

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA
SER APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA
PAPER GROUP “**

PRESENTADO POR:

BARRIENTOS SERVELLON, YESENIA IVETTE

PEREZ MARROQUIN, ROSA MARGARITA

DOCENTE DIRECTOR:

LCDO. LUIS ROLANDO HURTADO GUERRERO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2017

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA

VICE-RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

MSC. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

SEPTIEMBRE 2017

SANTA ANA, EL SALVADOR CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES

MSC. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

ING. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA
VICE DECANO

LCDO. DAVID ALFONSO MATA ALDANA (INTERINO)

SECRETARIO

LCDO. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

LCDO. JOSE LUIS MENDOZA

LCDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA

TRIBUNAL CALIFICADOR

LCDO. LUIS ROLANDO HURTADO GUERRERO

DOCENTE DIRECTOR

SEPTIEMBRE 2017

SANTA ANA EL SALVADOR, CENTROAMERICA

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mi madre por ser un pilar fundamental en mi vida, a mi abuelito Víctor por su cariño y sus consejos. A Luis Miguel Roque por su amor comprensión y apoyo en todo el proceso. A Yesenia Barrientos amiga y compañera de aventuras durante mi carrera.

(Rosa Margarita Pérez Marroquín)

Dedicado con mucho cariño a mi familia. A Miguel Hernández que ha estado a mi lado en todo este tiempo. A mi compañera de tesis Margarita Pérez por ser parte de este trabajo y excelente amiga. A mis abuelos y mi Prima Darlin Palacios que en paz descansen.

(Yesenia Ivette Barrientos Servellón)

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme cumplir una de mis metas, la culminación de mis estudios universitarios. Mi tutor Licenciado Luis Rolando Hurtado por su paciencia motivación y criterio. A mi madre Yolanda Marroquín por su amor apoyo incondicional, sin duda la mejor madre. A mi tío Manuel por su apoyo.

(Rosa Margarita Pérez Marroquín)

Principalmente le agradezco a Dios por darme la oportunidad de cumplir una de mis sueños, ser Profesional. A mi padre Ernesto Palacios por apoyarme siempre en todos los aspectos de mi vida. A mi madre Irma Leticia por estar presente en todos los momentos de mi vida y motivarme a ser una mejor persona. A mi tutor de trabajo de grado por compartir sus conocimientos y experiencias durante mi carrera.

(Yesenia Ivette Barrientos Servellón)

INDICE

INTRODUCCIÓN	xi
CAPITULO I: ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	1
1.1 ELEMENTOS HISTÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	2
1.2. DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	5
1.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	6
1.4 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	7
1.5 VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	9
1.6 PROBLEMAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	10
1.7 DESAFIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	11
1.7.1 Elementos subjetivos	12
1.7.2 Error por tendencia al promedio	12
1.7.3 Permisividad e inflexibilidad.....	12
1.7.4 Elementos culturales	13
1.8 RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	13
1.8.1 El individuo:	13
1.8.2 El gerente:.....	13
1.8.3 El individuo y el gerente:	13
1.8.4 El equipo de trabajo:.....	14
1.8.5 El área de Recursos Humanos	14
1.9 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	14
1.9.1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño.....	15
1.9.2 Diseño del sistema de evaluación	16
1.9.3 Implementación del sistema de evaluación.....	18
1.9.4 Retroalimentación del empleado.....	20
1.9.5. Retroalimentación del sistema de evaluación	21
1.10 PLAN DE MEJORA LABORAL	21
1.10.1 Responsables.....	21
1.10.2 ¿Para qué sirve?	21
1.10.3 ¿Cómo se hace?.....	22
1.11 CONTRIBUCIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
1.11.1 Captación de Recursos Humanos:	22
1.11.2 Compensaciones:	22

1.11.3 Motivación:.....	23
1.11.4 Desarrollo y Promoción:	23
1.11.5 Comunicación:.....	23
1.11.6 Adaptación al Puesto de Trabajo:	23
1.11.7 Descripción de Puestos:.....	23
1.12 MÉTODOS DE EVALUACIÓN TRADICIONALES.....	24
1.12.1 Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.....	24
1.12.2 Método de elección forzosa	26
1.12.3 Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo	28
1.12.4 Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.....	31
1.12.5 Método de comparación de pares	31
1.12.6 Método de frases descriptivas	32
1.13 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NO TRADICIONALES ...	32
1.13.1 Evaluación 360°	32
1.13.2 Evaluación del desempeño por competencias:.....	34
 CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE CENTRAL AMERICA	
PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	36
2.1 GENERALIDADES SOBRE “ALAS DORADAS EL SALVADOR”	37
2.1.1 Ubicación Geográfica de “Alas Doradas” El Salvador	37
2.1.2 Filosofía.....	38
2.1.3 Misión	38
2.1.4 Visión	38
2.1.5 Estructura Organizacional “Alas Doradas”.....	39
2.1.6 Política del sistema de Gestión de Calidad	40
2.1.7 Objetivos generales de calidad	40
2.1.8 Nuestro Personal	40
2.2 PROCESO PRODUCTIVO “ALAS DORADAS”	43
2.2.1 Planta de Manufactura: Producción de pasta a partir de fibras recuperadas	43
2.2.2 Proceso productivo en planta de conversión	47
2.3 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS.....	49
2.3.1 Flujograma de la planta de manufactura “Alas Doradas”	49
3.2 Flujograma de la planta de Conversión “Alas Doradas”.....	50
2.4 PRODUCTOS QUE OFRECE AL MERCADO	51
Productos de “Alas Doradas”	51
2.5 ASPECTOS LABORALES DE “ALAS DORADAS”	53

