar el tipo de investigación no experimental; puesto que el fenómeno se observa tal como ha ocurrido y en su ambiente natural, para después analizarlo y relacionarlo.

El tipo de diseño no experimental que se utiliza es el Transeccional o Transversal, ya que la recolección de datos se da en un solo momento, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo determinado.



Para el estudio se utiliza el diseño Traseccional Correlacional/Causal, para establecer y describir posteriormente las diferentes relaciones que existen entre las variables que se investigan.

### **c. Fuentes de Información**

#### **1) Fuentes Primarias**

Entre las fuentes primarias utilizadas están: la encuesta y la observación directa.

Donde la encuesta, fue dirigida a los encargados de llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal, de cada una de las empresas afiliadas a la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), específicamente de la pequeña empresa. Mientras que la observación directa fue utilizada para conocer cada uno de los pasos que conforman el proceso productivo del calzado; ambas formas permiten obtener información valiosa, útil y suficiente acerca del problema en estudio.

#### **2) Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias consisten en recabar información que ya existe, entre las cuales se utilizaron: los libros, trabajos de graduación, así como también revistas, boletines, trabajos de Internet y otras publicaciones.

#### **d. Técnicas e Instrumentos para recopilar información.**

Para realizar la investigación sobre el diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- Observación: Se utilizó para obtener la información sobre el trabajo realizado por el personal.
- Encuestas: Para esta técnica se utilizó como instrumento el cuestionario (anexo 9), como una herramienta de recopilación de información, que cuenta con un determinado número de preguntas, en el cual se busca conocer aspectos como el sistema de evaluación del desempeño que actualmente utilizan las empresas.

#### **4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

El universo está compuesto por las pequeñas empresas afiliadas a la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), que en su totalidad son catorce.

Por considerarse un universo pequeño y por la metodología a utilizar en la investigación, no se determinó una muestra, sino que se realizó un censo, lo cual implica que no se hizo uso de fórmulas muestrales. Por lo tanto, el universo quedó representado por:

$$N = 14 \text{ Empresas}$$

En cuanto, a la tabulación de las preguntas que presentan respuesta múltiples, la proporción se obtiene de la

relación entre la frecuencia absoluta y el número de empresas (fa/14)

En esta etapa de la investigación, la información se obtuvo a través de los encargados de realizar las evaluaciones del desempeño de los empleados, en cada una de las industrias, que se muestran a continuación:

**Cuadro N° 1**  
**Pequeñas Empresas de la Asociación Salvadoreña de**  
**Productores de Calzado y Afines (ASPCA).**

| <b>INDUSTRIAS</b>       | <b>N° DE EMPLEADOS</b> |
|-------------------------|------------------------|
| 1. INDUSTRIAS WENDY     | 50                     |
| 2. INDUSTRIAS CHEGUEN   | 50                     |
| 3. INDUSTRIAS FENIX     | 47                     |
| 4. INDUSTRIAS MORALES   | 38                     |
| 5. CALZADO DICAME       | 30                     |
| 6. CALZADO TAGAT        | 25                     |
| 7. CALZADO CONMERE      | 25                     |
| 8. CALZADO ANDREA       | 23                     |
| 9. MUDUCAL S.A. DE C.V. | 22                     |
| 10. CALZADO JOURNEY     | 20                     |
| 11. INDUSTRIAS BLANDON  | 20                     |
| 12. CALZADO ALBERT      | 18                     |
| 13. INDUSTRIAS GRACIA   | 13                     |
| 14. INDUSTRIAS BERNAL   | 12                     |

FUENTE: Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA).

## 5. TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

### Pregunta N. 1

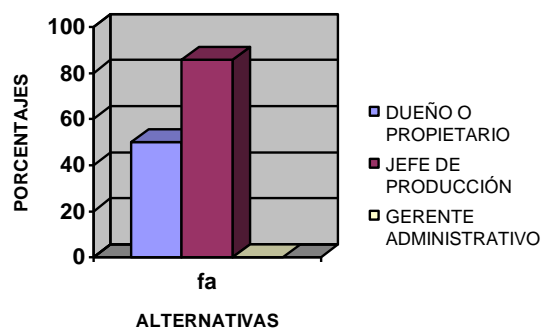
¿Quién es el encargado de evaluar el Desempeño del Personal?

**Objetivo:** Identificar a la persona responsable de llevar a cabo la evaluación del desempeño en las empresas.

CUADRO N° 2.

| ALTERNATIVA            | Fa | %    |
|------------------------|----|------|
| DUEÑO O PROPIETARIO    | 7  | 50.0 |
| JEFE DE PRODUCCIÓN     | 12 | 85.7 |
| GERENTE ADMINISTRATIVO | 0  | 0    |

GRAFICO N° 1



### COMENTARIO

El 85.7% dijo que el encargado de realizar las evaluaciones del desempeño de los empleados es el jefe de producción; mientras que el restante 50.0% expresó que es el dueño o propietario. Cabe destacar que en algunas empresas la evaluación la llevan a cabo tanto el propietario como el jefe de producción.

### Pregunta N. 2

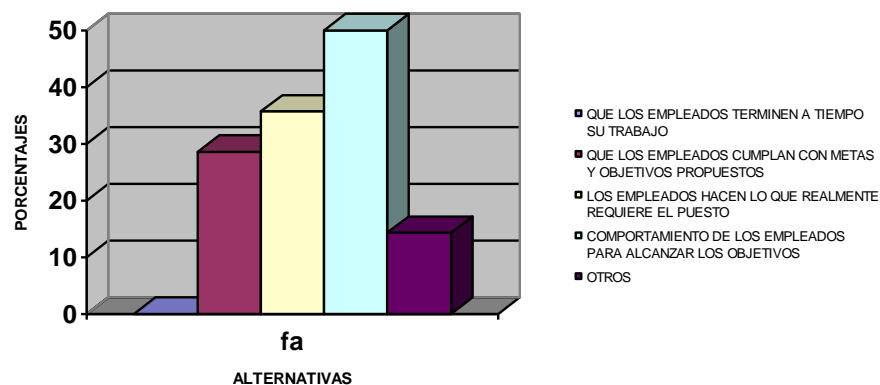
¿Qué entiende por Desempeño del personal?

**Objetivo:** Determinar cómo el evaluador comprende el desempeño del personal.

CUADRO N° 3

| <b>ALTERNATIVA</b>  | <b>fa</b> | <b>%</b> |
|---|-----------|----------|
| QUE LOS EMPLEADOS TERMINEN A TIEMPO SU TRABAJO              | 0         | 0        |
| QUE LOS EMPLEADOS CUMPLAN CON METAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS  | 4         | 28.6     |
| LOS EMPLEADOS HACEN LO QUE REALMENTE REQUIERE EL PUESTO.    | 5         | 35.7     |
| COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS | 7         | 50.0     |
| OTROS   | 2         | 14.3     |

GRAFICO N° 2

**COMENTARIO**

El 50.0% de las personas encuestadas entienden por desempeño del personal como el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos; el 35.7% opinan que el desempeño significa, que los empleados hacen lo que realmente requiere el puesto; el 28.6% comprende que los empleados deben cumplir con metas y objetivos propuestos; mientras que el resto 14.3% considera que depende del fin para el cual se necesite el empleado. Con esto queda demostrado que la mayoría de evaluadores comprende lo que significa el término desempeño del personal.

**Pregunta N° 3**

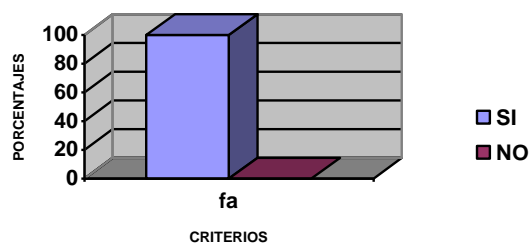
¿Considera usted que es importante realizar Evaluaciones del Desempeño en el Personal?

**Objetivo:** Conocer cuan importante es para el evaluador realizar evaluaciones del desempeño en el personal.

Cuadro N° 4

| CRITERIO | fa | %     |
|----------|----|-------|
| SI       | 14 | 100.0 |
| NO       | 0  | 0     |
| TOTAL    | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 3

**COMENTARIO**

Todas las personas encuestadas (100%), encargadas de evaluar el desempeño del personal consideran que es importante llevar a cabo evaluaciones del desempeño en su personal, para conocer tanto el desarrollo del personal como la capacidad que poseen.

**Pregunta N° 4**

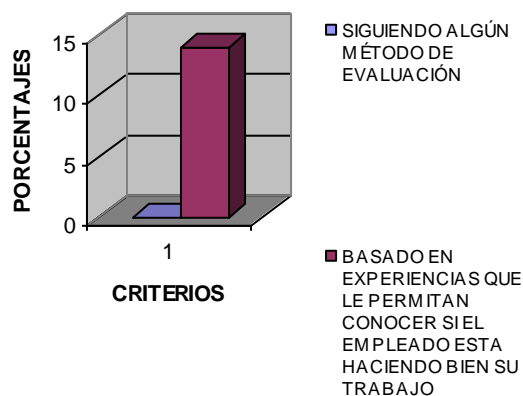
Cuando se evalúa el Desempeño del Personal ¿Cómo se hace?

**Objetivo:** Determinar si las empresas utilizan algún método para evaluar el desempeño de sus empleados.

Cuadro N° 5

| ALTERNATIVA  | fa | %     |
|--|----|-------|
| SIGUIENDO ALGUN METODO DE EVALUACION.  | 0  | 0     |
| BASADO EN EXPERIENCIAS QUE LE PERMITAN CONOCER SI EL EMPLEADO ESTA HACIENDO BIEN SU TRABAJO. | 14 | 100.0 |
| TOTAL  | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 4

**COMENTARIO**

El 100% de las personas encuestadas sostienen que evalúan el desempeño de los empleados basándose en su experiencia para conocer si el empleado está haciendo bien su trabajo, expresando que desconocen de algún método.

**Pregunta N° 5**

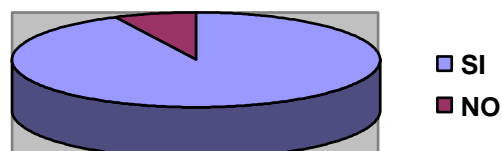
¿Esta satisfecho con el método que utiliza?

**Objetivo:** Conocer si el método de evaluación que utiliza actualmente la empresa responde a sus necesidades.

Cuadro N° 6

| CRITERIOS | fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 13 | 92.9  |
| NO        | 1  | 7.1   |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 5



**COMENTARIO**

El 92.9% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas con el método que utilizan, aunque su aplicación es de manera empírica, es decir, basadas en la experiencia, debido a que desconocen de un método objetivo que les ofrezca mejores resultados; mientras que el 7.1% manifiesta no estar satisfecho, por considerar que existen otros métodos que resultan ser más efectivos a la hora de evaluar el desempeño de los empleados.

**Pregunta N° 6**

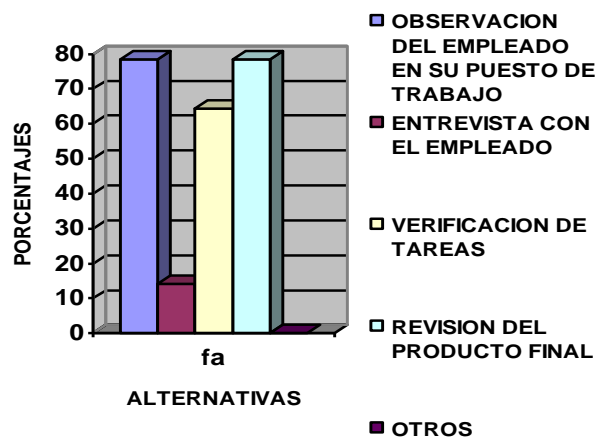
¿Qué medios utiliza para evaluar el Desempeño?

**Objetivo:** Conocer qué medios utilizan las empresas para realizar la evaluación del desempeño del personal.

Cuadro N° 7

| CRITERIOS  | fa | %    |
|--|----|------|
| OBSERVACION DEL EMPLEADO EN SU PUESTO DE TRABAJO | 11 | 78.6 |
| ENTREVISTA CON EL EMPLEADO                       | 2  | 14.3 |
| VERIFICACION DE TAREAS                           | 9  | 64.3 |
| REVISION DEL PRODUCTO FINAL                      | 11 | 78.6 |
| OTROS  | 0  | 0    |

Grafico N° 6

**COMENTARIO**

El resultado muestra que en un 78.6% evalúan el trabajo de sus empleados a través de la observación; de igual forma utilizan la revisión del producto final (78.6%); en



cuanto a la verificación de tareas existe un 64.3% que lo utilizan. El 14.3% evalúan el desempeño a través de entrevistas con el empleado. Es importante reconocer que algunas de estas empresas no utilizan una sola forma para evaluar, sino que utilizan una combinación de los anteriores.

### Pregunta N° 7

¿En base a qué evalúa el Desempeño del Personal?

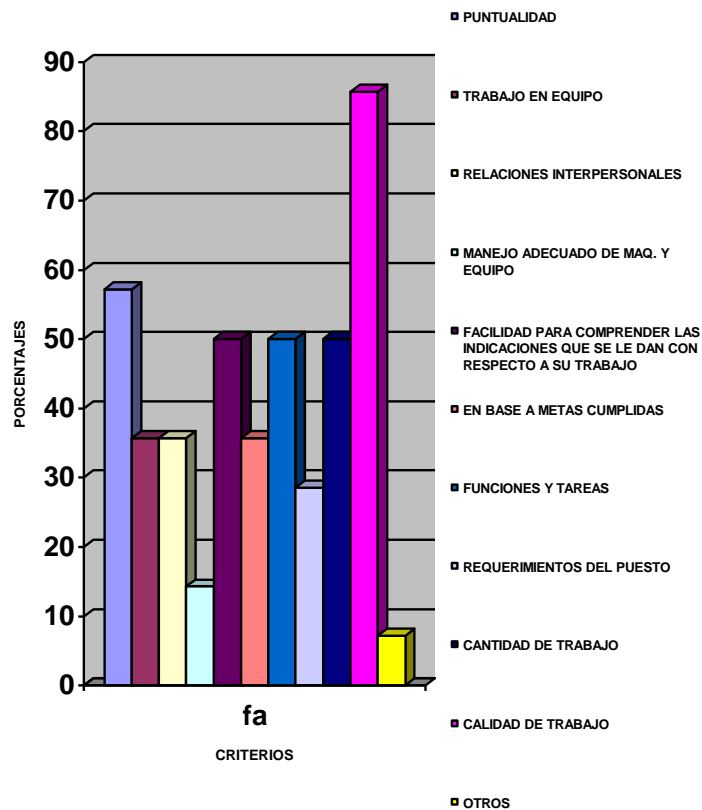
#### Objetivo:

Conocer que factores se consideran importantes para ser incluidos dentro de una evaluación.

Cuadro N° 8

| CRITERIO  | Fa | %    |
|---|----|------|
| PUNTUALIDAD                                       | 8  | 57.1 |
| TRABAJO EN EQUIPO                                 | 5  | 35.7 |
| RELACIONES INTERPERSONALES                        | 5  | 35.7 |
| MANEJO ADECUADO DE MAQ. Y EQUIPO                  | 2  | 14.3 |
| FACILIDAD DE COMPRESION EN BASE A METAS CUMPLIDAS | 7  | 50.0 |
| FUNCIONES Y TAREAS                                | 5  | 35.7 |
| REQUERIMIENTOS DEL PUESTO                         | 7  | 50.0 |
| CANTIDAD DE TRABAJO                               | 4  | 28.6 |
| CALIDAD DE TRABAJO                                | 7  | 50.0 |
| OTROS   | 1  | 7.1  |

Gráfico N° 7



### COMENTARIO

La mayor parte de los evaluadores (85.7%), consideran que es más importante evaluar la calidad del trabajo; le sigue con un 57.1% la puntualidad; mientras que las funciones y tareas, facilidad de comprensión y cantidad de trabajo poseen un 50.0% cada uno. De igual forma el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, y el cumplimiento de metas poseen un 35.7% cada una; el 28.6% consideran importante los requerimientos del puesto; un 14.3% incluirían dentro de una evaluación el manejo adecuado de maquinaria y equipo, en tanto que solo un 7.1% incluirían otros factores como son las actitudes y eficiencia. Además, algunos de los evaluadores consideran más de un factor de los anteriores en la evaluación del desempeño del personal.

### Pregunta N° 8

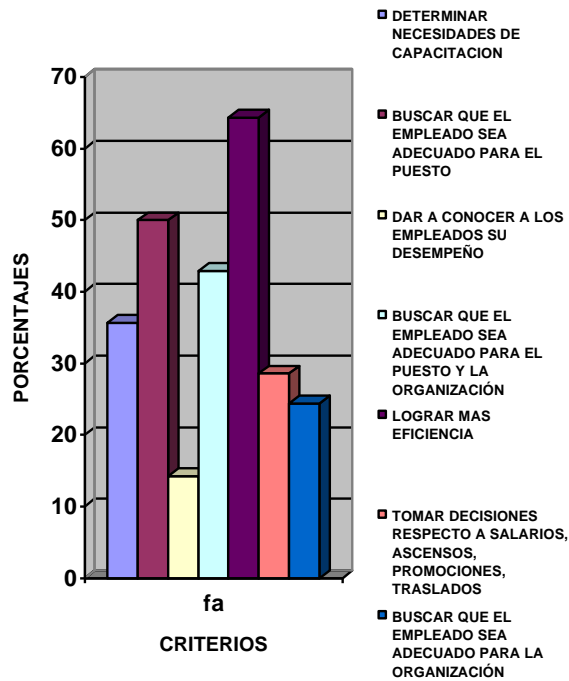
¿Cuál cree usted que es la finalidad de evaluar el desempeño de los empleados?

**Objetivo:** Conocer cuál es el propósito de llevar a cabo una evaluación del desempeño de los empleados.

Cuadro N° 9

| CRITERIOS  | fa | %    |
|--|----|------|
| DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN                                 | 5  | 35.7 |
| BUSCAR QUE EL EMPLEADO SEA ADECUADO PARA EL PUESTO                     | 7  | 50.0 |
| DAR A CONOCER A LOS EMPLEADOS SU DESEMPEÑO                             | 2  | 14.3 |
| BUSCAR QUE EL EMPLEADO SEA ADECUADO PARA EL PUESTO Y LA ORGANIAZACIÓN  | 6  | 42.9 |
| LOGRAR MAS EFICIENCIA  | 9  | 64.3 |
| TOMAR DECISIONES RESPECTO A SALARIOS, ASCENSOS, PROMOCIONES, TRASLADOS | 4  | 28.6 |
| BUSCAR QUE EL EMPLEADO SEA ADECUADO PARA LA ORGANIZACIÓN               | 3  | 21.4 |

Gráfico N° 8



Se puede observar que además de ser adecuado para el puesto también lo debe de ser para la organización; el 35.7% cree que el objetivo de la evaluación es detectar necesidades de capacitación; mientras que un 28.6% creen que es para tomar decisiones respecto a salarios, ascensos, promociones y traslados. De esta manera se pudo comprobar que los evaluadores buscan diferentes objetivos al evaluar al empleado, siendo muy pocos los que reconocieron que se busca que el empleado sea el adecuado tanto para el puesto como para la organización.

**Pregunta N° 9**

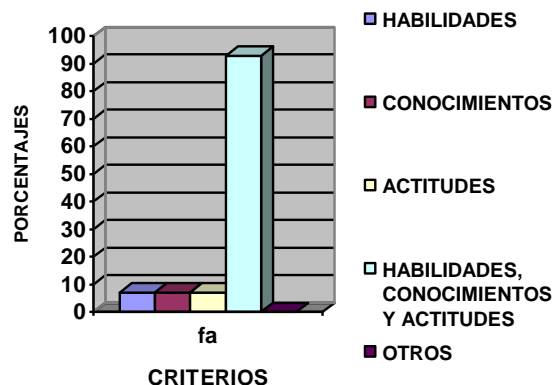
¿Qué es más importante evaluar en un empleado?

**Objetivo:** Determinar que criterios son más importantes a la hora de realizar las evaluaciones del desempeño del personal.

Cuadro N° 10

| CRITERIOS                                     | Fa | %    |
|---|----|------|
| HABILIDADES                                   | 1  | 7.1  |
| CONOCIMIENTOS                                 | 1  | 7.1  |
| ACTITUDES                                     | 1  | 7.1  |
| HABILIDADES,<br>CONOCIMIENTOS Y<br>ACTITUDES. | 13 | 92.9 |
| OTROS   | 0  | 0    |

Gráfico N° 9

**COMENTARIO**

El 92.9% de las empresas encuestadas, consideran que es importante evaluar en un empleado las habilidades, conocimientos y actitudes, pues creen que éstos están interrelacionados, y por lo tanto, ninguno debe excluirse; para el 7.1% es más importante evaluar las habilidades; otro 7.1% considera que los conocimientos; mientras que el restante (7.1%) expresa que son más importantes las actitudes del personal. Esta situación demuestra que la mayoría concuerda en que es importante evaluar en el personal los tres criterios en conjunto, puesto que consideran que esto les permite alcanzar los objetivos de la empresa.

**Pregunta N° 10**

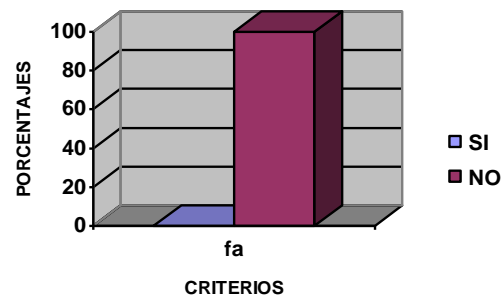
¿Sabe que es Competencia Laboral?

**Objetivo:** Determinar si las personas encargadas de las evaluaciones del desempeño del personal, tienen algún conocimiento de lo que son las Competencias Laborales.

Cuadro N° 11

| CRITERIOS | fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 0  | 0     |
| NO        | 14 | 100.0 |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 10

**COMENTARIO**

El 100% de las personas encuestadas expresó que no tienen ningún conocimiento de lo que son las competencias laborales.

**Pregunta N° 11**

¿Evalúa si el empleado hace los procedimientos correctos en cada tarea que realiza?

**Objetivo:** Conocer si los procedimientos realizados por el empleado en cada tarea que realiza forman parte en la evaluación del desempeño que llevan a cabo las empresas.

Cuadro N° 12

| CRITERIOS | Fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 14 | 100.0 |
| NO        | 0  | 0     |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

**COMENTARIO**

Del total de las personas encuestadas, todas (100%) respondieron que sí evalúan los procedimientos que el empleado realiza en cada tarea, ya que consideran que esto es importante porque les ayuda a evitar errores, y les permite estar seguros que el producto que elaboran tiene las garantías de fabricación necesarias.

**Pregunta N° 12**

¿Evalúa las habilidades físicas requeridas en el puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si en la evaluación del desempeño se incluyen las habilidades físicas que se requieren en el puesto de trabajo

Cuadro N° 13

| CRITERIOS | fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 14 | 100.0 |
| NO        | 0  | 0     |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 11

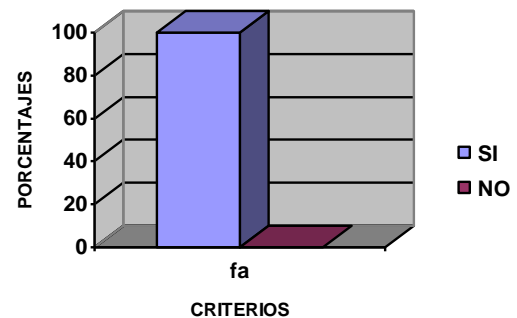
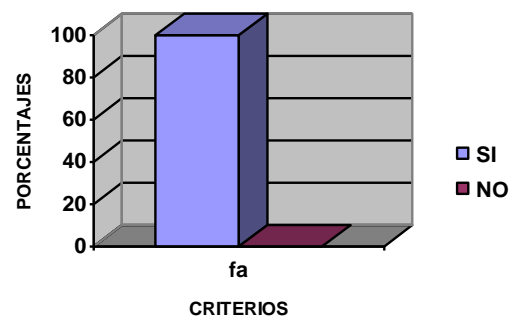


Gráfico N° 12



**COMENTARIO**

El 100% de las personas encuestadas contestaron que sí evalúan las habilidades físicas que son necesarias en el puesto de trabajo, pues consideran que de esa manera se coloca a la persona adecuada para el puesto.

**Pregunta N° 13**

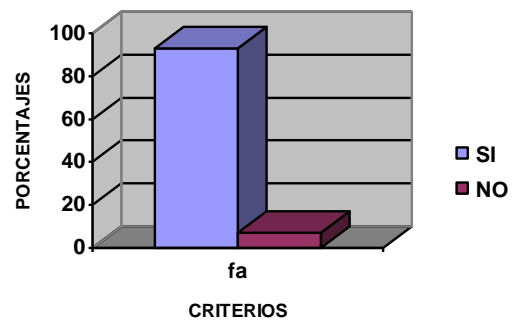
¿Cree usted que debe ser evaluado la utilización de materiales y el manejo de maquinaria y equipo?

**Objetivo:** Conocer si las empresas consideran que en una evaluación del desempeño deben ser incluidos la utilización de materiales y el manejo de maquinaria y equipo.

Cuadro N° 14

| CRITERIOS | Fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 13 | 92.9  |
| NO        | 1  | 7.1   |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 13

**COMENTARIO**

El 92.9% de las personas encuestadas consideran que en una evaluación del desempeño se debe incluir la utilización de materiales y el manejo de maquinaria y equipo, de esa manera se verifica que el empleado éste haciendo buen uso de los recursos y con ello tomar medidas correctivas si existe algún desperdicio de

tiempo y recursos; mientras que el resto (7.1%), manifestó que no es necesario evaluarlo, ya que le es indiferente y lo importante para ellos es el resultado.

#### **Pregunta N° 14**

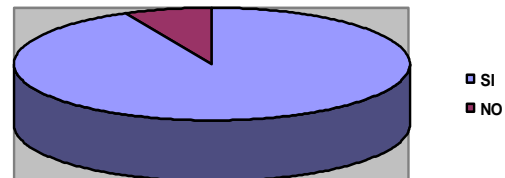
¿Considera usted importante que los empleados conozcan el nombre de los materiales, maquinaria y equipo?

**Objetivo:** Establecer si para el evaluador es importante que los empleados conozcan el nombre de los materiales, maquinaria y equipo en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 15

Gráfico N° 14

| CRITERIOS | Fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 13 | 92.9  |
| NO        | 1  | 7.1   |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |



#### **COMENTARIO**

Para el 92.9% de las personas encuestadas consideran que es importante que los empleados conozcan el nombre de los materiales, maquinaria y equipo en su puesto de trabajo, esto les permite que desarrollen mejor su trabajo, puesto que se encuentran familiarizados y desempeñan su trabajo con mayor facilidad; en tanto que el 7.1% opina que no lo consideran necesario en una evaluación, ya que para utilizar la maquinaria, equipo y materiales opinan que no es preciso que los empleados conozcan sus respectivos nombres.



**Pregunta N° 15**

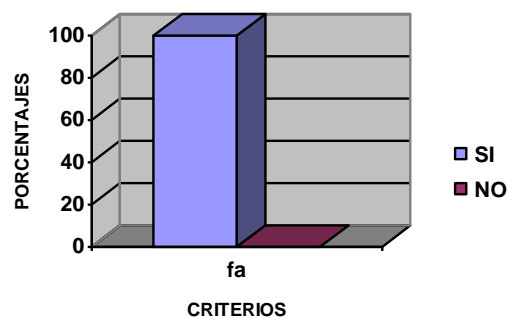
¿Ayudar y apoyar a otros empleados o compañeros de trabajo en la realización de una tarea es objeto de evaluación?

**Objetivo:** Conocer si es objeto de evaluación el que los empleados o compañeros se ayuden o apoyen en la realización de una tarea.

Cuadro N° 16

| CRITERIOS | fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 14 | 100.0 |
| NO        | 0  | 0     |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 15

**COMENTARIO**

De las personas encuestadas todas (100%) afirmaron que consideran que puede ser objeto de evaluación el que los empleados se ayuden y apoyen entre compañeros en la realización de tareas; ya que esto les permite conocer cómo se encuentran las relaciones interpersonales y si es posible el trabajo en equipo; cabe destacar que algunos expresaron que es importante evaluar lo anterior, sin embargo les resultaba difícil llevarlo a cabo.

**Pregunta N° 16**

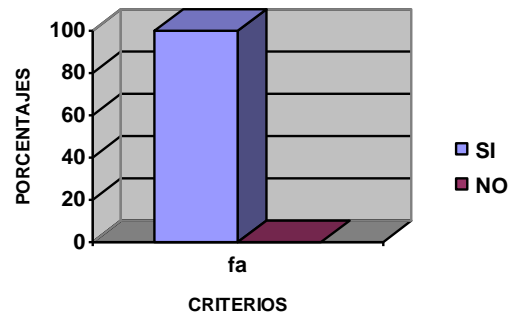
¿Incluiría usted en la evaluación el interés permanente de un empleado para lograr lo propuesto?

**Objetivo:** Determinar si el interés de un empleado por lograr sus tareas puede ser incluido en una evaluación del desempeño.

Cuadro N° 17

| CRITERIOS | fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 14 | 100.0 |
| NO        | 0  | 0     |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 16



#### COMENTARIO

De las personas encuestadas, todas (100%) afirmaron que el interés permanente del empleado por lograr lo propuesto puede ser incluido en una evaluación del desempeño, puesto que consideran que esto fomenta los logros de las empresas.

#### Pregunta N° 17

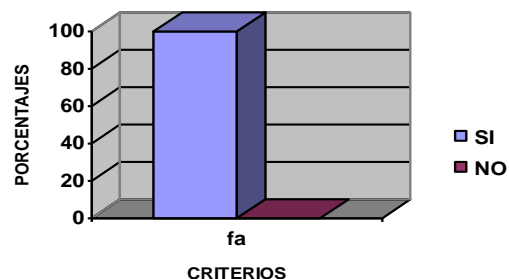
¿La voluntad que poseen los trabajadores para realizar su trabajo puede ser incluida en una evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Establecer si para el evaluador, la voluntad de los empleados puede ser incluida en una evaluación del desempeño.

Cuadro N° 18

| CRITERIOS | fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 14 | 100.0 |
| NO        | 0  | 0     |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 17

**COMENTARIO**

Para el 100% de las personas encuestadas, todas respondieron que sí se debe incluir en una evaluación la voluntad que los empleados puedan tener para realizar su trabajo, puesto que ellos consideran que de esa manera se puede determinar si el empleado está interesado en los objetivos que persigue la empresa, además de conocer si el empleado está en la disposición de aprender a hacer bien las cosas.

**Pregunta N° 18**

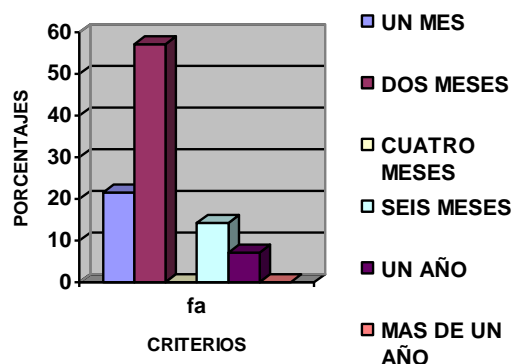
¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado el empleado para poder ser evaluado?

**Objetivo:** Conocer cuanto tiempo se considera razonable para evaluar a un empleado contratado por primera vez.

Cuadro N° 19

| CRITERIOS     | fa | %     |
|---------------|----|-------|
| UN MES        | 3  | 21.5  |
| DOS MESES     | 8  | 57.1  |
| CUATRO MESES  | 0  | 0     |
| SEIS MESES    | 2  | 14.3  |
| UN AÑO        | 1  | 7.1   |
| MAS DE UN AÑO | 0  | 0     |
| TOTAL         | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 18



**COMENTARIO**

El 57.1% de los encuestados expresó que el tiempo para evaluar a una persona por primera vez debe de ser de dos meses; mientras que el 21.5% considera que debe de ser un mes; en tanto que el 14.3% considera más apropiado seis meses; y por último un 7.1% considera ideal un año. La mayoría concordó en que una persona debe ser evaluada a los dos meses, ya que consideran que en ese tiempo las personas ya se han adaptado e integrado a sus actividades.

**Pregunta N° 19**

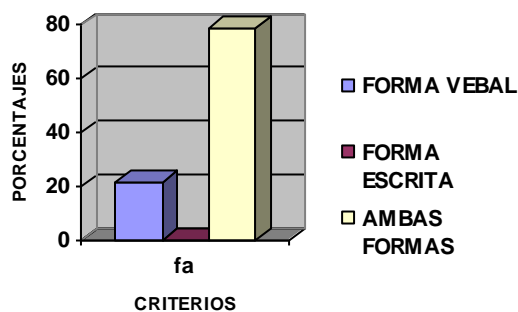
¿Cómo se le debería informar al personal los resultados de la evaluación del desempeño?

**Objetivo:** Determinar de que manera el evaluador daría a conocer a los empleados los resultados de la evaluación del desempeño.

Cuadro N° 20

| CRITERIOS     | fa | %     |
|---------------|----|-------|
| FORMA VERBAL  | 3  | 21.4  |
| FORMA ESCRITA | 0  | 0     |
| AMBAS FORMAS  | 11 | 78.6  |
| TOTAL         | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 19

**COMENTARIO**

El 78.6% considera que para darle a los empleados los resultados de la evaluación del desempeño se debe hacer

tanto de forma verbal como escrita; mientras que el 21.4% manifiesta que la mejor manera es la forma verbal, ya que esto les permite interactuar directamente con el empleado.

### Pregunta N° 20

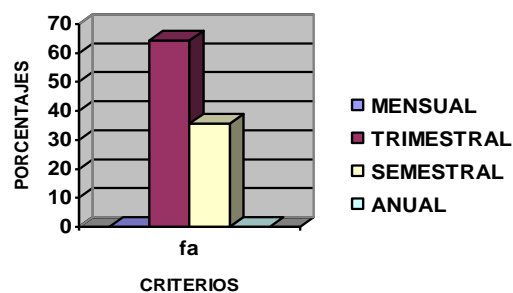
Indique el periodo de tiempo que sería conveniente para realizar la evaluación del desempeño de un empleado antiguo.

**Objetivo:** Conocer cada cuanto tiempo es razonable evaluar el desempeño de un empleado antiguo.

Cuadro N° 21

| CRITERIOS  | fa | %     |
|------------|----|-------|
| MENSUAL    | 0  | 0     |
| TRIMESTRAL | 9  | 69.3  |
| SEMESTRAL  | 5  | 35.7  |
| ANUAL      | 0  | 0     |
| TOTAL      | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 20



### COMENTARIO

La mayor parte de las personas encuestadas 69.3% indica que el periodo de tiempo razonable para estar evaluando el desempeño del personal antiguo debe ser de tres meses; mientras que el 35.7% consideran que debe hacerse semestralmente. Cabe destacar que algunos comentaron que el mejor momento para evaluar a los empleados es en temporadas de mayor producción y que son en determinadas fechas del año.

### Pregunta N° 21

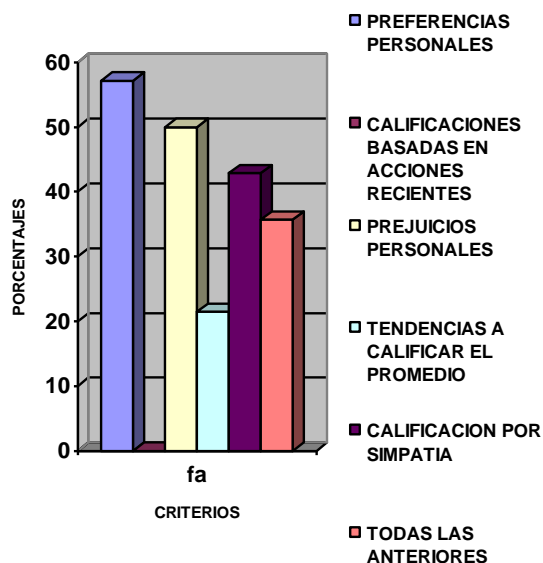
De los siguientes problemas ¿Cuáles deben evitarse para el buen desarrollo de la evaluación?.

**Objetivo:** Conocer a criterio del evaluador cuáles son los problemas que deben evitarse para realizar una evaluación del desempeño objetiva.

Cuadro N° 22

| CRITERIOS                                    | Fa | %    |
|--|----|------|
| PREFERENCIAS PERSONALES                      | 8  | 57.1 |
| CALIFICACIONES BASADAS EN ACCIONES RECIENTES | 0  | 0    |
| PREJUICIOS PERSONALES                        | 7  | 50.0 |
| TENDENCIAS A CALIFICAR EL PROMEDIO           | 3  | 21.4 |
| CALIFICACIÓN POR SIMPATIA                    | 6  | 42.9 |
| TODAS LAS ANTERIORES                         | 5  | 35.7 |

Gráfico N° 21



### COMENTARIO

La mayoría considera (57.1%) que las preferencias personales deberían evitarse para el buen desarrollo de una evaluación del desempeño; mientras que el 50.0% considera que son los prejuicios personales los que se deberían evitar; en tanto que un 42.9% manifestó que no deben existir en las evaluaciones calificaciones por simpatía; el 35.7% opinan que todos los problemas mencionados anteriormente deben evitarse; y el restante 21.4% consideraron que las tendencias a calificar el promedio afectan una buena evaluación del desempeño. Es

importante hacer notar que la mayoría de los evaluadores seleccionaron más de un problema de los anteriores que se deben evitar en la evaluación del desempeño.

### **Pregunta N° 22**

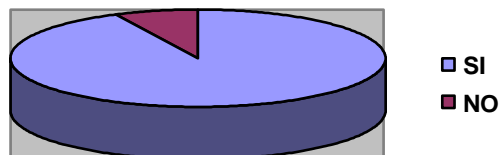
¿Considera usted que los empleados mejorarían si ellos mismos evalúan el trabajo que desarrollan?

**Objetivo:** Conocer a criterio del evaluador, si éste considera que sus empleados mejorarían su trabajo si se autoevaluaran.

Cuadro N° 23

| CRITERIOS | fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 13 | 92.9  |
| NO        | 1  | 7.1   |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 22



### **COMENTARIO**

El 92.9% de las personas encuestadas consideran que sus empleados mejorarían el desarrollo de sus trabajos si se autoevaluaran, pues esto evitaría una supervisión constante; mientras que solo un 7.1% opinó no estar de acuerdo que los empleados se autoevalúen, puesto que consideran que los empleados no tienen las capacidades de autoevaluarse de manera objetiva y no lo ven como algo que pueda contribuir al desarrollo del empleado.

**Pregunta N° 23**

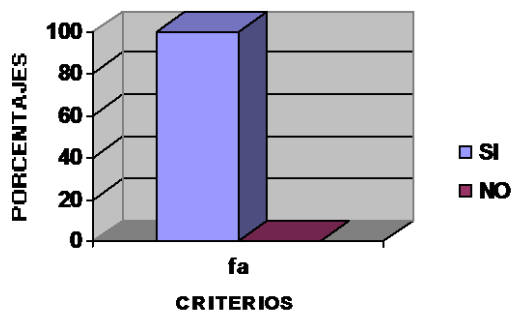
¿Si contara con un instrumento para evaluar el desempeño de los empleados, lo utilizaría?