2.5.1 Prestaciones	53
2.5.2 Medidas de Seguridad y Salud Ocupacional	55
2.5.3 Derechos del Trabajador.....	56
2.5.4 Código de Ética y Conducta de “Alas Doradas”	57
2.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	58
2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL.....	59
2.8 DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEL AREA DE PRODUCCION “ALAS DORADAS”	63
CAPITULO III	72
“DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CENTRAL AMERICA PAPER GROUP ALAS DORADAS”	72
3.1 IMPORTANCIA.....	73
3.2 OBJETIVOS	73
3.2.1 Objetivo General	73
3.2.2 Objetivos Específicos	73
3.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	74
3.3.1 Tipo de Estudio.....	74
3.3.2 Método de Investigación.....	74
3.3.3 Técnica de Investigación	74
3.3.4 Instrumentos de recolección de datos	75
3.3.5 Determinación del universo	76
3.3.6 Tipo de Muestreo.....	76
3.3.7 Determinación de la Muestra.....	76
3.4 ORGANIZACIÓN DE DATOS, TABULACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION.	78
3.5 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO.....	78
3.5.1 Análisis sobre el tipo de modelo de Evaluación del Desempeño utilizado por central America Paper Group	78
3.6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	81
3.6.1 Capacitación	82
3.6.2 Funciones y herramientas de los trabajadores	82
3.6.3 Ambiente o clima laboral	82
3.6.4 Evaluación del desempeño	83
3.6.5 Políticas de Ascenso	84
3.6.6 Factores de Evaluación del Desempeño	84

3.7 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS JEFES DE PLANTA DE CONVERSION Y MANUFACTURA DE ALAS DORADAS.....	85
3.7.1 Importancia de la evaluación del desempeño	85
3.7.2 Evaluación de desempeño y periodicidad	85
3.7.3 Responsables de la evaluación y capacitación	85
3.7.4 Estándares de desempeño	86
3.7.5 Motivación del empleado y plan de mejora laboral	86
3.8 ALCANCES Y LIMITANTES.....	87
3.8.1 Limitantes	87
3.8.2 Alcances	88
3.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
3.9.1 Conclusiones	88
3.9.2 Recomendaciones.....	90
 CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA CENTRAL AMERICA PAPER GROUP ALAS DORADAS .92	
PRESENTACION.....	93
INTRODUCCION.....	97
FINALIDAD	98
OBJETIVOS.....	98
OBJETIVO GENERAL.....	98
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	98
POLITICA GENERAL	99
POLITICAS ESPECÍFICAS	99
COMPROMISO	100
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA	101
REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	102
ELECCIÓN DEL EVALUADOR.....	103
IMPLANTACION DEL SISTEMA.....	103
ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	103
ENTREVISTA DE EVALUACIÓN	104
REGISTRO INTERNO DE LA INFORMACIÓN	105
TOMA DE DECISIONES	106
ACTUALIZACIÓN Y APLICACIÓN PERIÓDICA DEL SISTEMA	106

LINEAMIENTOS GENERALES DE EVALUACIÓN	107
FACTORES A CONSIDERAR EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN	108
DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES A EVALUAR	109
COMITÉ DE EVALUACION	138
DIAGRAMA DE FLUJO DE INICIO DEL SISTEMA DE EVALUACION	139
DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS RESULTADOS FINALES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN	140
FORMULARIOS PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	141
INSTRUMENTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	142
PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL.....	155
NOTIFICACION DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	158
BIBLIOGRAFIA	160
ANEXOS	162

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

El Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

El presente trabajo de grado tiene como finalidad brindar un sistema de evaluación del desempeño que sirva como herramienta de Gestión Administrativa a la Alta Gerencia de la empresa “Alas Doradas” a fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño que pudiera aplicarse de la manera que lo consideren conveniente buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal del área de producción.

En el primer capítulo se conocerá acerca de la historia sobre la evaluación de desempeño en El Salvador y la importancia que tiene para las empresas contar con un sistema que pueda medir el rendimiento de sus empleados en relación a los objetivos, pero también algunos efectos positivos y negativos tanto para la empresa como el empleado que surgen al momento de ponerlo en práctica. Se dará a conocer indicadores sobre el desempeño que sirven de guía para evaluar al empleado y los métodos de evaluación del desempeño que se utilizan que son

diseñados desde diferentes puntos de vista los cuales permiten que la empresa elija el que más le conviene dependiendo del tipo de resultados que desea obtener.

En el capítulo II se presenta la historia del Municipio de San Juan Opico lugar donde está ubicada la empresa donde se realiza la investigación desde su historia así como su evolución ya que actualmente es uno de los municipios donde se encuentra una gran zona industrial además de dar a conocer el origen y evolución de Central America Paper Group “Alas Doradas”, su misión, visión, valores, estructura organizativa y la clasificación de los productos los cuales elabora y distribuye en todo el país.