**Objetivo:** Conocer si las personas encargadas de realizar las evaluaciones de los empleados estarían dispuestas a utilizar un instrumento que les facilitara conocer que también se están desarrollando los empleados en su puesto de trabajo.

Cuadro N° 24

| CRITERIOS | fa | %     |
|-----------|----|-------|
| SI        | 14 | 100.0 |
| NO        | 0  | 0     |
| TOTAL     | 14 | 100.0 |

Gráfico N° 23

**COMENTARIO**

Del 100% de las personas encuestadas, todas respondieron que estarían dispuestas a utilizar un instrumento para evaluar el desempeño de sus empleados; ya que consideran que esto les ofrecería una forma técnica y objetiva de saber si cuentan con personal calificado para realizar sus actividades, debido a que todos afirmaron carecer del conocimiento de algún instrumento específico.

**B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**



Los resultados del análisis de las encuestas que fueron dirigidas a la pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), con el propósito de conocer cómo se realiza la evaluación del desempeño, determinó que:

En la mayoría de las empresas encuestadas, los encargados de evaluar el desempeño del personal son los jefes de producción, cabe destacar que en algunas empresas es realizada tanto por el jefe de producción como por el propietario, ya que son los que se encuentran relacionados directamente con el trabajo que realizan los operarios.

Las personas encargadas de evaluar al personal entienden por desempeño, el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos, además otros consideraron que es verificar que los empleados hacen lo que realmente requiere el puesto.

De esta manera queda demostrado que los evaluadores tienen claro qué es el desempeño del personal; ya que implícitamente el comportamiento comprende tanto que el empleado termine a tiempo su trabajo y lo haga bien, que cumpla con metas y objetivos del puesto y de la organización y por ende hacer lo que realmente se requiere en el puesto.

Se pudo observar que para las empresas es muy importante realizar evaluaciones del desempeño, ya que les permite

conocer en que aspectos falla o mejora tanto la empresa como el empleado; además, determina la capacidad y desarrollo de éste en las actividades que realiza.

En cuanto a la forma de cómo llevan a cabo la evaluación del desempeño, expresaron que lo hacen basándose en sus propias experiencias y no a través de un método en específico; debido a que desconocen los diferentes métodos que se aplican actualmente. Por tal razón, para saber si el empleado está haciendo bien su trabajo, la mayoría toman en cuenta tanto la observación del empleado en su trabajo como la verificación de tareas y la revisión del producto final, encontrándose satisfechos con la forma como lo realizan por considerar que han obtenido buenos resultados.

Las personas encuestadas expresaron que para poder ofrecer un producto adecuado, que cumpla con las necesidades y exigencias de los clientes, deben evaluar al empleado en aspectos como la calidad del trabajo y la puntualidad del empleado, dando mayor ponderación a éstos factores; desconociendo que para lograr la calidad es necesario que entre los elementos a evaluar se le de mayor importancia a la facilidad para comprender las indicaciones que se le dan con respecto a su trabajo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, manejo adecuado de maquinaria y equipo; así como las funciones y tareas.

La finalidad de la evaluación del desempeño es buscar que el empleado sea el adecuado tanto para el puesto como para la organización; a diferencia de lo que piensan los evaluadores, los cuales creen que es lograr mayor eficiencia, buscar que el empleado sea adecuado para el puesto y determinar necesidades de capacitación; aunque ésta última forma parte del objetivo de las evaluaciones, no es posible llevarla a cabo, ya que en las instituciones dedicadas al desarrollo empresarial no existen programas de formación para la industria de calzado, específicamente en el área de producción, quedando estos datos como referencias para los propietarios.

La mayoría de personas encuestadas concuerdan que es importante evaluar en su conjunto las habilidades, conocimientos y actitudes de un empleado, ya que les permite reconocer si éste es el adecuado para alcanzar los objetivos de la empresa.

En cuanto, al término **Competencias Laborales**, se pudo notar que desconocían totalmente su significado, puesto que tendían a relacionarlo con la acción de competir entre un empleado y otro(s); y no como aquella que envuelve el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para la realización de funciones y tareas orientadas al logro de los objetivos del puesto y de la empresa.

La evaluación del desempeño debe realizarse dentro de un intervalo de tiempo, de acuerdo a lo que revela la encuesta, la mayoría cree que para un empleado nuevo, la primera evaluación debe hacerse dos meses después; mientras que para un empleado antiguo debe hacerse cada tres meses. Sin embargo, algunos aprovechan las épocas de mayor producción para evaluar al empleado. Los resultados obtenidos, a partir de la evaluación, deben ser dados a conocer a los empleados, tanto de forma escrita como verbal, lo cual permite interactuar directamente con el empleado, para que exista retroalimentación.

Para que la evaluación del desempeño, dé resultados objetivos deben evitarse una serie de situaciones que afecten negativamente su proceso como son las preferencias y prejuicios personales, calificación por simpatía, entre otras.

Se pudo verificar que el evaluador considera que es importante que los empleados aprendan a autoevaluarse, pues les permite conocer cuáles son sus fallas y tratar de corregirlas.

Finalmente, los evaluadores coincidieron que si contaran con un instrumento, con el cual pudieran evaluar el desempeño de los trabajadores, sí lo utilizarían, ya que ellos realizan evaluaciones del desempeño, pero de manera empírica orientado solamente a la parte productiva, dejando afuera aspectos que son importantes dentro de una evaluación objetiva; de acuerdo a estos resultados surge

la necesidad de proponer un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal que incluya los requerimientos del puesto (funciones y tareas), además las habilidades, conocimientos, actitudes e intereses del empleado, que le permitan a éste alcanzar los objetivos que persigue en su puesto de trabajo y por ende los de la empresa.

### **C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Basándose en el diagnóstico realizado en la pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), se logró conocer cómo actualmente se lleva a cabo la evaluación del desempeño; es así como se presentan las siguientes conclusiones, proponiendo también las respectivas recomendaciones que ayudarán a disminuir las problemáticas encontradas.

#### **1. CONCLUSIONES**

- La pequeña empresa productora de calzado actualmente evalúa el desempeño de su personal basándose en sus propias experiencias, y no utilizando un método que haya sido elaborado, tomando en cuenta criterios y estándares de medición del desempeño.
- Se determinó que para algunos evaluadores es necesario evaluar la puntualidad y calidad en el trabajo, dejando en segundo plano otros factores de mayor relevancia.
- A criterio de los evaluadores, la evaluación del desempeño busca lograr mayor eficiencia y que el

empleado sea adecuado para el puesto, además identifica necesidades de capacitación.

- Se determinó, que en algunas de las empresas, la evaluación del desempeño la llevan a cabo tanto el jefe de producción como el propietario.
- Las empresas no llevan registros sobre el desempeño de sus empleados, lo cual no permite verificar si existen cambios en el comportamiento de los empleados.
- Algunas empresas orientan los resultados de las evaluaciones solamente para tomar decisiones con respecto a salarios, ascensos, promociones, traslados, despidos, etc.
- Se pudo determinar que la mayoría de los evaluadores, están concientes que se deben evitar situaciones como preferencias y prejuicios personales, calificaciones por simpatía, entre otras.
- Actualmente, las empresas productoras de calzado, no le dan la oportunidad al empleado de que autoevalúe su trabajo. Aunque la mayoría coincide, que los empleados mejorarían si ellos mismos evaluaran su trabajo.
- Los evaluadores manifestaron, que si contaran con un instrumento para evaluar el desempeño, sí lo aplicarían.

## **2. RECOMENDACIONES**

Partiendo de las conclusiones anteriores, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se propone, ante la falta de un método adecuado para evaluar el desempeño de los empleados, el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales que comprenda los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados en las distintas áreas de la empresa.
- Es necesario que en un Sistema de Evaluación del Desempeño se tomen en cuenta aspectos como relaciones interpersonales, trabajo en equipo, facilidad para comprender las indicaciones que se le dan con respecto a su trabajo, manejo de maquinaria y equipo, etc.
- Se recomienda que las evaluaciones que se realicen en las empresas, tengan como finalidad, no solo buscar a la persona adecuada para el puesto, sino también para la empresa, ya que con esto se logra mayor eficiencia. Además, como empresas asociadas, unir sus esfuerzos para solicitar a las instituciones de desarrollo empresarial la creación de programas de capacitación en beneficio del sector del calzado.
- Determinar qué persona es la más adecuada para realizar las evaluaciones de desempeño; esta persona debe tener relación directa con los empleados y con el trabajo que realizan.
- Documentar los resultados que se obtengan de las evaluaciones, a fin de crear un registro sobre el rendimiento que han tenido los empleados en un periodo determinado, con el objetivo de hacer las comparaciones respectivas.

- Los resultados de la evaluación de desempeño no debe limitarse únicamente a tomar decisiones sobre ascensos, salarios, promociones, traslados y despidos; puesto que si el empleado ha obtenido resultados negativos, darles la oportunidad que mejore en la realización de su trabajo.
- El evaluador debe ser una persona imparcial, íntegra y honesta; para que los resultados reflejen el desempeño real de los empleados, de esta manera se evita perjudicar tanto al empleado como a la empresa.
- Permitir la auto evaluación del empleado, con el objetivo de crear seguridad y crecimiento profesional de los trabajadores.
- Utilizar la Asociatividad para la ejecución y desarrollo del sistema propuesto.



### CAPÍTULO III

#### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES (ASPCA).**

Con el propósito de evaluar periódicamente el desempeño laboral del personal de la pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), se diseñó un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias laborales, el cual se fundamenta en los resultados de la investigación de campo realizada en la Asociación, y en la información presentada en el capítulo I de este documento. Primeramente la estructura de la propuesta comprende las condiciones básicas para el funcionamiento, la cual incluye: objetivos, ámbito de aplicación, normas de mantenimiento, y políticas. Como segunda parte se describen los formularios para la evaluación del desempeño de los empleados; y por último se presenta el procedimiento para diseñar el Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales, describiendo el taller DACUM (Desarrollo de un Currículum), la elaboración de fichas y finalmente la presentación de los instrumentos para evaluar el desempeño en los tres dominios: Psicomotriz, Cognoscitivo y Afectivo.

## **A. CONDICIONES BÁSICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA PROPUESTA.**

### **1. OBJETIVOS**

#### **a. General**

Lograr que los empleados de la pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), alcancen un desarrollo óptimo en el aspecto laboral, mediante una herramienta administrativa que permita evaluarlos adecuadamente, y a la vez puedan contar con información que les permita implementar acciones encaminadas al desarrollo y mejoramiento del recurso humano.

#### **b. Específicos**

- Determinar el rendimiento global del empleado de acuerdo a sus funciones y responsabilidades asignadas a sus puestos de trabajo, dejando evidencia en los dominios Psicomotriz, Cognoscitivo y Afectivo.
- Facilitar a la dirección información adecuada que permita tomar decisiones encaminadas al desarrollo y mejoramiento del recurso humano.

### **2. ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Comprende a las pequeñas empresas afiliadas a la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA). (ver cuadro N° 1).

### **3. NORMAS DE MANTENIMIENTO**

- Cada empresa asignará a una persona capacitada para evaluar el desempeño del empleado.
- Las evaluaciones serán llevadas a cabo semestralmente, quedando a criterio de cada empresa en que fecha se ejecutará.
- El modelo para la evaluación del desempeño, deberá revisarse y actualizarse cada año para que el contenido del mismo se encuentre vigente, además toda modificación, adición o suspensión a éste, deberá ser autorizada por el gerente (propietarios).
- El evaluador será el encargado de comunicar los resultados a los empleados en forma escrita.
- El evaluador se comunicará con el empleado, realizando una entrevista, en el cual se le informa los resultados de su evaluación, la que será aceptada y avalada por la firma de ambos, haciendo uso de los formularios distribuidos.
- Las evaluaciones se realizarán diferenciadamente según el nivel jerárquico del personal y por puesto tipo.

### **4. POLÍTICAS**

- La dirección de las respectivas empresas podrá impulsar la utilización de forma integral del modelo de evaluación del desempeño como un instrumento de gestión para realizar dicho proceso.

- El evaluador debe ser responsable y honesto con los resultados de las evaluaciones, además de no divulgar dichos resultados con el fin de no dañar la integridad del empleado.
- La evaluación del desempeño facilitará la toma de decisiones en lo referente a promociones, traslados, incrementos salariales, despidos y capacitaciones del personal evaluado.

**B. GUÍA PARA EL DISEÑO DE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE PRODUCTORES DE CALZADO Y AFINES (APSCA).**

**1. MÉTODO PARA DEFINIR COMPETENCIAS LABORALES: DESARROLLO DE UN CURRÍCULUM (DACUM).**

Para poder diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales, se utilizó el método DACUM (Desarrollo de un Currículum), el cual es un método de análisis ocupacional que permitió la identificación de funciones y tareas, además de las conductas y actitudes, conocimientos y habilidades generales; también se logró identificar el equipo, las máquinas, herramientas y materiales necesarios para cumplir exitosamente las funciones y tareas. Cabe destacar, que para analizar cada uno de los puestos tipos es necesario levantar un taller DACUM; sin embargo, para efectos de este trabajo se realizó para un puesto tipo, el cual quedará como modelo a la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y

Afines (ASPCA), para que posteriormente sea aplicado a los demás puestos de trabajo.

El método DACUM se realizó en dos etapas, que a continuación se detallan.

#### **a. Etapa de Planificación**

Como primer paso se decidió el trabajo u ocupación a analizar, que en este caso es el "**Jefe de Producción**", siendo éste uno de los puestos más completos e importantes para la industria del calzado, debido a que el jefe de producción tiene que conocer todas las operaciones que forman parte del proceso productivo.

Luego se decidió el lugar y fecha del taller, el cual se llevó a cabo en el Edificio Administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, el día domingo 28 de septiembre del año 2003. Además, se contó con el apoyo del Ing. José Ciriaco Gutiérrez, como facilitador para el taller DACUM, debido a que es un experto en técnicas y dinámicas de conducción y animación de grupos, y ha sido formado y capacitado por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Posteriormente, se identificaron y seleccionaron pequeñas empresas de la Asociación, que emplearan trabajadores con el tipo de experiencia que se necesita, que fueran capaces y tuvieran la buena voluntad de asistir al taller.

Una vez seleccionadas las empresas, se visitaron para requerir su cooperación, y así nominar y comprometer la asistencia de sus trabajadores al taller. Cabe mencionar, que de las empresas seleccionadas y con las cuales se hizo contacto, solamente asistieron las siguientes:

- Industrias Fénix
- Industrias Tagat
- Industrias Morales
- Industrias Albert

Además, se diseñó un programa para la realización del taller, en el cual se detallaron las actividades que se llevaron a cabo durante éste (anexo 10).

Para la realización del taller, se seleccionaron participantes que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Alto grado de habilidad en la ocupación y conciencia del desarrollo y necesidades en el campo de trabajo.
- Trabajo a tiempo completo, lo cual permite medir sus conocimientos y familiarización en todos los aspectos del trabajo.
- Habilidades de comunicación, es decir, la habilidad para describir verbalmente las tareas que ellos realizan en forma precisa y exacta.

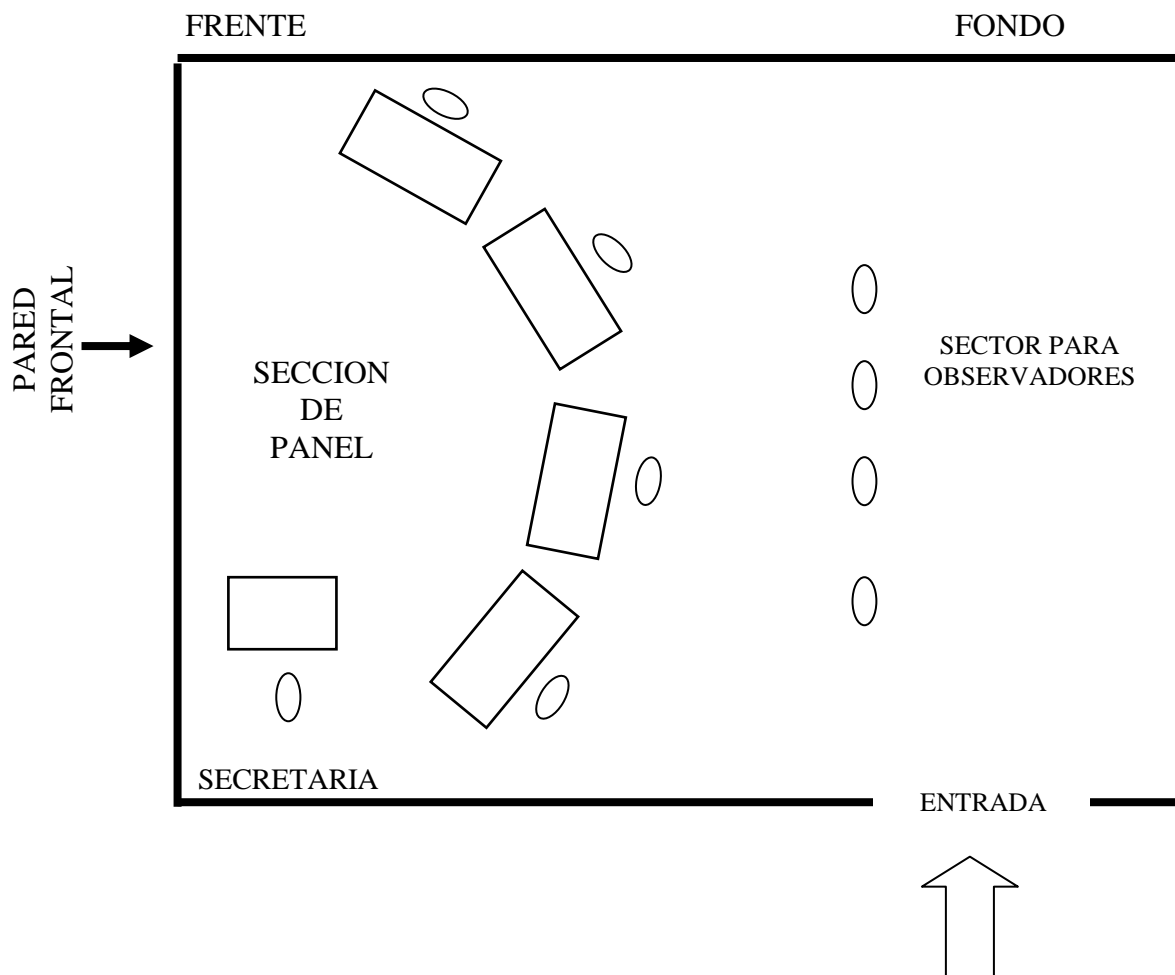
- Habilidad para cooperar, los participantes deben ser capaces de escuchar respetuosamente los puntos de vista de otros y participar efectivamente en las discusiones de grupo.
  
- Estar libres de prejuicios; los participantes deben tener la "mente abierta" y estar libres de prejuicios en relación al método.
  
- Participar tiempo completo en el taller; los seleccionados deben comprometerse a participar a tiempo completo en el taller, puesto que las personas que participan parcialmente, pueden interrumpir seriamente el procedimiento.

Una vez seleccionados los trabajadores, se hizo necesario extender una carta a las empresas participantes, la cual es una invitación formal que indica el objetivo, lugar y hora del taller (Anexo 11). Esta carta también fue útil para que los propietarios conocieran los aportes que harían sus trabajadores al desarrollo del taller. Además, de los participantes se decidió invitar observadores.

De acuerdo a la metodología, la sala donde se llevó a cabo el taller DACUM, cumplió con las siguientes características: la sala tenía buena iluminación y ventilación, estaba situada en un área tranquila, poseía acceso fácil para la sección de los observadores para evitar distraer o interrumpir a los participantes.

Para tener una mejor idea de la sala, a continuación se presenta el siguiente diagrama:

**DIAGRAMA DE SALA DONDE SE REALIZÓ EL TALLER DACUM**



En la parte final de esta etapa se confirmó la asistencia de los invitados al taller, así como también, se reunieron los materiales necesarios para el mismo. Además, se realizó una reunión con el facilitador para repasar la programación de las actividades a realizar en el taller.



**b. Etapa de Desarrollo**

Durante el desarrollo del taller DACUM, se realizaron las siguientes actividades:

El taller dio inicio con la bienvenida a los participantes, saludándolos formalmente y agradeciéndoles la contribución que ellos harían en la construcción del perfil de competencias. Luego el facilitador orientó a los participantes con respecto a lo que se esperaba de ellos durante el taller, como también les explicó el objetivo del taller, el cual era hacer un análisis ocupacional del puesto de Jefe de Producción, así como en que consistía el método DACUM, sus principios y pasos, las definiciones de función, tarea y paso (anexo 12).

Como siguiente punto se realizó el análisis de la ocupación (Jefe de Producción), a través de la técnica "lluvia de ideas" se logró que los participantes dijeran qué es lo que realizan en su trabajo, sin distinguir entre funciones, tareas, habilidades, etc. Como parte de la metodología, los participantes anotaban sus ideas en pequeñas fichas de cartulina, las cuales eran colocadas en la pared, de modo que quedaran a la vista de los participantes (anexo 12).

Debido a la mezcla de funciones y tareas que hicieron los participantes, se hizo necesario que el facilitador les ayudara a clasificar los aportes de acuerdo a sus características, ya sea este una función o tarea.

Mediante un consenso entre los participantes se logró la redacción y la definición de cada una de las funciones, para luego jerarquizarlas, es decir, reordenándolas de acuerdo a la importancia que ellos les asignan en sus puestos de trabajo, colocándolas a la izquierda de la pared formando una columna, identificando cada función con una letra del abecedario (anexo 12).

El siguiente paso es la identificación de tareas, el cual consistió en tomar cada una de las funciones e identificar las tareas específicas que realizan los participantes en ellas. Este momento fue el más importante y crítico del proceso, tomando la mayor parte del tiempo, ya que al especificar las tareas para cada una de las funciones, se obtendría el núcleo del perfil. Al igual que las funciones, las tareas fueron escritas en fichas de cartulina; luego de un consenso de su redacción se procedió a jerarquizarlas y colocarlas en la pared al lado derecho de la definición de la función a la cual pertenece, formando una fila. Este proceso continuó hasta que el grupo analizó todas las funciones (anexo 12).

Después de que se identificaron y definieron las tareas específicas para todas las funciones, se procedió al afinamiento y ordenación de tareas, en el cual se hicieron cambios que mejoraron la claridad y precisión de las definiciones. Además, se determinaron las unidades de competencias de entrada, es decir, las tareas que el Jefe de producción debe de realizar desde el primer día de trabajo en la ocupación.

Una vez determinada la identificación de tareas, se procedió a identificar los conocimientos y habilidades generales; actitudes, equipos, maquinaria, herramientas y materiales.

Para realizar esta actividad, se utilizó el papelógrafo, donde se fueron registrando cada uno de los ítems señalados anteriormente (anexo 12).

Por último, el taller finalizó con agradecimientos tanto para el facilitador como a los participantes por su tiempo y cooperación, entregándole a cada uno de los participantes un diploma por su asistencia y participación.

De esta misma manera el taller DACUM, puede ser utilizado para levantar las competencias de los demás puestos tipos de la pequeña empresa afiliada a la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA).

### **c. Perfil de Competencias**

El presente perfil, es el resultado del desarrollo del taller DACUM, el cual es el soporte para proceder a elaborar el sistema de evaluación del desempeño propuesto.

El perfil de competencias, es un cuadro de doble entrada, que representa información sinóptica, indicando pertenencia, secuencia y complejidad de un área ocupacional, que en este caso es el de **"Jefe de Producción"**.

En su encabezado, el perfil incluye: Sector, área y el perfil de competencias (Jefe de Producción). Además, el perfil comprende las funciones (competencias), realizadas por el Jefe de Producción, ordenadas jerárquicamente e identificadas con las letras desde la **A** hasta la **F**. Mientras que las tareas (unidades de competencia), se ubican de manera horizontal, con sus respectivas funciones, quedando identificadas como A-1, A-2,... A-n; B-1, B-2,... B-n, y así sucesivamente, hasta completar el perfil.

Al final del cuadro se presenta una simbología, que identifica con un asterisco (\*) las tareas que son realizadas por algunas productoras de calzado, y con asterisco doble (\*\*), las tareas o unidades de competencias de entrada.

El perfil además contiene, los conocimientos, habilidades generales; conductas y actitudes; herramientas, materiales, maquinaria y equipos; elementos de seguridad, como también el listado de los jefes de producción (participantes) y sus respectivas empresas; un listado de observadores, el nombre del facilitador, y el nombre de las personas que sirvieron como apoyo logístico.

Por tanto, el perfil de competencias para el Jefe de Producción de la pequeña empresa productora de calzado, queda de la siguiente manera:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL:  
JEFE DE PRODUCCIÓN DE LA PEQUEÑA  
EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO

**DESARROLLADO POR:**

**ING. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ**

**REALIZADO EN:**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR**

**SEPTIEMBRE DEL 2003**

**PERFIL DE COMPETENCIAS**

SECTOR: INDUSTRIA      ÁREA : CALZADO      PERFIL DE COMPETENCIA: JEFE DE PRODUCCION

COMPETENCIAS

UNIDADES DE COMPETENCIA

|          |  |   |  |  |  |  |  |   |
|----------|--|---|--|--|--|--|--|---|
| <b>A</b> | PROGRAMAR LA PRODUCCION  | REVISAR ORDEN DE PEDIDO   | HACER CONSOLIDADO DE PEDIDO                                      | REVISAR EXISTENCIA DE MATERIALES   | CLASIFICAR LINEAS DE ESTILO Y REVISAR EXISTENCIA DE HORMAS     |  | HACER HOJAS DE PROGRAMACION DE LOTES A PRODUCIR                  |   |
|          |  | A-1 **  | A-2 **   | A-3 **   | A-4 **   | A-5 **   |  |   |
| <b>B</b> | SUPERVISION Y CONTROL DE LA PRODUCCION   | REVISAR QUE LA MATERIA PRIMA ESTE EN EL LUGAR DE TRABAJO DE CADA PERSONA              | REVISION DE CUCHILLAS O TROQUELES PARA COMENZAR A TRABAJAR       | CONTROL DE PERSONAL. ASISTENCIA(QUE ESTEN TODOS EN SUS PUESTOS DE TRABAJO) | SUPERVISAR EL PROCESO  | VERIFICAR QUE ESTAN HACIENDO LOS PEDIDOS QUE SE HAN PROGRAMADO | SUPERVISAR QUE ESTEN OCUPANDO EL MATERIAL O ACCESORIOS ADECUADOS | VERIFICAR CUMPLIMIENTO DE METAS                                 |
|          |  | B-1   | B-2  | B-3  | B-4 **   | B-5  | B-6  | B-7   |
| <b>C</b> | CONTROL DE CALIDAD   | ASEGURARSE DE QUE SE ESTE FABRICANDO SEGÚN ESPECIFICACIONES                           | REVISAR QUE LOS MATERIALES QUE ESTAN EN PROCESO NO ESTEN DAÑADOS | SUPERVISAR QUE LA PUNTADA ESTE BIEN REGULADA                               | SUPERVISAR QUE LOS PEGAMENTOS SEAN LOS INDICADOS               | VERIFICAR ESTANDAR DE CALIDAD                                  |  |   |
|          |  | C-1 **  | C-2  | C-3  | C-4  | C-5 **   |  |   |
| <b>D</b> | VELAR POR EL BUEN MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA Y LAS INTALACIONES DE LA PLANTA | REVISAR QUE LA MAQUINARIA ESTE EN PERFECTO ESTADO, PARA EVITAR ATRASOS Y MALA CALIDAD | LIMPIEZA Y MANTO. PERIODICO DE MAQUINARIA                        | CONSULTAS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA MAQUINARIA AL OPERARIO.                 | SUPERVISAR QUE LA MÁQUINA ESTE SIENDO UTILIZADA DE BUENA FORMA | VERIFICAR ACCESORIOS BASICOS PARA LA MAQUINA                   | ESTABLECER NECESIDADES DE EQUIPO, MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS      | ASESORAR SOLUCIONES OPTIMAS PARA EL MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA |
|          |  | D-1   | D-2  | D-3  | D-4  | D-5 **   | D-6  | D-7 **  |
| <b>E</b> | SELECCIÓN E INTEGRACION DE PERSONAL A LA PLANTA                                  | ENTREVISTAR   | ADIESTRAR  | APROVECHAMIENTO DE HABILIDADES DE LOS EMPLEADOS                            | CAPACITAR  | INCENTIVAR   | DETERMINAR QUIEN REQUIERE CAPACITACION                           | DESTITUCION DE EMPLEADOS  |
|          |  | E-1 **  | E-2 **   | E-3 **   | E-4 **   | E-5 **   | E-6 **   | E-7 **  |
| <b>F</b> | DISEÑO DE ESTILOS NUEVOS. *SOLO LO HACEN ALGUNAS EMPRESAS                        | ELEGIR EL ESTILO DE LA TEMPORADA  | ADQUIRIR HORMA PARA CREAR ESTILO DE ACUERDO A LO QUE SE QUIERE   | ADQUIRIR TIPOS DE PLATAFORMAS DE ACUERDO AL ESTILO QUE SE DISEÑA           | INNOVAR ESTILOS CONSTANTEMENTE                                 | CONSULTA DE CATALOGO.  | ACTUALIZARSE CON RESPECTO A LAS TENDENCIAS DE LA MODA            | GARANTIZAR QUE EL ESTILO O MODELO CALZA.                        |
|          |  | F-1 * **  | F-2 *  | F-3 *  | F-4 *  | F-5 *  | F-6 **   | F-7 **  |

\* EN ALGUNAS EMPRESAS

\*\* UNIDADES DE COMPETENCIA DE ENTRADA

**CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES GENERALES:**

Aritmética básica (suma, resta, multiplicación, división), números fraccionarios, unidades de medidas lineales (pie, pulgada, centímetros, yardas, milímetros), uso de herramientas, tipos de materiales para el calzado sintético y de cuero, tipos de áreas y superficie, conocimiento de máquinas industriales y de pedal, clasificación de estilos de calzado, clasificación de tipos de hormas , seguridad e higiene industrial, conocimientos de leyes laborales, informática, mercadeo, control de calidad, distribución en planta, técnicas motivacionales, ingeniería de métodos, conocimientos de accesorios para el calzado (hebillas, elásticos y adornos). Habilidad manual, visual, auditiva, capacidad de memoria, facilidad de expresión, relaciones interpersonales, liderazgo, dirección de personal.

**CONDUCTA Y ACTITUDES**

Tenacidad, obediencia, disciplina, ético, responsable, amable, respetuoso, proactivo, comunicativo, trabajo en equipo, honradez, supervisión de personal, veraz, lealtad, servicial, saber escuchar, empatía, seriedad en el puesto, concentración.

**HERRAMIENTAS, MATERIALES, MAQUINARIAS Y EQUIPO.**

Cuchillas, martillos, chaira, perforadores, marcadores, piedra de afilar, pieles (sintéticos y naturales), forros, tacones, chinchas, hilos, pegas, suelas, cajas, bolsas, tintes, napas, gamuzines, ferropiel, pastas, thinner, cepillos, accesorios o herrajes (hebillas,

elásticos, adornos), plataformas, cartones, royalty, carnazas, cambreyones, clavos, papel, lápiz, lapicero, borrador, corrector, wipe, desarmadores planos, tuercas, cubos, agujas, máquinas de costura, troqueladoras, desbastadoras, dobladora o doblillera; máquinas montadoras de punta, talones y de lados; pegadora (prensadora de suela), recortadora, banco de acabado, calzadora, foliadora, clavadoras de tacón, activador, hornos, flameador, transportador, premoldeadora, micrómetro, computadora, impresor, engrapadora, calculadora.

**ELEMENTOS DE SEGURIDAD:**

Lentes protectores, mascarillas, extintor, guantes de asbesto, dedales, botiquín de primeros auxilios, pecheras.

**PARTICIPANTES**

- SALOMON SÁNCHEZ LÓPEZ
- JORGE ALBERTO RODRÍGUEZ MORALES
- REYNALDO GARCÍA
- JOEL FERNANDO ALAS

**EMPRESAS**

INDUSTRIAS FENIX  
INDUSTRIAS MORALES  
INDUSTRIAS TAGAT  
CALZADO ALBERT

**OBSERVADORES:**

SR. EDUARDO SÁNCHEZ  
SR. MAURICIO LARA

INDUSTRIAS FENIX  
INDUSTRIAS TAGAT

**FACILITADOR:**

ING. JOSÉ CIRIACO GUTIERREZ

**APOYO LOGÍSTICO:**

CLAUDIA LISSETTE GUARDADO MARTÍNEZ  
ALBA DALILA OCHOA RODRÍGUEZ  
BLANCA CAROLINA VELÁSQUEZ VIDES



## 2. ELABORACIÓN DE FICHAS: DE REGISTRO DE ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN, DE REGISTRO ANALÍTICA, DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO.

El diseño de la propuesta se ha preparado para el puesto tipo "**Jefe de Producción**"; donde el taller Desarrollo de un Currículum (DACUM), presenta todas las funciones y tareas de este puesto; mientras que la elaboración de las fichas e instrumentos de evaluación del desempeño están diseñados sólo para la función "**Programar la Producción**", y sus respectivas tareas, sirviendo éste como modelo a la Asociación, para la realización de las demás funciones del jefe de producción, así como también para el resto de puestos tipos que conforman a la pequeña empresa de la Asociación.

**FICHA DE ESTANDAR DE RENDIMIENTO Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN.**

**SECTOR:** Industria  
**AREA:** Calzado  
**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción  
**COMPETENCIA:** Programar la Producción  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-1 Revisar Orden de Pedido

| <b>ESTANDAR DE RENDIMIENTO</b>  | <b>CRITERIOS DE EJECUCIÓN</b>  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que las órdenes de pedido enviadas por el vendedor contenga la información correcta, considerando los datos pertinentes al formato.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa que las órdenes de pedido estén autorizadas por la gerencia.</li> <li>• Revisa observaciones e indicaciones hechas por el vendedor.</li> <li>• Revisa si la orden es urgente.</li> </ul> |

**FICHA ANALÍTICA**

**SECTOR:** Industria  
**AREA:** Calzado  
**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción  
**COMPETENCIA:** Programar la Producción  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-1 Revisar Orden de Pedido  
**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Revisar que las órdenes de pedido enviadas por el vendedor contengan la información correcta, considerando los datos pertinentes al formato.

| PASOS A REALIZAR  | CONOCIMIENTOS TECNICOS   | CONOCIMIENTOS RELACIONADOS  | EQUIPOS HERRAMIENTAS Y MATERIALES   | NORMAS DE SEGURIDAD   | ACTITUDES Y VALORES   | ERRORES COMUNES QUE SE COMETEN EN LA EJECUCIÓN  | DECISIONES QUE SE TOMAN DURANTE LA EJECUCIÓN.  |
|---|--|---|---|---|---|---|--|
| a. Recibe orden de pedido por gerencia.<br>b. Revisa autorización de gerencia.<br>c. Revisa observaciones e indicaciones hechas por el vendedor.<br>d. Revisa si la orden es urgente.<br>e. Revisa código de estilo, de color, y de suela.<br>f. Ordena por fechas las ordenes de pedido.<br>g. Introduce los datos de las ordenes de pedido al sistema para hacer consolidado. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de programas de computación (Word, Excel)</li> <li>Conocimientos sobre las características de los estilos a producir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos de operaciones algebraicas (suma, resta, multiplicación, división)</li> <li>Conocer códigos de: estilos, materiales, suelas, colores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Computadora</li> <li>Impresor</li> <li>Engrapadora</li> <li>Bolígrafos</li> <li>Papel de oficina</li> <li>Calculadora</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar que el monitor de la computadora tenga protector de pantalla.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación estrecha con ventas.</li> <li>Responsabilidad en el puesto.</li> <li>Seriedad en el trabajo.</li> <li>Concentrado en el trabajo.</li> <li>Observador al revisar orden de pedido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar mal el código de los colores, materiales y estilos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar que línea se va a producir primero.</li> </ul> |

## FICHA DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO

**SECTOR:** Industria

**AREA:** Calzado

**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción

**COMPETENCIA:** Programar la Producción

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-1 Revisar Orden de Pedido

**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Revisar que las órdenes de pedido enviadas por el vendedor contengan la información correcta, considerando los datos pertinentes al formato.

| OBJETIVO GENERAL   | OBJETIVO AREA COGNOSCITIVA  | OBJETIVO AREA PSICOMOTRIZ  | OBJETIVO AREA ACTITUDINAL Y VALORICA.  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la orden de pedido determinando que información no debe faltar para ejecutar bien la tarea, y que aspectos hacen que se invalide el documento, trabajando con responsabilidad, concentración, observador y comunicativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enunciar mediante el lenguaje escrito los nombres de los componentes que debe contener la orden de pedido.</li> <li>• Empleando una orden de pedido, explicar de manera escrita, la información que no debe de faltar para ejecutar bien la tarea, y qué aspectos hacen que se invalide el documento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar una orden de pedido y revisar que esta contenga los elementos indispensables para programar la producción.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante la revisión de la orden de pedido, el jefe de producción será capaz de trabajar con responsabilidad, concentración, observador y comunicativo.</li> </ul> |

**ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN.**

|                               |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| <b>SECTOR:</b>                | Industria                       |
| <b>AREA:</b>                  | Calzado                         |
| <b>PERFIL DE COMPETENCIA:</b> | Jefe de Producción              |
| <b>COMPETENCIA:</b>           | Programar la Producción         |
| <b>UNIDAD DE COMPETENCIA:</b> | A-2 Hacer consolidado de pedido |

| <b>ESTANDAR DE RENDIMIENTO</b>   | <b>CRITERIOS DE EJECUCIÓN</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer consolidado de pedido asegurándose, que la información esté de acuerdo a la orden de pedido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladar datos de orden de pedido a hoja de consolidado de pedido.</li> <li>• Dividir las líneas de zapatos a producir.</li> <li>• Llenar la hoja de consolidado con datos como: estilo, material, color, suela y cantidad.</li> <li>• Revisa si los datos de la hoja de consolidado corresponden a la orden de pedido.</li> </ul> |

### FICHA ANALÍTICA

**SECTOR:** Industria

**AREA:** Calzado

**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción

**COMPETENCIA:** Programar la Producción

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-2 Hacer consolidado de pedido

**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Hacer consolidado de pedido , asegurándose que la información esté de acuerdo a la orden de pedido.

| PASOS A REALIZAR  | CONOCIMIENTOS TÉCNICOS  | CONOCIMIENTOS RELACIONADOS  | EQUIPOS HERRAMIENTAS Y MATERIALES   | NORMAS DE SEGURIDAD   | ACTITUDES VALORES   |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Traslada datos de la orden de pedido a hoja de consolidado de pedido.<br>b. Llena la hoja de consolidado con datos como: estilo, material, color y suela.<br>c. Colocar en la hoja de consolidado la cantidad de pares por talla y la cantidad total de pares a producir.<br>d. Revisa las observaciones e indicaciones dadas en la orden de pedido.<br>e. Revisa que los datos de la hoja de consolidado correspondan a la hoja de pedido.<br>f. Imprime hoja de consolidado de pedido. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de programas de computación (Word, Excel).</li> <li>• Conocer códigos de: estilos, materiales, suelas y color.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de operaciones algebraicas (suma, resta, multiplicación, división, resta).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Impresor</li> <li>• Engrapadora</li> <li>• Bolígrafos</li> <li>• Papel de oficina</li> <li>• Calculadora</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el monitor de la computadora posea protector de pantalla.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad en el puesto.</li> <li>• Seriedad en el trabajo.</li> <li>• Agudeza visual para revisar el consolidado.</li> <li>• Concentración en su trabajo.</li> </ul> |