El objetivo del capítulo III es describir la metodología que se utilizara para realizar la investigación las fuentes de donde se obtendrá la información, el tipo de estudio, la forma de determinar la muestra y la forma en que se analizaran e interpretaran los resultados obtenidos de la investigación los cuales serán necesarios para la realización de la propuesta.

En el capítulo IV se presenta una propuesta de diseño de un sistema de evaluación del desempeño que tenga los elementos necesarios y permita al área de recursos humanos llevar una medición más exacta de los resultados de sus empleados, fácil de aplicar y que no genere demasiada incomodidad al empleado por el hecho de sentirse evaluado además se presentara una propuesta de plan de mejora en el cual se trabajara con los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con el que se espera mejorar las competencias del trabajador para que este se sienta satisfecho y aporte de manera satisfactoria al cumplimiento de los objetivos y el seguimiento que debe darse al sistema para que siga obteniendo resultados útiles a la empresa.



“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA SER APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “

CAPITULO I: ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO



1.1 ELEMENTOS HISTÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se puede afirmar que desde el primer momento que un hombre dió empleo a otro el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación data de la antigüedad. La dinastía Wei (221-265 A.C.) contaba con un “calificador imperial” de la familia real. En la edad moderna San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la Compañía de Jesús.

Más recientemente, en el siglo XIX y comienzos del XX, la evaluación se empieza a emplear de modo más sistemático gracias al trabajo de Frederick Taylor. Y es a partir de la segunda guerra mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empiezan a tener una amplia aceptación en las empresas.

Estados Unidos, en 1842, fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño, y el Congreso de los EEUU promulgó una ley que hacia obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados de los distintos departamentos, a partir de ahí, dicho programa de evaluación de desempeño se hizo extensivo a todas las entidades públicas y empresas privadas. Los defensores de este programa consideran que ésta herramienta permite mejorar las capacidades y el conocimiento de los empleados. En 1850, se oficializaron las fichas de valoración haciendo su aparición en algunas oficinas gubernamentales americanas.

El uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas y en sus inicios estaba dirigido al nivel operativo, y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizó después de la 2da. Guerra Mundial.

El ejército americano desarrolló un sistema de evaluación más funcional a partir de 1880, trabajo que llamó la atención del entonces presidente Benjamín Hamson, quien inicialmente sugirió a los departamentos adoptar el sistema utilizado por el ministro de la defensa, lo que

fue realizado con poca uniformidad; la valoración del personal en forma organizada en empresas particulares y en entidades civiles y militares del estado, se adopta en la época de la Primera Guerra Mundial en Estados Unidos.

Los primeros sistemas evaluaban al personal jornalero determinando aptitudes y actitudes como “colaboración”, “habilidad para relacionarse con los demás”, etc. No consideraban el desempeño mismo. Así, el sistema típico consiste en 10 o 15 rasgos característicos personales. Tal método se utilizó debido a la dificultad de poder medir en forma directa el rendimiento. Se trató de analizar rasgos de personalidad confundiendo el propósito principal de la evaluación del desempeño e ignorándose que esa labor les corresponde a psicólogos bien entrenados, no a ejecutivos.

Con la humanización del trabajo, la teoría administrativa pasó de preocuparse principalmente por la máquina a considerar más al hombre. Como consecuencia, surgieron varias interrogantes:

- ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del individuo?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente este potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cómo lograr un desempeño estable y duradero?
- ¿Cómo lograr mejorar dicho desempeño?

En respuesta a esas inquietudes se generaron una infinidad de técnicas administrativas para evaluar el desempeño de los empleados, unas más exitosas que otras. Sin embargo, los resultados no han sido del todo satisfactorios.



Con el transcurrir del tiempo y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, se da un cambio de paradigma, del mecanicismo a la humanización en el interior de las organizaciones; exigiendo así un estudio del comportamiento del hombre y de las organizaciones.

Debido al crecimiento de las empresas y demanda de personal, éstas se vieron en la necesidad de implementar un procedimiento sistemático y confiable para conocer y medir los resultados del individuo, sus actitudes, habilidades y conducta, es decir su contribución a la organización. Por lo tanto, la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta que beneficia tanto a la organización como al empleado mismo, teniendo en cuenta que es un método objetivo con el que las organizaciones hacen un seguimiento periódico del desempeño y de los diferentes grados del potencial del personal; a su vez que beneficia al empleado porque mediante la evaluación éste puede identificar sus debilidades y fortalezas; además, puede darse cuenta de cómo lo percibe la empresa, qué es lo que espera de él y en qué lugar se encuentra dentro de la organización. Para lograr una medición de resultados de una forma objetiva, se requiere de una comunicación confiable sobre el desempeño y reducir los prejuicios promoviendo la honestidad de la información y estimulando la percepción.