### FICHA DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO

**SECTOR:** Industria

**AREA:** Calzado

**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción

**COMPETENCIA:** Programar la Producción

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-2 hacer consolidado de pedido

**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Hacer consolidado de pedido, asegurándose, que la información esté de acuerdo a la orden de pedido.

| OBJETIVO GENERAL   | OBJETIVO AREA COGNOSCITIVA   | OBJETIVO AREA PSICOMOTRIZ   | OBJETIVO AREA ACTITUDINAL Y VALORICA.  |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar consolidado de pedido según las indicaciones de las órdenes de pedido, decidiendo la línea a producir primero, además, de los lotes de producción que tienen mayor cantidad de pares de zapatos, trabajando con responsabilidad, concentración, practicando agudeza visual.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enunciar el lenguaje escrito los nombres de los componentes que debe contener el consolidado de pedido.</li> <li>• Empleando un formato de consolidado de pedido, explicar de manera escrita, la información que no debe de faltar para ejecutar bien la tarea, y qué aspectos hacen que se invalide el documento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar consolidado de pedido, considerando que debe contener los elementos de acuerdo a la orden de pedido.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante la consolidación de pedido, el empleado será capaz de trabajar con responsabilidad, concentración, practicando agudeza visual.</li> </ul> |

**ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN.**

**SECTOR:** Industria  
**AREA:** Calzado  
**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción  
**COMPETENCIA:** Programar la Producción  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-3 Revisar Existencia de materiales

| <b>ESTANDAR DE RENDIMIENTO</b>   | <b>CRITERIOS DE EJECUCIÓN</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar mediante la revisión de materiales si la cantidad existente es suficiente para el número de lotes a producir y si cumple con las condiciones necesarias para ser utilizado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar lista de materiales que se encuentran en bodega.</li> <li>• Revisar los materiales para determinar si están en buen o mal estado.</li> <li>• Llenar hoja de requisición de compras en caso de no contar con el material suficiente.</li> </ul> |



## FICHA ANALÍTICA

**SECTOR:** Industria  
**AREA:** Calzado  
**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción  
**COMPETENCIA:** Programar la Producción  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-3 Revisar existencia de materiales

**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Determinar mediante la revisión de materiales, si la cantidad existente es suficiente para el número de lotes a producir y si cumple con las condiciones necesarias para ser utilizado.

| PASOS A REALIZAR  | CONOCIMIENTOS TECNICOS  | CONOCIMIENTOS RELACIONADOS   | EQUIPOS HERRAMIENTAS Y MATERIALES   | NORMAS DE SEGURIDAD   | ACTITUDES Y VALORES   |
|---|---|--|---|---|---|
| a. Determinar que cantidad de materiales se requieren de acuerdo al número de lotes solicitado.<br>b. Revisa lista de materiales que se encuentran en bodega.<br>c. Revisa los materiales para determinar si están en buen o mal estado.<br>d. Llenar hoja de requisición de compras en caso de no contar con el material suficiente.<br>e. En hoja de requisición llenar: Cantidad a necesitar, descripción del producto, proveedor, existencias actuales en bodega.<br>f. mandar hoja de requisición a compras. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer textura superficie y elasticidad de pieles (sintético, natural).</li> <li>• Conocer sobre viscosidad y adhesivos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre operaciones fraccionarias.</li> <li>• Conocimientos de unidades de medidas lineales (pie, pulgada, centímetro, yardas y milímetros).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolígrafos</li> <li>• Papel de oficina</li> <li>• Cinta métrica</li> <li>• Micrómetro</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mascarilla</li> <li>• Gabacha de protección</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetividad</li> <li>• Veracidad</li> <li>• Solicitar materiales realmente necesarios</li> <li>• Responsabilidad en el uso de los materiales</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Evitar el desperdicio</li> <li>• Evitar salidas de gastos injustificados de materiales</li> <li>• Agudeza visual</li> <li>• Concentración al revisar materiales</li> </ul> |

### FICHA DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO

**SECTOR:** Industria

**AREA:** Calzado

**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción

**COMPETENCIA:** Programar la Producción

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-3 Revisar existencia de materiales

**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Determinar mediante la revisión de materiales si la cantidad existente es suficiente para el número de lotes a producir y si cumple con las condiciones para ser utilizado.

| OBJETIVO GENERAL  | OBJETIVO AREA COGNOSCITIVA  | OBJETIVO AREA PSICOMOTRIZ   | OBJETIVO AREA ACTITUDINAL Y VALORICA.  |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de producción debe de ser capaz de revisar la existencia de materiales, identificando el tipo de material, la cantidad que se requieren de acuerdo al número de lote solicitado, trabajando con responsabilidad, concentración, practicando agudeza visual.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar mediante el lenguaje escrito el tipo de material solicitado en las órdenes de pedido, además de las cantidades necesarias para la producción de un determinado número de lotes de pares de zapatos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer pruebas de materiales mediante el sentido del tacto (a través de las manos para ver si cumple con las especificaciones de calidad en cuanto a: textura, superficie de las pieles (sintético y natural), y la viscosidad y adhesivos de los pegamentos).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante la revisión de la existencia de materiales el trabajador será capaz de trabajar con responsabilidad, concentración y practicando agudeza visual.</li> </ul> |

**ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN.**

**SECTOR:** Industria  
**AREA:** Calzado  
**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción  
**COMPETENCIA:** Programar la Producción  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-4 Clasificar las líneas de estilos y determinar cantidad de hormas necesarias para producir.

| <b>ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO</b>   | <b>CRITERIOS DE EJECUCIÓN</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar las líneas de estilos, priorizando la línea de estilo que se va a producir, considerando el número de hormas necesarias para producir.-</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza la información sobre materiales de hoja de consolidado para clasificar las líneas a producir.</li> <li>• Determinar la línea a producir primero.</li> <li>• Distribuir el número de hormas de acuerdo a la cantidad de zapatos a producir.</li> <li>• Mantener actualizado el inventario de hormas.</li> <li>• Llevar registros de las hormas que presentan averías y desperfectos.</li> </ul> |

## FICHA ANALÍTICA

**AREA:** Calzado

**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción

**COMPETENCIA:** Programar la Producción

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-4 Clasificar las líneas de estilos y determinar cantidad de hormas necesarias para producir.

**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Clasificar las líneas de estilos, priorizando la línea de estilo que se va a producir, considerando el número de hormas necesarias para producir.-

| PASOS A REALIZAR  | CONOCIMIENTOS TECNICOS   | CONOCIMIENTOS RELACIONADOS  | EQUIPOS HERRAMIENTAS Y MATERIALES   | NORMAS DE SEGURIDAD | ACTITUDES Y VALORES   | COM COM E   |
|---|--|---|---|---------------------|---|---|
| <p>a. Tomar información sobre materiales de hoja de consolidado de pedidos para clasificar estilos.</p> <p>b. Clasificar las líneas a producir primero.</p> <p>c. Distribuir el número de hormas de acuerdo a la cantidad de zapatos a producir.</p> <p>d. actualizar el inventario de hormas.</p> <p>e. Registrar las hormas que presentan averías y desperfectos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre accesorios o herrajes.</li> <li>• Conocer de estilos, materiales (como hilos, pieles, plataforma, hormas).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos de matemáticas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolígrafos</li> <li>• Papel de oficina</li> <li>• Calculadora</li> </ul> | .                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenar de tal manera que priorice Y clasifique de acuerdo a necesidades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S</li> <li>• r h</li> <li>• ade</li> <li>• la</li> <li>• pro</li> <li>• (</li> <li>• mal</li> <li>• can</li> <li>• hor</li> <li>• nec</li> </ul> |

### FICHA DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO

**SECTOR:** Industria

**AREA:** Calzado

**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción

**COMPETENCIA:** Programar la Producción

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-4 Clasificar las líneas de estilos y determinar cantidad de hormas necesarias para producir.

**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Clasificar las líneas de estilos, priorizando la línea de estilo que se va a producir, considerando el número de hormas necesarias para producir.-

| OBJETIVO GENERAL  | OBJETIVO AREA COGNOSCITIVA  | OBJETIVO AREA PSICOMOTRIZ  | OBJETIVO AREA ACTITUDINAL Y VALORICA.  |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar las líneas de estilos y determinar la cantidad de hormas necesarias para producir, trabajando de forma ordenada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enunciar mediante el lenguaje escrito las diferentes líneas de estilo que se utilizan en la empresa, además de sus respectivos materiales (hilos, pieles, plataforma), los tipos de hormas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con información sobre materiales en consolidado de pedido clasificar estilos a producir y partiendo de esto distribuir la cantidad de hormas necesarias para producir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante la clasificación de las líneas de estilos y la determinación de cantidades de hormas a producir el jefe de producción será capaz de trabajar con orden de manera que priorice y clasifique de acuerdo a necesidades.</li> </ul> |

**ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN.**

**SECTOR:** Industria  
**AREA:** Calzado  
**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción  
**COMPETENCIA:** Programar la Producción  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-5 hacer hoja de programación de lotes a producir.

| <b>ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO</b>   | <b>CRITERIOS DE EJECUCIÓN</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar hoja de programación de lotes a producir, ordenados de mayor a menor, priorizando la línea a producir y el lote que contenga la mayor cantidad de pares de zapatos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar datos de la hoja de consolidado (Código de estilo, de color, material, suela, cantidad de pares por talla y por lote), y colocarlos en hoja de programación.</li> <li>• Ordenar lotes de mayor a menor.</li> </ul> |

## FICHA ANALÍTICA

**SECTOR:** Industria

**AREA:** Calzado

**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción

**COMPETENCIA:** Programar la Producción

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-5 hacer hoja de programación de lotes a producir.

**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Elaborar hoja de programación de lotes a producir, ordenados de mayor a menor, priorizando la línea a producir y el lote que contenga la mayor cantidad de pares de zapatos.

| PASOS A REALIZAR   | CONOCIMIENTOS TECNICOS   | CONOCIMIENTOS RELACIONADOS   | EQUIPOS HERRAMIENTAS Y MATERIALES  | NORMAS DE SEGURIDAD   | ACTITUDES Y VALORES  | E (C) E  |
|--|--|--|--|---|--|--|
| <p>a. Toma hoja de consolidado de pedido.</p> <p>b. Introducir en hoja códigos de estilos a producir por lotes.</p> <p>c. Introducir en hoja los tipos de materiales por lote.</p> <p>d. Introducir en la hoja el número de color por lote.</p> <p>e. Introducir el nombre de suela por lote.</p> <p>f. Introducir por cada lote la cantidad de pares por número de tallas a producir.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de programas de computación (Word, Excel)</li> <li>• Conocer de códigos de: Estilos, materiales, suelas, colores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de operaciones algebraicas (suma, resta, multiplicación, división)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Impresora</li> <li>• Engrapadora</li> <li>• Bolígrafos</li> <li>• Papel de oficina</li> <li>• Calculadora</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que el monitor de la computadora tenga protector de pantalla.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad al hacer la hoja de programación de manera que se eviten errores en la ejecución de ésta tarea.</li> <li>• Ordenado para presentar de forma clara y comprensible los resultados del trabajo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• a)</li> <li>• d)</li> <li>• m)</li> <li>• s)</li> <li>• c)</li> <li>• e)</li> </ul> |

### FICHA DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO

**SECTOR:** Industria

**AREA:** Calzado

**PERFIL DE COMPETENCIA:** Jefe de Producción

**COMPETENCIA:** Programar la Producción

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-5 hacer hoja de programación de lotes a producir.

**ESTANDAR DE RENDIMIENTO:** Elaborar hoja de programación de lotes a producir, ordenados de mayor a menor, priorizando la línea a producir y el lote que contenga la mayor cantidad de pares de zapatos.

| OBJETIVO GENERAL  | OBJETIVO AREA COGNOSCITIVA   | OBJETIVO AREA PSICOMOTRIZ  | OBJETIVO AREA ACTITUDINAL Y VALORICA.  |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar hoja de programación de acuerdo al contenido del consolidado de pedido, decidiendo que línea se va a producir primero, trabajando con responsabilidad y orden.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enunciar mediante el lenguaje escrito los nombres de los componentes que debe contener la hoja de programación.</li> <li>• Empleando un formato de programación, explicar de manera escrita, la información que no debe faltar para ejecutar bien la tarea, y que aspectos hacen que se invalide el documento.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una hoja de programación, considerando que debe contener los elementos de acuerdo a los consolidados de pedido.</li> </ul> | Durante la elaboración de la hoja de programación, el trabajador será capaz de trabajar con responsabilidad y orden. |



### 3. INDICACIONES GENERALES PARA EL USO DE LOS FORMULARIOS DE EVALUACIÓN.

Los formularios presentan las siguientes indicaciones:

#### a. Datos Generales

En esta parte se escribe el nombre y firma del evaluador y del empleado, el nombre de la empresa, perfil de competencia (cargo que ocupa en la empresa), competencia (función), unidad de competencia (tarea), fecha. Todo esto debe de ser llenado con letra de molde y legible.

#### b. Factores a Evaluar y Ponderación

##### • DOMINIO PSICOMOTRIZ

Para evaluar el dominio Psicomotriz se ha usado el instrumento lista de cotejo.

En este dominio se pretende evaluar los pasos que debe seguir el empleado para realizar una tarea apropiadamente.

Los formatos deben ser completados por el evaluador, a la vez que esté observando al empleado cuando realiza los pasos descritos en la lista de cotejo.

La prueba del dominio Psicomotriz (lista de cotejo), donde se evalúa los pasos que debe seguir el trabajador para realizar una tarea apropiadamente, se pondera de la siguiente manera:

|                         |   | DESEMPEÑO DEL EMPLEADO |
|-------------------------|---|------------------------|
| SI (%) MAYOR QUE NO (%) | = | EFICIENTE              |
| SI (%) IGUAL QUE NO (%) | = | NORMAL                 |
| SI (%) MENOR QUE NO (%) | = | DEFICIENTE             |

EFICIENTE: se considera que un empleado es eficiente cuando cumple con los requerimientos del puesto y de la empresa, desarrolla e implementa acciones prácticas hacia el trabajo.

NORMAL: esto significa que el empleado alcanza los niveles exigidos por la empresa.

DEFICIENTE: significa que no alcanza los objetivos de un plan de trabajo normal y no satisface los requerimientos mínimos.

• **DOMINIO COGNOSCITIVO**

Para evaluar los conocimientos se han utilizado ítems con dos categorías: ítems de reconocimiento (falso/verdadero), e ítems de redacción de respuestas (de complementación o respuestas cortas).

En este dominio se pretende evaluar las habilidades de recuerdo, reconocimiento, comprensión y análisis del trabajador.

Los formatos deben ser llenados por el propio trabajador, y luego el evaluador debe analizar los resultados para comprobar que el empleado tiene los conocimientos necesarios para la realización de las tareas que se requieren en su puesto de trabajo.

En las pruebas de falso y verdadero y redacción de respuestas (complementación o respuestas cortas), se considera que un empleado no domina el contenido, cuando su puntaje es de 0-49.99%, domina el contenido

regularmente cuando el puntaje es de 50%-69.99%, y domina el contenido cuando el puntaje es de 70%-100%.

- **DOMINIO AFECTIVO**

En este dominio se utiliza el instrumento: Escala de Valor, para valorar la experiencia de trabajo del empleado, conocer sus sentimientos, sus hábitos y actitudes generales de trabajo.

Este instrumento ha sido elaborado para evaluar la parte afectiva en una de las funciones que realiza el jefe de producción (programar la producción), y debido a que los valores y actitudes se ven involucradas en el desarrollo de todas las tareas de esta función, es decir son repetitivas, por tal razón, se evalúan de manera general. La Escala de Valor para evaluar la experiencia de trabajo del empleado, sus hábitos y actitudes generales de trabajo, debe ser completada por el evaluador, incluyendo al final sus comentarios acerca del desempeño del empleado.

La Escala de Valor para evaluar los valores ocupacionales es útil para conocer los sentimientos y la percepción del empleado con respecto a lo que él considera ideal en su puesto de trabajo, este instrumento debe ser completado por el empleado. Además del ideal de trabajo se pueden considerar otras percepciones como son: las relaciones interpersonales, el ambiente físico, seguridad e higiene, prestaciones laborales etc.

Las pruebas para valorar la experiencia de trabajo del empleado, sus hábitos y actitudes generales de trabajo, se ponderan de la siguiente manera:

- A ----- EXCELENTE
- B ----- MUY BUENO
- C ----- BUENO
- D ----- REGULAR
- E ----- DEFICIENTE

EXCELENTE: se refiere cuando los hábitos y actitudes generales, y experiencia del empleado al realizar su trabajo sobrepasan lo esperado.

MUY BUENO: esta calificación se aplicará al empleado que cumpla con los requerimientos del puesto y desarrolla e implementa acciones proactivas hacia el trabajo.

BUENO: se aplica al empleado confiable y que demuestra un empeño consistente y el esperado en hábitos, actitudes y experiencia de trabajo.

REGULAR: se aplica cuando el empleado no cumple satisfactoriamente con los hábitos, actitudes y experiencias de trabajo.

DEFICIENTE: indica que en cuanto a hábitos, actitudes generales y experiencia de trabajo el desempeño del empleado es totalmente inaceptable en todos los casos.

En el instrumento donde se evalúan los valores ocupacionales (sentimientos e ideales), no se utiliza una escala de puntuación, debido a que los sentimientos e ideales de los empleados no se pueden medir, ya que son subjetivos. Por tal razón, los resultados obtenidos en esta prueba ayudan al evaluador a conocer qué es lo más importante para el empleado, y partiendo de esto determinar si la empresa puede satisfacer sus expectativas.

Las pruebas del dominio Psicomotriz, Cognoscitivo y Afectivo deben ser diseñadas para cada una de las tareas que son ejecutadas por el jefe de producción.

Por lo tanto, los instrumentos aquí presentados servirán de modelo para elaborar los instrumentos de evaluación de las otras tareas descritas en el perfil de competencias.

#### **4. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.**

##### **a. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL DOMINIO PSICOMOTRIZ**



## LISTA DE COTEJO



**PERFIL DE COMPETENCIA:** JEFE DE PRODUCCIÓN  
**COMPETENCIA:** PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-1 REVISAR ORDEN DE PEDIDO  
**OBJETIVO DE RENDIMIENTO:** REVISAR QUE LAS ÓRDENES DE PEDIDO ENVIADAS POR EL VENDEDOR CONTenga LA INFORMACIÓN CORRECTA, CONSIDERANDO LOS DATOS PERTINENTES EN EL FORMATO.

**INDICACIONES:** OBSERVE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO PARA CADA UNO DE LOS PASOS Y COMPLETE LA CASILLA CORRESPONDIENTE SI CUMPLE O NO CON LOS PASOS SEÑALADOS EN LA LISTA DE COTEJO.

| PASOS  | PORCENTAJE | LISTA DE COTEJO |    | NORMAS DE SEGURIDAD  | HERRAMIENTAS Y EQUIPOS                           |
|--|------------|-----------------|----|--|--|
|  |            | SI              | NO |  |  |
| 1. RECIBE ORDEN DE PEDIDO POR GERENCIA.                                  | 10%        |                 |    | VERIFICA QUE EL MONITOR DE LA COMPUTADORA TENGA PROTECTOR DE PANTALLA.   | COMPUTADORA, IMPRESOR, ENGRAPADORA, CALCULADORA. |
| 2. REvisa AUTORIZACIÓN DE GERENCIA.                                      | 20%        |                 |    |  |  |
| 3. REvisa OBSERVACIONES E INDICACIONES HECHAS POR EL VENDEDOR.           | 20%        |                 |    |  |  |
| 4. REvisa SI LA ORDEN ES URGENTE.  | 20%        |                 |    |  |  |
| 5. REvisa CÓDIGO DE ESTILO, DE COLOR Y DE SUELA.                         | 10%        |                 |    | ACTITUDES  | MATERIAL FUNGIBLE                                |
| 6. ORDENA POR FECHAS LAS ÓRDENES DE PEDIDO.                              | 10%        |                 |    | COMUNICACIÓN ESTRECHA CON VENTAS, RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO, SERIEDAD Y CONCENTRACIÓN EN EL TRABAJO, OBSERVADOR AL REVISAR LA ORDEN DE PEDIDO | PAPEL DE OFICINA, BOLIGRAFOS.                    |
| 7. INTRODUCE LOS DATOS DE LAS ÓRDENES AL SISTEMA PARA HACER CONSOLIDADO. | 10%        |                 |    |  |  |
| TOTAL  |            |                 |    |  |  |

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

## LISTA DE COTEJO



**PERFIL DE COMPETENCIA:** JEFE DE PRODUCCIÓN  
**COMPETENCIA:** PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-2 HACER CONSOLIDADO DE PEDIDO  
**OBJETIVO DE RENDIMIENTO:** HACER CONSOLIDADO DE PEDIDO, ASEGURÁNDOSE QUE LA INFORMACIÓN ESTE DE ACUERDO A LA ORDEN DE PEDIDO.

**INDICACIONES:** OBSERVE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO PARA CADA UNO DE LOS PASOS Y COMPLETE LA CASILLA CORRESPONDIENTE SI CUMPLE O NO CON LOS PASOS SEÑALADOS EN LA LISTA DE COTEJO.

| PASOS   | PORCENTAJE | LISTA DE COTEJO |    | NORMAS DE SEGURIDAD  | HERRAMIENTAS Y EQUIPOS                           |
|---|------------|-----------------|----|--|--|
|   |            | SI              | NO |  |  |
| 1. TRASLADA DATOS DE ORDEN DE PEDIDO A HOJA DE CONSOLIDADO DE PEDIDO.                                       | 20%        |                 |    | VERIFICA QUE EL MONITOR DE LA COMPUTADORA TENGA PROTECTOR DE PANTALLA.   | COMPUTADORA, IMPRESOR, ENGRAPADORA, CALCULADORA. |
| 2. LLENA HOJA DE CONSOLIDADO CON DATOS COMO: ESTILO, MATERIAL, COLOR Y SUELA.                               | 20%        |                 |    |  |  |
| 3. COLOCA EN LA HOJA DE CONSOLIDADO LA CANTIDAD DE PARES POR TALLA Y LA CANTIDAD TOTAL DE PARES A PRODUCIR. | 20%        |                 |    |  |  |
| 4. REVISAS LAS OBSERVACIONES E INDICACIONES DADAS EN LA ORDEN DE PEDIDO.                                    | 20%        |                 |    |  |  |
| 5. REVISAS QUE LOS DATOS DE LA HOJA DE CONSOLIDADO CORRESPONDA A LA HOJA DE PEDIDO.                         | 10%        |                 |    | ACTITUDES  | MATERIAL FUNGIBLE                                |
| 6. IMPRIME HOJA DE CONSOLIDADO.   | 10%        |                 |    | RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO, SERIEDAD Y CONCENTRACIÓN EN SU TRABAJO, AGUDEZA VISUAL AL REVISAR HOJA DE CONSOLIDADO DE PEDIDO, OBSERVADOR. | PAPEL DE OFICINA, BOLIGRAFOS.                    |
| TOTAL   |            |                 |    |  |  |

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO



## LISTA DE COTEJO



**PERFIL DE COMPETENCIA:** JEFE DE PRODUCCIÓN  
**COMPETENCIA:** PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-3 REVISAR EXISTENCIA DE MATERIALES  
**OBJETIVO DE RENDIMIENTO:** DETERMINAR MEDIANTE LA REVISIÓN DE MATERIALES, SI LA CANTIDAD EXISTENTE ES SUFICIENTE PARA EL NÚMERO DE LOTES A PRODUCIR.

**INDICACIONES:** OBSERVE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO PARA CADA UNO DE LOS PASOS Y COMPLETE LA CASILLA CORRESPONDIENTE SI CUMPLE O NO CON LOS PASOS SEÑALADOS EN LA LISTA DE COTEJO.

| PASOS   | PORCENTAJE | LISTA DE COTEJO |    | NORMAS DE SEGURIDAD  | HERRAMIENTAS Y EQUIPOS        |
|---|------------|-----------------|----|--|-------------------------------|
|   |            | SI              | NO |  |                               |
| 1. DETERMINA QUE CANTIDAD DE MATERIALES SE REQUIEREN DE ACUERDO AL NÚMERO DE LOTES SOLICITADOS.                     | 10%        |                 |    | MASCARILLA, GABACHA DE PROTECCIÓN.   | CINTA MÉTRICA, MICRÓMETRO.    |
| 2. REvisa LISTA DE MATERIALES QUE SE ENCUENTRAN EN BODEGA.  | 25%        |                 |    |  |                               |
| 3. REvisa LOS MATERIALES PARA DETERMINAR SI ESTÁN EN BUEN O MAL ESTADO.   | 25%        |                 |    |  |                               |
| 4. LLENA HOJA DE REQUISICIÓN DE COMPRAS EN CASO DE NO CONTAR CON EL MATERIAL SUFICIENTE.                            | 20%        |                 |    |  |                               |
| 5. EN LA HOJA DE REQUISICIÓN LLENA CANTIDAD A NECESITAR, DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y EXISTENCIAS ACTUALES EN BODEGA. | 10%        |                 |    | ACTITUDES  | MATERIAL FUNGIBLE             |
| 6. MANDA HOJA DE REQUISICIÓN DE COMPRAS.  | 10%        |                 |    | OBJETIVO Y VERAZ AL SOLICITAR LOS MATERIALES QUE REALMENTE SE NECESITAN, RESPONSABLE EN EL USO DE LOS MATERIALES, HONRADO EN EL TRABAJO EVITANDO SALIDAS Y GASTOS INJUSTIFICADOS DE MATERIALES, AGUDEZA VISUAL Y CONCENTRACIÓN EN LA REVISIÓN DE MATERIALES. | PAPEL DE OFICINA, BOLIGRAFOS. |
| TOTAL   |            |                 |    |  |                               |

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

## LISTA DE COTEJO



**PERFIL DE COMPETENCIA:** JEFE DE PRODUCCIÓN

**COMPETENCIA:** PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN

**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-4 CLASIFICAR LAS LINEAS DE ESTILOS Y DETERMINAR CANTIDAD DE HORMAS NECESARIAS A PRODUCIR.

**OBJETIVO DE RENDIMIENTO:** CLASIFICAR LAS LINEAS DE ESTILOS, PRIORIZANDO LA LINEA QUE SE VA A PRODUCIR PRIMERO, CONSIDERANDO EL NUMERO DE HORMAS NECESARIAS PARA PRODUCIR.

**INDICACIONES:** OBSERVE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO PARA CADA UNO DE LOS PASOS Y COMPLETE LA CASILLA CORRESPONDIENTE SI CUMPLE O NO CON LOS PASOS SEÑALADOS EN LA LISTA DE COTEJO.

| PASOS  | PORCENTAJE | LISTA DE COTEJO |    | NORMAS DE SEGURIDAD  | HERRAMIENTAS Y EQUIPOS        |
|--|------------|-----------------|----|--|-------------------------------|
|  |            | SI              | NO |  |                               |
| 1. TOMA INFORMACION SOBRE MATERIALES DE HOJA DE CONSOLIDADO PARA CLASIFICAR ESTILOS. | 25%        |                 |    |  | CALCULADORA.                  |
| 2. CLASIFICA LAS LINEAS A PRODUCIR PRIMERO.  | 20%        |                 |    |  |                               |
| 3. DISTRIBUYE EL NÚMERO DE HORMAS DE ACUERDO A LA CANTIDAD DE ZAPATOS A PRODUCIR.    | 25%        |                 |    |  |                               |
| 4. ACTUALIZA EL INVENTARIO DE HORMAS.  | 20%        |                 |    |  |                               |
| 5. REGISTRA LAS HORMAS QUE PRESENTAN AVERÍAS Y DESPERFECTO.                          | 10%        |                 |    | ACTITUDES  | MATERIAL FUNGIBLE             |
| TOTAL  |            |                 |    | ORDENADO DE TAL MANERA QUE PRIORICE Y CLASIFIQUE DE ACUERDO A SUS NECESIDADES. | BOLIGRAFOS, PAPEL DE OFICINA. |

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

## LISTA DE COTEJO



**PERFIL DE COMPETENCIA:** JEFE DE PRODUCCIÓN  
**COMPETENCIA:** PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:** A-5 HACER HOJA DE PROGRAMACION DE LOTES A PRODUCIR.  
**OBJETIVO DE RENDIMIENTO:** ELABORAR HOJA DE PROGRAMACION DE LOTES A PRODUCIR, ORDENADOS DE MAYOR A MENOR, PRIORIZANDO LA LINEA A PRODUCIR Y EL LOTE QUE CONTENGA LA MAYOR CANTIDAD DE PARES DE ZAPATO.

**INDICACIONES:** OBSERVE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO PARA CADA UNO DE LOS PASOS Y COMPLETE LA CASILLA CORRESPONDIENTE SI CUMPLE O NO CON LOS PASOS SEÑALADOS EN LA LISTA DE COTEJO.

| PASOS   | PORCENTAJE | LISTA DE COTEJO |    | NORMAS DE SEGURIDAD  | HERRAMIENTAS Y EQUIPOS                           |
|---|------------|-----------------|----|--|--|
|   |            | SI              | NO |  |  |
| 1. TOMA HOJA DE CONSOLIDADO   | 12.5%      |                 |    | VERIFICA QUE EL MONITOR DE LA COMPUTADORA TENGA PROTECTOR DE PANTALLA. | CALCULADORA, COMPUTADORA, IMPRESOR, ENGRAPADORA. |
| 2. INTRODUCE EN HOJA, CÓDIGO DE ESTILOS A PRODUCIR POR LOTE.                    | 15.0%      |                 |    |  |  |
| 3. INTRODUCE EN HOJA LOS TIPOS DE MATERIALES.                                   | 15.0%      |                 |    |  |  |
| 4. INTRODUCE EN HOJA EL NÚMERO DE COLOR POR LOTE.                               | 15.0%      |                 |    |  |  |
| 5. INTRODICE EL NOMBRE DE SUELA POR LOTE.                                       | 15.0%      |                 |    | ACTITUDES  | MATERIAL FUNGIBLE                                |
| 6. INTRODUCE POR CADA LOTE LA CANTIDAD DE PARES POR NÚMERO DE TALLA A PRODUCIR. | 15.0%      |                 |    | RESPONSABILIDAD AL HACER HOJA DE PROGRAMACIÓN                          | BOLIGRAFOS, PAPEL DE OFICINA.                    |
| 7. HACE SUMATORIA DE CANTIDAD DE PARES DE ZAPATOS A PRODUCIR POR LOTE           | 12.5%      |                 |    |  |  |
| TOTAL   |            |                 |    |  |  |

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO


**b. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL  
DOMINIO COGNOSCITIVO**



## PRUEBA DE CONOCIMIENTO

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ | FECHA: _____ |
| NOMBRE DEL EVALUADOR: _____  |              |

|  |                       |    |    |
|--|-----------------------|----|----|
| COMPETENCIA: PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN               | INTENTO DE EVALUACION |    |    |
| UNIDAD DE COMPETENCIA: A-1 REVISAR ORDEN DE PEDIDO | 1°                    | 2° | 3° |

| PUNTUACIÓN DEL TRABAJADOR   |                          |                               |                          |
|---|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| DOMINA EL CONTENIDO   | <input type="checkbox"/> | DOMINIO REGULAR DEL CONTENIDO | <input type="checkbox"/> |
|   |                          |                               | <input type="checkbox"/> |
|  INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES Y ESCRIBA UNA <b>V</b> SI LA AFIRMACIÓN ES VERDADERA Y UNA <b>F</b> SI ES FALSA |                          |                               |                          |

1. LA ORDEN DE PEDIDO ES UTILIZADA POR EL BODEGUERO PARA PEDIR MATERIALES (20%)
2. EN LA ORDEN DE PEDIDO SE DECIDE CUALES SON LOS LOTES DE PARES DE ZAPATOS A PRODUCIR PRIMERO (20%)
3. LA GERENCIA DEBE AUTORIZAR LAS ORDENES DE PEDIDO, PARA QUE ESTAS SEAN UTILIZADAS PARA PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN (20%)
4. LAS ÓRDENES DE PEDIDO SON ELABORADAS POR EL VENDEDOR Y POSTERIORMENTE ENVIADAS AL JEFE DE PRODUCCIÓN (20%)
5. ES NECESARIO CONOCER SOBRE ESPECIFICACIONES DE CALZADO PARA INTERPRETAR LAS ORDENES DE PEDIDO (20%)


F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

## PRUEBA DE CONOCIMIENTO

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ | FECHA: _____ |
| NOMBRE DEL EVALUADOR: _____  |              |

|  |                       |    |    |
|--|-----------------------|----|----|
| COMPETENCIA: PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN                   | INTENTO DE EVALUACION |    |    |
| UNIDAD DE COMPETENCIA: A-2 HACER CONSOLIDADO DE PEDIDO | 1°                    | 2° | 3° |

|   |                          |                                  |                          |                           |                          |
|---|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| PUNTUACIÓN DEL TRABAJADOR   |                          |                                  |                          |                           |                          |
| DOMINA EL CONTENIDO   | <input type="checkbox"/> | DOMINIO REGULAR<br>DEL CONTENIDO | <input type="checkbox"/> | NO DOMINA EL<br>CONTENIDO | <input type="checkbox"/> |
|    |                          |                                  |                          |                           |                          |
| <b>INSTRUCCIONES:</b> LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES Y<br>ESCRIBA UNA <b>V</b> SI LA AFIRMACIÓN ES VERDADERA Y UNA <b>F</b> SI ES FALSA |                          |                                  |                          |                           |                          |

1. PARA ELABORAR LA HOJA DE CONSOLIDADO DE PEDIDO, SE UTILIZA LA INFORMACIÓN DE LA HOJA DE PROGRAMACIÓN (20%)
2. LA HOJA DE CONSOLIDADO MUESTRA EL TIPO DE MATERIAL QUE SE UTILIZARÁ EN LA PRODUCCIÓN (20%)
3. EN LA HOJA DE CONSOLIDADO SE COLOCAN LA CANTIDAD DE PARES POR TALLA Y LA CANTIDAD TOTAL DE PARES A PRODUCIR (20%)
4. EL CONSOLIDADO DE PEDIDO SIRVE COMO DOCUMENTO PARA ENTREGAR A LOS CLIENTES SUS PEDIDOS (20%)
5. EL CONSOLIDADO DE PEDIDO ES UNA TAREA QUE CONSISTE EN AGRUPAR LOS PEDIDOS DE TODOS LOS CLIENTES QUE HAN SOLICITADO PRODUCTOS EN UN DETERMINADO TIEMPO (20%)


F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

## PRUEBA DE CONOCIMIENTO

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ | FECHA: _____ |
| NOMBRE DEL EVALUADOR: _____  |              |

|   |                       |    |    |
|---|-----------------------|----|----|
| COMPETENCIA: PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN                        | INTENTO DE EVALUACION |    |    |
| UNIDAD DE COMPETENCIA: A-3 REVISAR EXISTENCIA DE MATERIALES | 1°                    | 2° | 3° |

|   |                          |                               |                          |
|---|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| PUNTUACIÓN DEL TRABAJADOR   |                          |                               |                          |
| DOMINA EL CONTENIDO   | <input type="checkbox"/> | DOMINIO REGULAR DEL CONTENIDO | <input type="checkbox"/> |
|   |                          | NO DOMINA EL CONTENIDO        | <input type="checkbox"/> |
|  INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS O AFIRMACIONES Y COMPLEMENTE CON LAS RESPUESTAS CORRECTAS. |                          |                               |                          |

1. MENCIONE CUALES SON ALGUNOS DE LOS PEGAMENTOS UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DE CALZADO: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. MENCIONE LAS FUNCIONES DE LOS PEGAMENTOS UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DEL CALZADO: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ESCRIBA EL NOMBRE DEL PEGAMENTO QUE DESPUÉS DE 30 MINUTOS DE SER APLICADO SE ACTIVA A UNA TEMPERATURA DE 60°C O 70°C: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. DESCRIBA BAJO QUE CONDICIONES UN PEGAMENTO NO PUEDE SER UTILIZADO PARA LA ELABORACIÓN DE CALZADO: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. QUE CARACTERÍSTICAS DEBE REUNIR EL MATERIAL SINTÉTICO PARA SER UTILIZADO: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. MENCIONE ALGUNOS DE LOS HILOS UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DEL CALZADO CON SUS RESPECTIVAS FUNCIONES: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. MENCIONE LOS ELEMENTOS QUE DEBE CONSIDERARSE PARA CODIFICAR UN ESTILO DE CALZADO: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. DESCRIBA LA UTILIZACIÓN DEL MICRÓMETRO: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. MENCIONE ERRORES COMUNES QUE SE COMENTEN AL REVISAR LA EXISTENCIA DE MATERIALES: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. LA SOLICITUD DE MATERIALES PARA PRODUCIR, SE CONCRETA EN UN FORMULARIO LLAMADO: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. QUÉ SE DEBE HACER CUANDO UN MATERIAL NO REUNE LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA SER UTILIZADO EN LA PRODUCCIÓN: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. MENCIONE POR LO MENOS DIEZ MATERIALES UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN DE CALZADO: (8.33%) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO




**PRUEBA DE CONOCIMIENTO**

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

|  |                       |    |    |
|--|-----------------------|----|----|
| COMPETENCIA: PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN<br>UNIDAD DE COMPETENCIA: A-4 CLASIFICAR LAS LINEAS DE ESTILOS Y DETERMINAR LA CANTIDAD DE HORMAS NECESARIAS PARA PRODUCIR. | INTENTO DE EVALUACION |    |    |
|  | 1°                    | 2° | 3° |

PUNTUACIÓN DEL TRABAJADOR

DOMINA EL CONTENIDO 
 DOMINIO REGULAR DEL CONTENIDO 
 NO DOMINA EL CONTENIDO

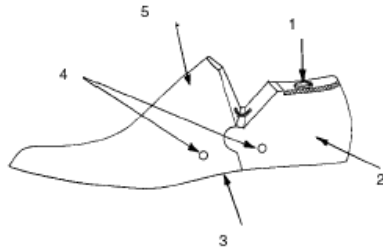


INSTRUCCIONES: ESCRIBA EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE A CADA PREGUNTA LA RESPUESTA QUE CONSIDERA ES LA CORRECTA.