El concepto de evaluación de desempeño es universal, pero para su aplicación se requiere un método diferente dependiendo de las exigencias, necesidades y características de cada empresa; por lo tanto, para su aplicación será necesario identificar el tipo de organización, el clima interno y externo, y la cultura de la misma, para con esto definir cuál método es el más adecuado para lograr los objetivos propuestos.

1.2. DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Algunas definiciones de evaluación de desempeño son las siguientes:

- La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.
- La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.
- La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.
- La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente, y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un medio mediante el cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales



problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

- La evaluación es un proceso que procura determinar, de manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto. Según Idalberto Chiavenato, en su libro Administración de Recursos Humanos, dice que el Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
- Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.

1.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.



- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo.
- Servir de referencia para incrementos salariales, entre otros.

1.4 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

La utilización de una evaluación de desempeño debe ser no sólo para tomar decisiones de tipo administrativo, sino para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su



motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en su su desarrollo personal, que den oportunidad el mejoramiento continuo.

En las organizaciones se debe procurar por estar en función del mejoramiento, es aquí donde la evaluación del desempeño juega un papel importante en el sentido que informa al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral de tal manera que pueda iniciar una planeación de su mejoramiento.

Según lo anterior, se podría decir que si la evaluación facilita un mejoramiento al informar al trabajador sobre sus fortalezas y debilidades puede llevar a través de este autoconocimiento a incrementar su responsabilidad laboral cumpliendo tanto los objetivos de la empresa como los personales, no como un requisito organizacional sino como un interés y motivación personal.

Además, este proceso suministra información valiosa a funciones de la administración de personal tales como la planeación de la fuerza laboral, selección, entrenamiento y bienestar social.

Teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño explora las aspiraciones en materia de beneficios laborales de los empleados, este proceso es importante también en el sentido que apoya los diseños que se elaboren sobre nuevos servicios para los trabajadores y sus familias.

Por lo tanto, es recomendable implementar un programa de evaluación del desempeño cuando se desee alcanzar objetivos como los citados.

- Promover la eficiencia organizacional y el logro de metas.
- Fomentar el desarrollo individual del personal.



1.5 VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Idalberto Chiavenato plantea las siguientes ventajas:

- La evaluación manejada sistemática y dinámicamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes cargos y por ende la identificación de los puntos débiles de la empresa. Algunas empresas toman la evaluación como medio para que el trabajador se esfuerce más, aunque es un poco subjetivo y se convierte en un medio de presión.
- Ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.
- Ayuda al individuo a. mantener una perspectiva de perfeccionamiento permanente.
- Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y desempeño de las labores de sus subordinados y un medio eficaz para perfeccionar la actuación del trabajador.
- Facilita el diagnóstico de las deficiencias o requerimientos administrativos.
- Proporciona la retroalimentación necesaria para que el trabajador se dé cuenta de cómo se está desempeñando, de qué manera puede mejorar su labor y qué espera de él la empresa.
- Presta ayuda a la compañía para verificar la eficacia de los programas de selección, adiestramiento y desarrollo del personal.
- Sirve para conocer y relacionar el desempeño de las áreas por secciones, por oficios o por factores de evaluación.
- Facilita la planeación del personal a largo plazo porque ayuda a determinar los ascensos.
- Sirve para disminuir la rigidez de la evaluación de oficios.

- La evaluación periódica les exige mucho a los supervisores, lo cual trae consigo personas mejores y más competentes en la supervisión. La existencia de unos requerimientos formales exige que el supervisor se preocupe por el entrenamiento de los empleados, por el autoexamen de su capacidad para juzgar y por la ayuda prestada a su personal.
- Ayuda a observar las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al trabajador. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, aspectos financieros, etc.; si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal se encargue de prestar la ayuda que se requiera.

1.6 PROBLEMAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Idalberto Chiavenato (2002), plantea que por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño en su implantación, éstos van a presentar algunas dificultades por múltiples factores, los cuales impedirán una evaluación y un manejo eficiente que traerán dificultades para la empresa: entre ellas pueden considerarse los siguientes:

Para toda evaluación se requiere unos estándares o normas que en algunos casos no existen en la empresa, lo que se considera como un tropiezo en el método de evaluación.

Fundamentar la evaluación en el juicio subjetivo del jefe de dependencia, le quita credibilidad al sistema, generándose situaciones de desventaja por los desaciertos del evaluador.



Criterios como estándares o normas de producción, capacitación de los evaluadores, etc. son requisitos necesarios para evaluar objetiva y equitativamente, los cuales en ocasiones no se tienen en cuenta.

La evaluación en el personal en ocasiones promueve en éstos una preocupación por la actividad y la concentración de funciones con indiferencia por los resultados y las metas: un temor del trabajador a ser observado o calificado en cuanto a su desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento, por lo que en los períodos evaluativos éstos se esmeran más por su trabajo, esto ocasiona una pérdida de objetividad; por lo tanto, se debe informar al empleado de los objetivos y resultados que trae consigo la evaluación del desempeño.

Otras veces se toma como base los salarios y mejoras salariales en cuanto a los méritos o esfuerzos del trabajador, por lo que los esquemas diseñados o desarrollados se desprestigian y caen rápido en desuso para juzgar los méritos que están asociados a mejoras salariales.

El empleo de evaluadores no entrenados puede obstaculizar gravemente un programa de evaluación. Por esta razón, cada supervisor (evaluador) debe recibir entrenamiento específico en la utilización del método con que se valora al empleado. Deberá dársele asistencia técnica y práctica en la conducción de entrevistas de evaluación y deben ser capacitados permanente, ya sea a través de cursos, participación en diseño de formatos, experiencias vividas en otras empresas, conferencias, seminarios, etc.

1.7 DESAFIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores

internos o externos o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia” del evaluador.

1.7.1 Elementos subjetivos

Cuando un evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

1.7.2 Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos del capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a las puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, colocar a todos sus evaluados en promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

1.7.3 Permisividad e inflexibilidad

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar o conquistar la popularidad, o de imponer un alto grado de respeto o distancia.

1.7.4 Elementos culturales

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar personas de otros grupos culturales, es probable que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basa en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador este consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

1.8 RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1.8.1 El individuo:

Lo ideal es que cada persona evalúe su propio desempeño. En organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas.

1.8.2 El gerente:

Responsable por el desempeño, de su constante evaluación y de la comunicación de resultados de sus subordinados con ayuda de RRHH, quienes establecen los parámetros de evaluación.

1.8.3 El individuo y el gerente:

El gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la retroalimentación que le proporciona el gerente, quien

proporcional al colaborador todos los recursos necesarios (orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar) y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados.

1.8.4 El equipo de trabajo:

El propio equipo evalúa su desempeño como un todo, ya que es responsable de la evaluación de cada participante, y define metas y objetivos

1.8.5 El área de Recursos Humanos

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico del Área de Recursos Humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

1.9 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando

consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y por ende la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso, a continuación se presenta cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño.

1.9.1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la planificación, para Sastre y Aguilar (2003), “es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones”.

La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.

Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que por lo tanto debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. Es por esto que resulta imprescindible que la organización, una vez que reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, recopile información respecto a todo el proceso.

Posteriormente, debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico.

Seguidamente, la organización debe definir cuál es su población que debe evaluar, aunque el proceso debiera abarcar a todos los empleados, sin embargo, la organización debe especificar su población y si realizará la evaluación individualmente o por equipos, por ejemplo, si es que esta modalidad de trabajo existe en la entidad. Además, en esta etapa debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los empleados con base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc. Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. Y también debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación.

Una vez que tiene claro la población y los aspectos mencionados debe definir quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso.

Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado

1.9.2 Diseño del sistema de evaluación

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta

etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional.

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos.

Esta actividad del proceso es fundamental ya que, si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden pensar que todo el proceso de valoración carece de sentido. Estas dimensiones si bien deben relacionarse con el puesto, deben estar directamente relacionadas con lo que la empresa quiere evaluar en términos generales.

Luego, solo si la empresa lo desea, se debe asignar a cada evaluador las dimensiones que cada uno de ellos deberá evaluar, pues la empresa podría desear que cada evaluador (si ha definido más de uno) evalúe dimensiones específicas; todo va a depender de las necesidades de información que la organización tenga y de cómo desee obtenerla, o más bien, a través de qué fuentes informativas. Una vez que se ha definido claramente lo anterior se está en condiciones de seleccionar el método de evaluación.

Según Sastre y Aguilar (2003), al elegir un método de evaluación se está frente a una cuestión táctica, sin embargo es muy importante para obtener los resultados que se desean, en



términos de cantidad y calidad de la información obtenida a partir de ellos. En algunos casos, los métodos utilizados pueden ser muy simples, sin embargo en estos casos probablemente la información que se obtendrá será poco estructurada o de baja calidad; por otro lado, cuando se usan métodos más sofisticados se debe realizar mayor esfuerzo en el seguimiento de los empleados, pero obviamente esto redundará generalmente en una evaluación más completa y objetiva.

Una vez seleccionado el método se está en condiciones de elaborar el instrumento de evaluación. Cuando existe más de un evaluador, la organización podría asignar ponderaciones a las distintas fuentes de evaluación que permitan obtener una evaluación final compuesta por las diversas fuentes utilizadas.

Otro de los aspectos importantes que se deben considerar en esta etapa es la elaboración de una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados) antes mencionada.

Luego se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello, establecer el periodo de evaluación, es decir en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente.

Una vez que todo esto se ha especificado se está en condiciones de comenzar con la implementación del sistema que la organización ha diseñado

1.9.3 Implementación del sistema de evaluación

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización,



se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas.

Además, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso. Juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, etc.

También es importante mencionar que “la capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo, de modo que éste pueda garantizar congruencia y exactitud, en donde se debe también abarcar cómo realizar entrevistas de evaluación y cómo dar y recibir retroalimentación” Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin. En esta actividad es en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real.

Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada. Con este procedimiento ya se está en condiciones de que el departamento de recursos humanos utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento.

1.9.4 Retroalimentación del empleado

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación.

El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista generalmente crea hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño.

El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.



1.9.5. Retroalimentación del sistema de evaluación

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo.

También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación.