1. DESCRIBA CUAL ES LA UTILIZACIÓN PRINCIPAL DE LAS HORMAS: (20%)

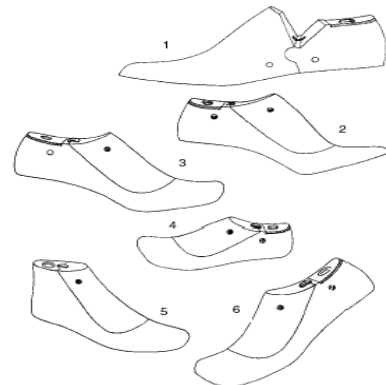
\_\_\_\_\_

2. COLOQUE LOS NOMBRES DE CADA UNA DE LAS PARTES DE LAS HORMAS: (20%)



3. IDENTIFIQUE Y COLOQUE EL NOMBRE A LA HORMA SEGÚN CORRESPONDA: (20%)

- ZAPATO PARA CABALLERO SPORT.
- ZAPATO PARA SEÑORA SPORT
- ZAPATO BOTA
- ZAPATO PARA SEÑORA
- ZAPATO PARA CABALLERO
- ZAPATO PARA NIÑO



4. COMO SE DEBE CLASIFICAR QUE LINEA DE ESTILO SE VA A PRODUCIR  
PRIMERO: (20%) \_\_\_\_\_

5. CÓMO DISTRIBUYE LAS HORMAS DISPONIBLES EN EL LOTE A PRODUCIR: (20%) \_\_\_\_\_


F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

## PRUEBA DE CONOCIMIENTO

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ | FECHA: _____ |
| NOMBRE DEL EVALUADOR: _____  |              |

|  |                       |    |    |
|--|-----------------------|----|----|
| COMPETENCIA: PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN                   | INTENTO DE EVALUACION |    |    |
| UNIDAD DE COMPETENCIA: A-5 HACER HOJA DE PROGRAMACIÓN. | 1°                    | 2° | 3° |

| PUNTUACIÓN DEL TRABAJADOR   |                          |                               |                          |
|---|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| DOMINA EL CONTENIDO   | <input type="checkbox"/> | DOMINIO REGULAR DEL CONTENIDO | <input type="checkbox"/> |
|   |                          | NO DOMINA EL CONTENIDO        | <input type="checkbox"/> |
|  INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES Y ESCRIBA UNA <b>V</b> SI LA AFIRMACIÓN ES VERDADERA Y UNA <b>F</b> SI ES FALSA |                          |                               |                          |

1. EL OBJETIVO DE LA HOJA DE PROGRAMACIÓN ES PRESENTAR LOS LOTES A PRODUCIR PRIMERO (20%)
2. PARA PROGRAMAR LA PRODUCCIÓN ES NECESARIO HABER ELABORADO EL CONSOLIDADO DE PEDIDO (20%)
3. EN LA HOJA DE PROGRAMACIÓN LOS LOTES A PRODUCIR SE ORDENAN DE ACUERDO AL LOTE QUE CONTIENE LA MAYOR CANTIDAD DE PARES (20%)
4. LA HOJA DE PROGRAMACIÓN SE ELABORA ANTES DE LA ORDEN DE PEDIDO (20%)
5. LA HOJA DE PROGRAMACIÓN PERMITE ORDENAR LOS MATERIALES (20%)

F. \_\_\_\_\_

EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_

EMPLEADO

**RESPUESTAS DE LAS PRUEBAS DE EVALUACIÓN DEL DOMINIO  
COGNOSCITIVO**

UNIDAD DE COMPETENCIA: A-1 REVISAR ORDEN DE PEDIDO

RESPUESTAS:

1. FALSO
2. FALSO
3. VERDADERO
4. VERDADERO
5. VERDADERO

UNIDAD DE COMPETENCIA: A-2 HACER CONSOLIDADO DE PEDIDO

RESPUESTAS:

1. FALSO
2. VERDADERO
3. VERDADERO
4. FALSO
5. VERDADERO

UNIDAD DE COMPETENCIA: A-3 REVISAR EXISTENCIA DE  
MATERIALES

RESPUESTAS:

1. PEGAMENTO AMARILLO (NEOPRENE), POLIURETANO, Y LATEX
2. -EL NEOPRENE SIRVE PARA UNIR PIEZAS, DOBLILLAR CORTES  
Y PEGAR PLANTILLAS.

-EL POLIURETANO SIRVE PARA PEGAR EL CORTE CON LA SUELA (ENSAMBLE)

-EL LATEX TAMBIEN SIRVE PARA ENSAMBLAR PIEZAS.

3. EL POLIURETANO (PU).
4. SI LA CAPA DE PEGAMENTO ESTÁ DEMASIADO GRUESA NO PEGA Y NO DESLIZA Y SI ESTÁ MUY DELGADA O LIQUIDA SE EVAPORA MUY RÁPIDO Y ESTO OBLIGA AL EMPLEADO A TRABAJAR MÁS RÁPIDO.
5. SUAVE, TRANSPIRANTE Y ANTIBACTERIAL.
6. -BONDEADO: SIRVE PARA COSER Y UNIR PIEZAS, HACER EMPALMES Y SUJETAR HERRAJES.  
  
-HILO ENCERADO: SIRVE PARA HACERLE ADORNOS AL ZAPATO.  
  
-HILO PARA SUELA: SIRVE PARA COSER SUELA.
7. NÚMERO DE ESTILO, COLOR, SUELA Y MATERIALES.
8. INSTRUMENTO DESTINADO A MEDIR CANTIDADES LINEALES O ANGULARES MUY PEQUEÑAS CON GRAN PRECISIÓN (UNIDAD DE LONGITUD QUE EQUIVALE A LA MILLONESIMA PARTE DEL METRO).
9. -REALIZAR COMPRAS INNECESARIAS DE MATERIALES  
-USAR MATERIALES CON PEQUEÑOS DESPERFECTOS QUE PUDIERAN DAÑAR POSTERIORMENTE A LA PRODUCCIÓN.
10. HOJA DE REQUISICIÓN DE COMPRAS.
11. DEVOLVERLO AL PROVEEDOR.
12. PIELES (SINTETICAS Y NATURALES), FORROS, TACONES, CHINCHES, HILOS, PEGAS, SUELAS, CAJAS, BOLSAS, TINTES, NAPAS, GAMUZINES, FORROPIEL, PASTAS, THINER, CEPILLOS, ACCESORIOS O HERRAJES (HEBILLAS, ELÁSTICOS, ADORNOS), PLATAFORMAS, CARTONES, ROYALTY, CARNAZAS, CAMBREYONES, CLAVOS.

UNIDAD DE COMPETENCIA: A-4 CLASIFICAR LINEAS DE ESTILOS Y DETERMINAR LA CANTIDAD DE FORMAS A PRODUCIR.

RESPUESTAS:

1. ES SUSTITUIR EL PIE DURANTE LA CONFECCIÓN DEL ZAPATO PARA ACTUAR COMO SUPERFICIE DE TRABAJO EN LA QUE LOS FRAGMENTOS DE PIEL LISOS PUEDAN ADQUIRIR FORMA PLÁSTICA.

2.    1. TUBO  
      2. TALON  
      3. ENFRANQUE  
      4. PASADORES  
      5. EMPEINE

3.    1. ZAPATO PARA CABALLERO  
      2. ZAPATO PARA SEÑORA  
      3. ZAPATO PARA SEÑORA SPORT  
      4. ZAPATO PARA NIÑO  
      5. ZAPATO BOTA  
      6. ZAPATO PARA CABALLERO SPORT

4.    ESTA RESPUESTA VARÍA EN CADA EMPRESA.

5.    ESTA RESPUESTA VARÍA EN CADA EMPRESA.

UNIDAD DE COMPETENCIA: A-5 HACER HOJA DE PROGRAMACIÓN

RESPUESTAS:

1.    VERDADERO  
2.    VERDADERO  
3.    VERDADERO  
4.    FALSO  
5.    FALSO

**c. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR EL  
DOMINIO AFECTIVO**



## ESCALA DE VALOR

### EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE TRABAJO

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE EVALUACION:** \_\_\_\_\_

**INDICACIONES:**

1. VALORE AL TRABAJADOR EN CADA ÍTEMS ENCERRANDO EN UN CÍRCULO LA LETRA DE LA ALTERNATIVA QUE USTED CONSIDERE APROPIADO.

2. SI EL ÍTEM NO ES APLICABLE MARQUE **1**

3. SI FALTA INFORMACIÓN PARA RESPONDER MARQUE **2**

1. YO VALORARÍA AL TRABAJADOR:

- A. MUY INDEPENDIENTE
- B. INDEPENDIENTE, EXCEPTO CUANDO SE ENFRENTA A CAMBIOS
- C. DEPENDIENTE SOLO EN TAREAS NO RUTINARIAS
- D. MUY DEPENDIENTE
- 1. NO APLICABLE
- 2. FALTA INFORMACIÓN

2. CUANDO SE ENFRENTA A CAMBIOS EL TRABAJADOR:

- A. SE MANIFIESTA ADECUADAMENTE FLEXIBLE
- B. MUESTRA FLEXIBILIDAD EN LA MAYORÍA DE LAS SITUACIONES
- C. MUESTRA TENDENCIA A RESISTIR EL CAMBIO
- D. MUESTRA CONSISTENCIA EN RESISTIR EL CAMBIO
- E. MUESTRA EXCESIVA RIGIDEZ
- 1. NO APLICABLE
- 2. FALTA INFORMACIÓN

3. EN CUANTO A MADUREZ, YO VALORO LAS CONDUCTAS DEL TRABAJADOR COMO:

- A. SIEMPRE ESTABLE
- B. GENERALMENTE ESTABLE
- C. OCASIONALMENTE ESTABLE
- D. FRECUENTEMENTE INESTABLE
- E. GENERALMENTE INESTABLE
- 1. NO APLICABLE
- 2. FALTA INFORMACIÓN

4. EN SITUACIONES DE TRABAJO GRUPAL ESTE TRABAJADOR:

- A. BUSCA INVOLUCRARSE
- B. PARTICIPA CON MUCHO GUSTO
- C. PARTICIPA CUANDO ESTA MOTIVADO
- D. EVITA PARTICIPAR
- E. RECHAZA LA AUTORIDAD
- 1. NO APLICABLE
- 2. FALTA INFORMACIÓN



5. EN RESPUESTA A LA SUPERVISIÓN, ESTE TRABAJADOR:
- A. ACEPTA INDICACIONES
  - B. ACEPTA, PERO RESISTE LA AUTORIDAD PASIVAMENTE
  - C. ACEPTA, PERO RESISTE LA AUTORIDAD

- D. RESISTE Y RECHAZA ALGUNAS INDICACIONES
- E. RECHAZA LA AUTORIDAD
- 1. NO APLICABLE
- 2. FALTA INFORMACIÓN

6. YO VALORO LA RECEPCIÓN DE COMUNICACIÓN DE ESTE TRABAJADOR COMO:

- A. EXCELENTE
- B. MUY BUENO
- C. PROMEDIO
- D. SUFICIENTE
- E. POBRE
- 1. NO APLICABLE
- 2. FALTA INFORMACIÓN

COMENTARIOS DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

**ESCALA DE VALOR****EVALUACIÓN DE HÁBITOS Y ACTITUDES DE TRABAJO****NOMBRE DEL TRABAJADOR:** \_\_\_\_\_**NOMBRE DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_**FECHA:** \_\_\_\_\_

## INDICACIONES:

1. ENCIERRE EN UN CÍRCULO LA LETRA DE LA ALTERNATIVA QUE USTED CONSIDERE QUE REPRESENTA DE MEJOR MANERA EL ÍTEM.
2. AGREGUE SUS COMENTARIOS EN EL ESPACIO AL FINAL DEL INSTRUMENTO.

## 1. HÁBITOS DE TRABAJO:

- A. MUY EXACTO, INGENIOSO Y EFICIENTE
- B. TRABAJA CONSCIENTEMENTE
- C. SIGUE INDICACIONES Y TRABAJA SATISFACTORIAMENTE
- D. SIGUE ALGUNAS INDICACIONES, TRABAJA INEFICIENTEMENTE
- E. IGNORA LAS INDICACIONES

## 2. HÁBITOS DE SEGURIDAD:

- A. CUIDADOSO Y CONSCIENTE
- B. SIGUE LAS NORMAS DE SEGURIDAD REQUERIDAS
- C. GENERALMENTE TRABAJA CON SEGURIDAD
- D. LIMPIO, NECESITA MEJORAR
- E. DESCUIDADO, ARRIESGADO CONSIGO MISMO Y CON OTROS

## 3. ARREGLO DEL AREA DE TRABAJO:

- A. LIMPIO
- B. MINUCIOSO
- C. ADECUADO
- D. OLVIDADIZO E INCONSCIENTE
- E. MUY DESCUIDADO DESCONSIDERADO

## 4. ATENCIÓN AL ÁREA DE TRABAJO:

- A. SIEMPRE PERMANECE DONDE SE LE ASIGNA
- B. RARAMENTE DEJA EL ÁREA DE TRABAJO
- C. GENERALMENTE TRABAJA EN EL ÁREA
- D. PIDE EXCUSA PARA RETIRARSE
- E. A VECES NO TRABAJA EN EL ÁREA

5. AUTOESTIMA:
  - A. AUTO CONFIDENTE Y SEGURO
  - B. AUTO EVALUACIÓN POSITIVA
  - C. ACTITUD BALANCEADA
  - D. INSEGURO O AUTO CONSCIENTE
  - E. NO MANIFIESTA AUTO CONFIDENCIAS
  
6. INTEGRIDAD:
  - A. EXCEPCIONALMENTE DIGNO DE CONFIANZA
  - B. CONFIABLE Y FORMAL
  - C. SINCERO
  - D. ERRÁTICO
  - E. NO ES DIGNO DE CONFIANZA
  
7. RESPONSABILIDAD:
  - A. MUY CONFIABLE
  - B. CONSCIENTE
  - C. GENERALMENTE CONFIABLE
  - D. A VECES CONFIABLE
  - E. NO CONFIABLE
  
8. MOTIVACIÓN:
  - A. ALTAMENTE INVOLUCRADO Y MOTIVADO
  - B. EXCELENTEMENTE MOTIVADO
  - C. GENERALMENTE MOTIVADO
  - D. RARAMENTE MOTIVADO
  - E. APÁTICO
  
9. INICIATIVA:
  - A. BUSCA Y RECONOCE EL TRABAJO DADO
  - B. OCASIONALMENTE BUSCA TRABAJO EXTRA
  - C. HACE EL TRABAJO ASIGNADO
  - D. OCASIONALMENTE NECESITA SER PRESIONADO
  - E. REQUIERE PRESIONARLO CONSTANTEMENTE
  
10. ESFUERZO
  - A. DETERMINACIÓN, PERSEVERANTE Y ACTIVO
  - B. MUESTRA UNA DETERMINACIÓN FUERTE
  - C. MUESTRA ESFUERZO SATISFACTORIO
  - D. APLICA EL MÍNIMO DE ESFUERZOS
  - E. DEJADO
  
11. RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS
  - A. ES UN LÍDER CONSTANTE
  - B. VOLUNTARIAMENTE SE MANIFIESTA COMO LÍDER
  - C. MUESTRA LIDERAZGO CUANDO SE LE PIDE
  - D. SIGUE BIEN A OTROS
  - E. NO ES UN LIDER

12. REACCIÓN CON LA AUTORIDAD
- A. COOPERA EXCEPCIONALMENTE
  - B. GENERALMENTE COOPERA
  - C. LA ACEPTA
  - D. INDIFERENTE
  - E. HOSTIL

13. APARIENCIA PERSONAL
- A. EXCEDE LOS REQUERIMIENTOS
  - B. CUIDADOSO Y ATRACTIVO
  - C. ACEPTABLE
  - D. NECESITA MEJORAR
  - E. DESCUIDADO

COMENTARIO DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

### ESCALA DE VALOR

#### EVALUACIÓN DE VALORES OCUPACIONALES (SENTIMIENTO E IDEALES)

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE EVALUACION:** \_\_\_\_\_

INDICACIONES: MARQUE CON UNA X EN EL CUADRO CORRESPONDIENTE LAS REPUESTAS QUE MEJOR DESCRIBAN SUS SENTIMIENTOS. LUEGO VALORELOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA COLOCANDO EN LA SEGUNDA COLUMNA UN 1 AL MAS IMPORTANTE; UN 2 AL SIGUIENTE MAS IMPORTANTE Y ASI HASTA TERMINAR TODOS LOS ÍTEMS MARCADOS POR USTED.

| X | N° | EL IDEAL DE TRABAJO PARA MI   |
|---|----|---|
|   |    | ENTREGARME UNA OPORTUNIDAD PARA USAR MIS HABILIDADES Y ACTITUDES ESPECIALES |
|   |    | ENTREGARME UNA OPCIÓN PARA OBTENER UNA BUENA CANTIDAD DE DINERO             |
|   |    | PERMITIRME SER CREATIVO Y ORIGINAL  |
|   |    | DARME UNA POSICIÓN SOCIAL Y PRESTIGIO                                       |
|   |    | DARME LA OPORTUNIDAD DE TRABAJAR CON PERSONAS MAS QUE CON COSAS             |
|   |    | PERMITIRME UN FUTURO ESTABLE Y SEGURO                                       |
|   |    | PERMITIRME UNA RELATIVA LIBERTAD DE SER SUPERVISADO POR OTROS               |
|   |    | DARME LA OPORTUNIDAD DE EJERCITAR LIDERAZGO                                 |
|   |    | PERMITIRME AVENTURAS  |
|   |    | DARME LA OPORTUNIDAD DE AYUDAR A OTROS                                      |

COMENTARIOS DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_

EMPLEADOR

## **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Para poner en marcha la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales para la pequeña empresa de la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA), se realizarán ciertas actividades que requieren la utilización de recursos materiales, humanos y financieros, quedando a responsabilidad de la Asociación buscar los mecanismos de financiamiento para llevar a cabo la ejecución del Sistema, así como también avocarse a Instituciones Gubernamentales dedicadas a la formación profesional del recurso humano, y en su defecto contratar los servicios de un consultor externo que sea especialista en competencias laborales.

A Continuación se detallan las actividades y recursos necesarios para la implementación del Sistema:

### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

**OBJETIVO:** Dar a conocer las diferentes actividades que son necesarias para poner en marcha el Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales.

| N° | Pasos de Acción  | Duración<br>(semana) | Responsable                 | Recursos   |   |          |
|----|--|----------------------|-----------------------------|--|---|----------|
|    |  |                      |                             | MATERIALES   | HUMANOS                                     | FINANC.  |
| 1  | Revisión y autorización del Sistema.                                       | 4                    | Presidente de la Asociación |  |   |          |
| 2  | Planificaciones del taller DACUM y contratación de especialista.           | 8                    | La Asociación               | Papelería y útiles de oficina equipo de oficina papelógrafo, refrigerio y sala para el taller. | Especialista                                | \$275.00 |
| 3  | Desarrollo del taller DACUM por especialista.                              | 1                    | Especialista                |  | Especialista                                | \$915.00 |
| 4  | Levantamiento del perfil de competencias para la ocupación.                | 1                    | Especialista                | Papelería y útiles de oficina equipo de oficina  | Especialista                                | \$230.00 |
| 5  | Elaboración de fichas para el levantamiento de instrumentos de evaluación. | 6                    | Especialista                | Papelería y útiles de oficina documentación y equipo de oficina                                | Especialista                                | \$345.00 |
| 6  | Elaboración de instrumento de evaluación.                                  | 8                    | Especialista                | Papelería y útiles de oficina, documentación y equipo de oficina.                              | Experto<br>Especialista                     | \$915.00 |
| 7  | Capacitación de evaluación.  | 2                    | Especialista                | Papelería y útiles de oficina, documentación y equipo de oficina.                              | Especialista<br>Evaluadores                 | \$345.00 |
| 8  | Evaluación de los empleados.   | 1                    | Evaluador                   | Papelería y útiles de oficina documentación.   | Empleados sujetos a evaluación<br>Evaluador | \$30.00  |
| 9  | Análisis de los resultados de la evaluación para la toma de decisiones.    | 1                    | Evaluador                   |  |   |          |
|    | Total  |                      |                             |  |   | \$3,055  |

**BIBLIOGRAFÍA****A. LIBROS**

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administración de Recursos Humanos**. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 5<sup>a</sup> Edición. 2000.