1.10 PLAN DE MEJORA LABORAL

Es un elemento del Modelo Estándar de Control Interno, que contiene las acciones de mejoramiento que debe ejecutar cada empleado, para mejorar su desempeño y el desempeño del área a la cual pertenece, para una mayor productividad de las actividades o tareas bajo su responsabilidad.

1.10.1 Responsables

El jefe inmediato y el funcionario son responsables de concertar el plan de mejoramiento y hacerle seguimiento.

1.10.2 ¿Para qué sirve?

Mejorar aquellas actitudes o conductas laborales que inciden en el desempeño laboral, superar las brechas presentadas entre el desempeño real y el desempeño que se espera del empleado, mejorar el área o proceso al cual pertenece y lograr mayor productividad de las

actividades y/o tareas bajo su responsabilidad. Cuando sea aplicable recoge las recomendaciones de: autoevaluación del control, autoevaluación de la gestión, evaluación independiente del sistema de control interno, auditorías.

1.10.3 ¿Cómo se hace?

El Plan de Mejoramiento se realiza basado en el seguimiento y las revisiones del cumplimiento de los compromisos adquiridos, en la indagación de las causas del cumplimiento y en las propuestas de alternativas de solución.

Los Planes de Mejoramiento se realizan basados en:

- Acciones Preventivas: Acciones tomadas para evitar que se desencadenen problemas o situaciones potencialmente indeseables.
- Acciones Correctivas: Acciones tomadas para eliminar las causas de una no conformidad detectada y prevenir que vuelva a ocurrir.

1.11 CONTRIBUCIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.11.1 Captación de Recursos Humanos:

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

1.11.2 Compensaciones:

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

1.11.3 Motivación:

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

1.11.4 Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

1.11.5 Comunicación:

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

1.11.6 Adaptación al Puesto de Trabajo:

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

1.11.7 Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo

- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

1.12 MÉTODOS DE EVALUACIÓN TRADICIONALES

1.12.1 Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

- **Escalas gráficas continuas:** son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para

la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

- **Escalas gráficas semicontinuas:** el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.
- **Escalas gráficas discontinuas:** son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas.

Los factores son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos que han obtenido los evaluados. Esta enorme simplificación de la evaluación del desempeño presenta una burda paradoja: por una parte, se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado.

1.12.1.1 Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
- Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

1.12.1.2 Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

- No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su “campo psicológico”. Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
- Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
- Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

1.12.2 Método de elección forzosa

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.

1.12.2.1 Características del método de elección forzosa

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

- Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño).

1.12.2.2 Ventajas del método de elección forzosa

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo).
- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

1.12.2.3 Desventajas del método de elección forzosa

- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera. No ofrece al evaluador una noción general de los resultados de la evaluación.

1.12.3 Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al

desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

1.12.3.1 Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo. A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno.

El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

1. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+).
- Desempeño satisfactorio ()
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

2. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

3. Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

- Asesoría al trabajador.
- Readaptación del trabajador.
- Capacitación.



- Despido y sustitución.
- Promoción a otro puesto.
- Retención del trabajador en el puesto actual.

4. Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

1.12.3.2 Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

- Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
- Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño
- Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.

1.13.3.3. Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo tiene las limitaciones siguientes:

- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
- Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

1.12.4 Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

1.12.4.1 Características del método de evaluación del desempeño mediante incidentes crítico

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos o negativos.

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

1.12.5 Método de comparación de pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

1.12.6 Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”)

1.13 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO NO TRADICIONALES

1.13.1 Evaluación 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

1.13.1.1 Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

1.13.2 Evaluación del desempeño por competencias:

Para realizar una Evaluación de Desempeño es decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas. En general para cada puesto de trabajo tendremos dos tipos de competencias:

- **Competencias genéricas:** Son competencias no relacionadas directamente con un puesto de trabajo concreto. Son competencias dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización, así como requerimientos que la organización quiere hacer extensibles a todos sus miembros. Por ejemplo: Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, etc.
- **Competencias Específicas:** competencias necesarias para el puesto de trabajo. Pueden cambiar para cada puesto de trabajo o requerir de un nivel de exigencia diferente.

La labor es identificar todas las competencias que queremos evaluar para cada puesto de trabajo, incluyendo para cada competencia una descripción de la competencia junto con sus grados de cumplimiento. Estas competencias servirán para crear luego las encuestas con las que cada integrante de la organización será evaluado.

Una vez decidido las competencias y metodología aplicada a cada puesto de trabajo se crea los modelos de encuesta para cada puesto y distribuir entre los evaluadores para su realización.

Por último, una vez las encuestas han sido completadas se procede a la recolección y análisis de resultados, tanto globales como individuales por persona, para los que se establecería al menos una entrevista personal para discutir el informe de resultados obtenido con cada evaluado.

El riesgo de fracasar en la gestión de una Evaluación de Desempeño puede suponer, además del gasto inútil de tiempo y recursos, generar resultados equívocos o parciales que lleven a



“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA SER APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “

decisiones incorrectas, la pérdida del talento y competitividad de toda la organización, y la imposibilidad de volver a realizarla en los siguientes años por miedo al fracaso.