GÓMEZ MEJÍA, LUIS R. Y OTROS. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Madrid. Editorial Prentice Hall. 3<sup>a</sup> Edición. 2001.

INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP). **DACUM: Un método de análisis ocupacional**. El Salvador. 1<sup>a</sup> Edición. 2001.

INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP). **Fundamentos para el diseño de instrumentos de evaluación para programas de formación profesional**. El Salvador. 1<sup>a</sup> Edición. 2002.

INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP). **Una metodología de diseño curricular para programas de formación profesional por competencias**. El Salvador. 1<sup>a</sup> Edición. 2001.

MARTÍNEZ, JULIA EVELIN Y BELTRAN DE VIÉYTEZ, ELCIRA. **Desafíos y oportunidades de las PYMES Salvadoreñas**. El Salvador. FUNDES Internacional. 1<sup>a</sup> Edición. 2002.



OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). **Desarrollo de pequeñas empresas, políticas y programas.** México. Editorial LIMUSA. 1ª Edición. 1997.

WERTHER, WILLIAM B. Y KEITH, DAVIS. **Administración de Recursos Humanos.** México. Editorial Mc Graw Hill. 4ª Edición. 2000.

## **B. TESIS**

CRUZ MUÑOZ, VEGA LÓPEZ Y GEORGINA M. **Gestión por competencias: Una herramienta en la planificación del recurso humano.** Antofagasta, Agosto 2001.

CHACÓN, FLOR DE MARÍA Y OTROS. **Diseño de un plan de ventas para las pequeñas empresa de la industria del calzado afiliadas a AMPES.** Universidad Tecnológica de El Salvador.1997.

DÍAZ BONILLA, JOSÉ BENJAMÍN. **Análisis de la cadena de valor de las pequeñas empresas del sub sector industrial productora de calzado de cuero en el área metropolitana de San Salvador como una base para el diseño de su estructura competitiva.** Universidad de El Salvador 1999.

DIMAS ORTEGA, VICTOR ENRIQUE Y OTROS. **Propuesta para la formación de microempresas competitivas productoras de calzado artesanal en el departamento de Santa Ana.** Universidad Tecnológica de El Salvador. 1997.

GONZÁLEZ MEJÍA, PATRICIA ELIZABETH Y OTROS. *Diseño de un sistema administrativo para establecer los costos de producción en la microempresa industrial de calzado municipio de San Marcos del departamento de San Salvador*. Universidad de El Salvador 1999.

HERNÁNDEZ HERRERA, LUIS EDUARDO Y OTROS. *Diseño de un manual para la evaluación del desempeño de la caja de crédito metropolitano*. Universidad de El Salvador 2001.

PINTO CORNEJO, EVELIN JEANNETTE Y OTROS. *Diseño de un modelo de evaluación del desempeño para los trabajadores del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOP)*. Universidad de El Salvador 2003.

#### **INTERNET**

<http://www.competencialaboral.cl./conceptos.Cfm.#losconceptos>

<http://wwwCinterfor.org.uy/publicspanish/region/ampro/cinterford/temas/complab/banco/dacum/index.htm>

<http://www.marthaalles.com/gestion.por.competencias.html>

**ANEXOS**



## **ANEXO 2**

### **FICHA ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO Y CRITERIOS DE EJECUCIÓN.**

**SECTOR:**

**ÁREA:**

**PERFIL DE COMPETENCIA:**

**COMPETENCIA:**

**UNIDAD DE COMPETENCIA:**

| <b>ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO</b> | <b>CRITERIOS DE EJECUCIÓN</b> |
|--------------------------------|-------------------------------|
|                                |                               |

## ANEXO 3

### FICHA DE REGISTRO ANALÍTICA

SECTOR:

ÁREA:

PERFIL DE COMPETENCIA:

COMPETENCIA:

UNIDAD DE COMPETENCIA:

ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO:

| PASOS A REALIZAR | CONOCIMIENTOS TECNICOS | CONOCIMIENTOS RELACIONADOS | EQUIPOS HERRAMIENTAS Y MATERIALES | NORMAS DE SEGURIDAD | ACTITUDES Y VALORES | ERRORES COMUNES QUE SE COMETEN EN LA EJECUCIÓN | DECISIONES QUE SE TOMAN DURANTE LA EJECUCIÓN. |
|------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------|--|---|
|                  |                        |                            |                                   |                     |                     |  |   |

## ANEXO 4

### FICHA DE OBJETIVOS DE RENDIMIENTO

SECTOR:

ÁREA:

PERFIL DE COMPETENCIA:

COMPETENCIA:

UNIDAD DE COMPETENCIA:

ESTÁNDAR DE RENDIMIENTO:

| OBJETIVO GENERAL | OBJETIVO AREA<br>COGNOSCITIVA | OBJETIVO AREA<br>PSICOMOTRIZ | OBJETIVO AREA<br>ACTITUDINAL Y<br>VALORICA. |
|------------------|-------------------------------|------------------------------|---|
|                  |                               |                              |   |

**ANEXO 5  
LISTA DE COTEJO**

**PERFIL DE COMPETENCIA:**  
**COMPETENCIA:**  
**UNIDAD DE COMPETENCIA:**  
**OBJETIVO DE RENDIMIENTO:**

**INDICACIONES:** OBSERVE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO PARA CADA UNO DE LOS PASOS Y COMPLETE LA CASILLA CORRESPONDIENTE SI CUMPLE O NO CON LOS PASOS SEÑALADOS EN LA LISTA DE COTEJO.

| PASOS | PORCENTAJE | LISTA DE COTEJO |    | NORMAS DE SEGURIDAD | HERRAMIENTAS Y EQUIPOS |
|-------|------------|-----------------|----|---------------------|------------------------|
|       |            | SI              | NO |                     |                        |
|       |            |                 |    |                     |                        |
|       |            |                 |    |                     |                        |
|       |            |                 |    |                     |                        |
|       |            |                 |    |                     |                        |
|       |            |                 |    | ACTITUDES           | MATERIAL FUNGIBLE      |
|       |            |                 |    |                     |                        |
| TOTAL |            |                 |    |                     |                        |

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO



**ANEXO 6**  
**PRUEBA DE CONOCIMIENTO**

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ | FECHA: _____ |
| NOMBRE DEL EVALUADOR: _____  |              |

|  |                       |    |    |
|--|-----------------------|----|----|
| COMPETENCIA:<br>UNIDAD DE COMPETENCIA: | INTENTO DE EVALUACION |    |    |
|  | 1°                    | 2° | 3° |

PUNTUACIÓN DEL TRABAJADOR

|  |   |  |
|--|---|--|
| DOMINA EL CONTENIDO <input type="checkbox"/> | DOMINIO REGULAR <input type="checkbox"/><br>DEL CONTENIDO | NO DOMINA EL <input type="checkbox"/><br>CONTENIDO |
|--|---|--|

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES Y ESCRIBA UNA **V** SI LA AFIRMACIÓN ES VERDADERA Y UNA **F** SI ES FALSA

|    |                          |
|----|--------------------------|
| 1  | <input type="checkbox"/> |
| 2. | <input type="checkbox"/> |
| 3. | <input type="checkbox"/> |
| 4. | <input type="checkbox"/> |
| 5. | <input type="checkbox"/> |

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

## ANEXO 7

### PRUEBA DE CONOCIMIENTO

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ | FECHA: _____ |
| NOMBRE DEL EVALUADOR: _____  |              |

|                        |                       |    |    |
|------------------------|-----------------------|----|----|
| COMPETENCIA:           | INTENTO DE EVALUACION |    |    |
| UNIDAD DE COMPETENCIA: | 1°                    | 2° | 3° |

|   |  |                                       |
|---|--|---------------------------------------|
| PUNTUACIÓN DEL TRABAJADOR   |  |                                       |
| DOMINA EL CONTENIDO <input type="checkbox"/>  | DOMINIO REGULAR <input type="checkbox"/> | NO DOMINA EL <input type="checkbox"/> |
|   | DEL CONTENIDO                            | CONTENIDO                             |
| INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS O AFIRMACIONES Y COMPLEMENTE CON LAS RESPUESTAS CORRECTAS. |  |                                       |

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO



**ANEXO 8**  
**ESCALA DE VALOR**

**EVALUACIÓN DE HÁBITOS Y ACTITUDES DE TRABAJO**

**NOMBRE DEL TRABAJADOR:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**INDICACIONES:**

1. ENCIERRE EN UN CIRCULO LA LETRA DE LA ALTERNATIVA QUE USTED CONSIDERE QUE REPRESENTA DE MEJOR MANERA EL ÍTEM.
2. AGREGUE SUS COMENTARIOS EN EL ESPACIO AL FINAL DEL INSTRUMENTO.

1. HÁBITOS DE TRABAJO:

- A.
- B.

2. HÁBITOS DE SEGURIDAD:

- A.
- B.

3. ARREGLO DEL AREA DE TRABAJO:

- A.
- B.

**COMENTARIO DEL EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
EVALUADOR

F. \_\_\_\_\_  
EMPLEADO

## ANEXO 9

Universidad de El Salvador  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Escuela de Administración de Empresas*



### OBJETIVO:

Recopilar información a fin de conocer cómo se realiza la Evaluación del Desempeño en la pequeña empresa afiliada a la Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA).

**INDICACIONES:** Se le pide atentamente que responda a las siguientes preguntas con objetividad y sinceridad, marcando con una “X” la respuesta que crea conveniente, ya que dicha información servirá para la elaboración del trabajo de graduación.

### INFORMACIÓN GENERAL

a. Nombre de la empresa:

---

b. Número de empleados:

---

### INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Quién es el encargado de evaluar al personal?

Dueño o Propietario

Jefe de Producción

Gerente Administrativo

2. ¿Qué entiende por Desempeño del Personal?

Que los empleado termine a tiempo su trabajo

Que los empleados cumpla con metas y objetivos propuestos

Los empleados hacen lo que realmente requiere el puesto

Comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados

3. ¿Considera usted que es importante realizar Evaluaciones del Desempeño en el personal?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Cuando se evalúa el Desempeño de los empleados, ¿cómo se hace?  
a. Siguiendo un método de evaluación. \_\_\_\_\_  
b. Basado en experiencias, que le permiten reconocer si el empleado está haciendo bien su trabajo. \_\_\_\_\_

5. ¿Esta satisfecho con el método que utiliza?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Qué medios utiliza para evaluar el Desempeño?

Observación del empleado en su trabajo \_\_\_\_\_ Verificación de tareas \_\_\_\_\_

Entrevista con el empleado \_\_\_\_\_ Revisión del producto final \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿En base a qué evalúa el Desempeño del Personal?

Puntualidad \_\_\_\_\_ En base a metas cumplidas \_\_\_\_\_

Trabajo en equipo \_\_\_\_\_ Funciones y tareas \_\_\_\_\_

Relaciones Interpersonales \_\_\_\_\_ Requerimientos del puesto \_\_\_\_\_

Manejo adecuado de  
maquinaria y eq. \_\_\_\_\_ Cantidad de trabajo \_\_\_\_\_

Facilidad para comprender las  
indicaciones que se le dan con  
respecto a su trabajo \_\_\_\_\_ Calidad de trabajo \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál cree usted que es la finalidad de evaluar el desempeño de los empleados?

Determinar necesidades de capacitación \_\_\_\_\_

Buscar que el empleado sea adecuado para el puesto \_\_\_\_\_

Dar a conocer a los empleados su desempeño \_\_\_\_\_

Buscar que el empleado sea adecuado para el puesto  
y la organización \_\_\_\_\_

Logra más eficiencia \_\_\_\_\_

Tomar decisiones respecto a salarios, ascensos, promociones,  
traslados, despidos \_\_\_\_\_  
Buscar que el empleado sea adecuado  
para la organización \_\_\_\_\_

9. ¿Qué es más importante evaluar en un empleado?

Habilidades \_\_\_\_\_

Conocimientos \_\_\_\_\_

Actitudes \_\_\_\_\_

Habilidades, Conocimientos y Actitudes \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Sabe qué es Competencia Laboral?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si lo sabe, ¿qué es? \_\_\_\_\_

11. ¿Evalúa si el empleado hace los procedimientos correctos en cada tarea que realiza?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Evalúa las habilidades físicas requeridas en el puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Cree usted que debe ser evaluado la utilización de materiales y el manejo de maquinaria y equipo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Considera usted importante que los empleados conozcan el nombre de los materiales, maquinaria y equipo?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Ayudar y apoyar a otros en la realización de una tarea es objeto de evaluación?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Incluiría usted en una evaluación el interés permanente de un empleado por lograr lo propuesto?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. ¿La voluntad que poseen los trabajadores para realizar su trabajo pueden ser incluidas en una evaluación del desempeño?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿Cuánto tiempo considera que debe haber laborado el empleado para poder ser evaluado?

1 mes  2 meses  4 meses  6 meses  1 año

más de 1 año

19. ¿Cómo se le debería informar al personal los resultados de la evaluación del desempeño?

Forma verbal  Forma escrita  Ambas formas

20. Indique el periodo de tiempo que sería conveniente para realizar la evaluación del desempeño de un empleado antiguo.

Mensual  Trimestral  Semestral  Anual



21. De los siguientes problemas, ¿cuáles deben evitarse para el buen desarrollo de la evaluación del desempeño?

Preferencias personales \_\_\_\_\_

Calificaciones basadas en acciones recientes \_\_\_\_\_

Prejuicios personales \_\_\_\_\_

Tendencias a calificar al promedio \_\_\_\_\_

Calificaciones por simpatía \_\_\_\_\_

Todas las anteriores \_\_\_\_\_

22. ¿Considera usted que los empleados mejorarían, si ellos mismos evalúan el trabajo que desarrollan?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Si contara con un instrumento para evaluar el desempeño de los empleados, ¿lo utilizaría?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **ANEXO 10 PROGRAMA**

|          |   |
|----------|---|
| 8:00 AM. | PRESENTACIÓN  |
| 8:05     | PALABRAS DEL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN                            |
| 8:10     | ORIENTACION DEL TALLER  |
| 8:40     | PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES                                   |
| 8:45     | DESARROLLO DEL TALLER<br>(EXPLICACIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS)        |
| 9:05     | LLUVIA DE IDEAS PARA FUNCIONES                                      |
| 9:35     | <b>RECESO</b>   |
| 9:50     | DINAMICA  |
| 9:55     | DETERMINACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE FUNCIONES                         |
| 10:25    | DINÁMICA  |
| 10:30    | LLUVIA DE IDEAS PARA TAREAS   |
| 11:00    | AFINAMIENTO Y ORDENACIÓN DE TAREAS                                  |
| 11:45    | <b>RECESO</b>   |
| 12:05 PM | EXPLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS  |
| 12:20    | EXPLICACIÓN DE HABILIDADES  |
| 12:35    | EXPLICACIÓN DE CONDUCTA Y ACTITUDES                                 |
| 12:50    | DETERMINACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO,<br>HERRAMIENTAS Y MATERIALES. |
| 1:05     | DETERMINACIÓN DE NORMAS DE SEGURIDAD                                |
| 1:20     | OPINIÓN DE OBSERVADORES   |
| 1:30     | FINALIZACIÓN Y AGRADECIMIENTOS DEL TALLER                           |

## ANEXO 11

### CARTA DE INVITACIÓN

San Salvador, Septiembre de 2003.

Sr. Miembro de la  
Asociación Salvadoreña de  
Productores de Calzado y Afines  
(ASPCA)  
Presente.

Respetable Sr. (a):

Las alumnas egresadas de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, le hacen una atenta invitación a participar en el taller “**DESARROLLO DE UN CURRÍCULUM (DACUM), para la pequeña empresa productora de calzado**”; cuyo propósito es levantar el perfil de competencias del puesto de **Jefe de Producción**, donde el participante debe ser una persona que conozca del puesto, es decir el más experto.

Se hace de su conocimiento que, los resultados de este taller, además, de traerle múltiples beneficios a usted como miembro de la Asociación, contribuirá al éxito del trabajo de graduación de las Sritas. Claudia Guardado, Dalila Ochoa, Carolina Velásquez.

El taller se realizará el día Domingo 28 de Septiembre del presente año, de 7:30 am. a 1:30 pm. en las instalaciones de la Escuela de Administración de Empresas.

En espera de que envíe a la persona anteriormente mencionada, quedamos de usted sinceramente agradecidas de su colaboración, deseándole éxito en sus labores.

Atentamente,

F. \_\_\_\_\_  
Br. Claudia Guardado

F. \_\_\_\_\_  
Br. Dalila Ochoa

F. \_\_\_\_\_  
Br. Carolina Velásquez

## ANEXO 12

### PRESENTACIÓN Y ORIENTACIÓN DEL TALLER DACUM



**LLUVIA DE IDEAS PARA DETERMINAR FUNCIONES**



**DETERMINACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS**





**DETERMINACIÓN DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES.**







## **ANEXO 13**

### **GLOSARIO**

**Criterios de Desempeño:** Son las que rigen o determinan que el desempeño de una persona sea considerado como competente, en este apartado se expresan los resultados que se consideran contribuyentes o significativos (críticos) para alcanzar los resultados previstos en el enunciado del elemento, y la referencia a la calidad que debe tener dichos resultados.

**Criterios de Ejecución:** esta constituido por el conjunto de acciones (pasos) más relevantes para el logro de una unidad de competencia (tarea).

**Destreza:** Acción manipulativa para producir un producto terminado o lograr una tarea.

**Elementos de competencia:** Es el resultado que se espera lograr en la actividad que se realiza; en este sentido la función tiende a diferenciarse del concepto de tarea, que refiere normalmente el qué, el cómo y el con qué se lleva acabo el trabajo.

**Estándares de rendimiento:** Desempeño exigido a una persona al ejecutar una función determinada con base a normas establecidas para tal efecto. El estándar de rendimiento comunica a los trabajadores la cantidad y



calidad de cómo se espera que ejecute una unidad de competencia en particular.

**Funciones:** Constituyen las principales actividades involucradas en el desempeño de un trabajo y están compuestas por el conjuntos de tareas relacionadas.

**Habilidades:** Destrezas para realizar tareas ocupacionales con un grado de precisión dentro de una ocupación dada. La habilidad es concebida como compuesta por tres dominios: psicomotor, cognoscitivo, y afectivo.

**Ítems:** Se le llama a los elementos que constituyen una prueba objetiva, el cual consta de dos partes: enunciado y respuestas, distractores u opciones según el tipo de ítem.

**Nivel de Desempeño:** Indicador de logro del estándar de rendimiento obtenido por un trabajador en una unidad de competencia en particular.

**Perfil por Competencias:** Este se constituye por las competencias y unidades de competencia; además por los conocimientos y habilidades generales, conducta y actitudes, herramientas, materiales, maquinaria y equipo y elementos de seguridad ocupacional. Descripción completa de las competencias que realizan los trabajadores de una determinada ocupación.

**Proceso:** Conjunto de actividades relativas a la producción, obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, ensamblado, transporte, distribución, almacenamiento, y expendios de suministros al público de productos y servicios.

**Puesto de trabajo:** Conjunto de funciones desempeñados por un individuo en el lugar de trabajo.

**Rendimiento:** (parte de un objetivo). Declaración de que será capaz de hacer el trabajador cuando ha obtenido el nivel de logro del objetivo.

**Tareas:** Son unidades específicas de trabajo desempeñadas por los trabajadores en la realización de una función asignada.

**Unidad de Competencia:** Unidad representativa de una competencia que exige a quien la ejecuta, la dedicación de un tiempo importante y el dominio de determinados conocimientos, habilidades, actitudes, conductas que debe ser realizada siguiendo el proceso establecido para alcanzar los estándares de ejecución necesarios para el logro de los objetivos propuestos.