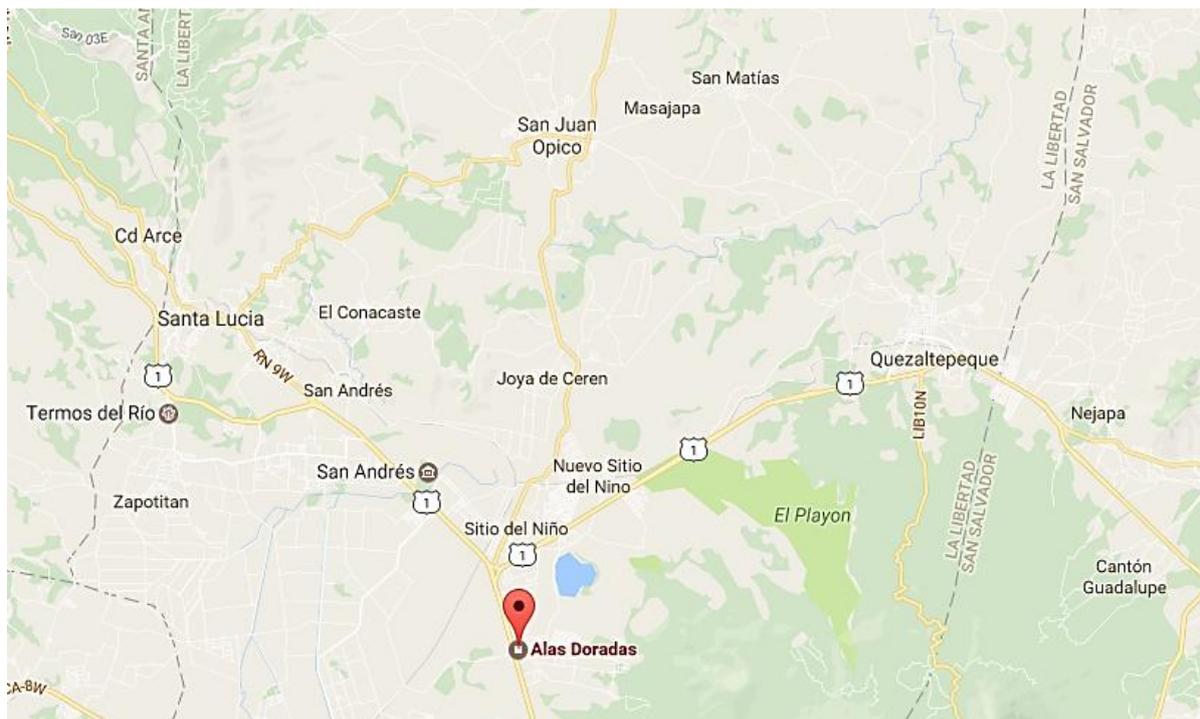
CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”

2.1 GENERALIDADES SOBRE “ALAS DORADAS EL SALVADOR”

Alas Doradas es la principal subsidiaria de Central America Paper Group y uno de los dos principales fabricantes de papel absorbente y plano en toda Centro América. Central America Paper Group a su vez es una empresa perteneciente a **GRUPO COEN**, quienes son unos de los principales conglomerados empresariales de Centroamérica y el Caribe.

Alas Doradas se caracteriza por emplear tecnología de última generación y uso de materia prima 100% reciclada, generando anualmente más de 30,000 toneladas de productos derivados del papel, siendo los principales, papel higiénico, papel toalla, papel kraft y servilletas.

2.1.1 Ubicación Geográfica de “Alas Doradas” El Salvador





2.1.2 Filosofía

La filosofía que abarca el concepto de “Alas Doradas” es el compromiso de mejorar constantemente la calidad, la conciencia medio ambiental y la fuerza de trabajo que es donde reside el secreto de su crecimiento, en ese sentido, ha establecido un serio compromiso con la preservación del ambiente natural.

Los trabajadores que participa en la familia “Alas Doradas” son hoy un ejemplo de competitividad eficiencia y calidad Centroamericana, en la nueva realidad mundial que va desde el compromiso conjunto de sus socios y administración hacia su personal, hasta cuestiones de responsabilidad social y empresarial, con firme compromiso con el medio ambiente salvadoreño.

2.1.3 Misión

Entregar productos de calidad que superen las expectativas de nuestros clientes, siendo una organización efectiva y eficiente que busca la mejora continua de sus procesos, con el personal calificado, comprometido y con alto sentido de pertenencia.

2.1.4 Visión

Ser una empresa exitosa y admirada en el mercado de papel tissue de la región centroamericana, con crecimiento sostenido, responsable para con sus socios, clientes, colaboradores, la sociedad y el medio ambiente.

2.1.5 Estructura Organizacional “Alas Doradas”





2.1.6 Política del sistema de Gestión de Calidad

En “Alas Doradas” somos una empresa responsable con el medio ambiente y cuidamos de la Seguridad Industrial; contamos con personal competente e identificado con los objetivos organizacionales con énfasis en la eficacia y eficiencia, mejorando continuamente los procesos y productos de Papel Tissue para satisfacer a nuestros clientes, cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

2.1.7 Objetivos generales de calidad

- Optimizar recursos y procesos por medio de desarrollar las competencias del recurso humano.
- Lograr los objetivos planificados en los diferentes procesos de la organización.
- Optimizar los recursos de los diferentes
- procesos.
- Aumentar la productividad en nuestras operaciones.
- Minimizar los riesgos de pérdidas por lesiones personales, materiales y equipos.
- Mejorar nuestros productos y adecuarlos a las nuevas exigencias del cliente.
- Garantizar la satisfacción de nuestros clientes.
- Minimizar los reclamos de nuestros clientes.

2.1.8 Nuestro Personal

Mercadeo y ventas

Se encarga de plantear estrategias por medio de las cuales la empresa introduzca sus productos de una manera competitiva, cumpliendo con las expectativas del cliente. Se incluyen las áreas como: ventas tissue, ventas planos, diseño gráfico y tienda.



Finanzas

Se encarga de asistir a las gerencias de la empresa en la actualización de estados financieros, control de inventarios y otros. En el departamento de finanzas se incluyen las áreas de contabilidad de costos, créditos y cobros de tesorería.

Operaciones

Se encarga de organizar, liderar y evaluar las funciones inherentes al departamento de logística, tales como distribución de rutas, control y liquidación de ventas, coordinación de producción, evaluación de la competencia y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, preservación de productos terminados, mantenimiento y preservación de equipos. Para contribuir a un mejor funcionamiento de este departamento se trabaja conjuntamente con las siguientes áreas: logística, compras, tráfico, informática, bodegas y seguridad.

Recursos Humanos

Responsable de desarrollar los Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal idóneo para cubrir los puestos de trabajo en todas las Unidades de la Organización; además de ocuparse de la elaboración de planillas, comunicación interna, actividades de integración, Capacitación y entrenamiento, gestionar beneficios y prestaciones a todo el personal activo, propiciando un ambiente agradable que favorecerá a sus trabajadores como a la organización. Adicional velamos por mantener condiciones seguras de trabajo, así como el sistema de gestión de calidad de toda la empresa.

Ingeniería

Administración del departamento de proyectos y talleres de mantenimiento. Planificación de la continuidad de la producción para todas las plantas; así como la mejora y mantenimiento de los equipos utilizados para este fin.

Plantas

Este departamento está dividido en las siguientes áreas:

Planta I: manufactura

Se encarga de procesar la mezcla de la fibra seleccionada, y la transforma en un gran rollo de papel (Bobina) cuyo diámetro oscila entre 40 y 60 pulgadas; que puede ser de tissue o kraft. Su peso se encuentra entre 0.8 a 1.6 toneladas, alcanzando un ancho entre 70 a 103 pulgadas. Las Maquinas papeleras Tissue (3 y 4) son las que producen papeles muy livianos y “crepados” para otorgarles la flexibilidad, suavidad y absorción que requiere el producto final. Estas características se obtienen en la máquina con los siguientes procesos consecutivos y simultáneos: Formación, Prensado, Secado, Crepado y Enrollado.

Planta II: Conversión

Es la Unidad Organizativa que transforma y dimensiona el papel higiénico al formato de los productos finales: papel higiénico, servilleta de papel y toallas absorbentes en sus diferentes presentaciones.

2.2 PROCESO PRODUCTIVO “ALAS DORADAS”

2.2.1 Planta de Manufactura: Producción de pasta a partir de fibras recuperadas

La colecta de diarios y revistas antiguas, devolución de editoriales y excedentes de impresión constituyen la base de la pasta fabricada a partir de fibra recuperada. Esta recogida requiere de una importante inversión para el despliegue de contenedores de reciclaje en ubicaciones de fácil acceso para la ciudadanía. Ello se une a las recogidas comerciales por parte de editoriales e impresores a fin de obtener el volumen de materia prima necesario para una contribución significativa a la producción de papel.

La primera etapa de producción combina una cantidad determinada de diarios y revistas, una solución de jabón de ácido graso y un gran volumen de agua caliente, que se hace rotar dentro de un tanque para la elaboración de una solución. Con esta acción se desprenden las fibras y se inicia el proceso de destintado, al deshacerse la unión entre la tinta y las fibras.

Por otra parte, en esta fase se genera la mayor cantidad de material “pesado” no deseado que acompaña a los diarios y revistas, entre los que se incluyen grapas, material publicitario añadido de las revistas, fundas de CD, envoltorios plásticos y demás elementos extraños, también se eliminan otros materiales no deseados con los depuradores centrífugos y el cribado de la pasta.

La pasta se limpia ahora en un proceso de lavado de múltiples etapas que extrae sistemáticamente más del 99% de la tinta adherida a las fibras. El jabón de ácido graso se agrega en un recipiente de gran tamaño con agua caliente y la pasta “sucia”. El jabón desprende la tinta de las fibras. Se aplica aire comprimido que va desde el fondo del recipiente hasta la superficie, lo que genera burbujas de jabón que atraen las partículas de tinta liberadas. Estas burbujas con tinta adherida ascienden hasta la superficie del agua para formar una espuma sucia, que se elimina con el agua residual. El procedimiento se repite con múltiples tanques



hasta depurar por completo la pasta. Puede requerirse cierto blanqueo de la pasta para estabilizar su blancura hasta un nivel uniforme y constante.

Vida útil de las fibras recuperadas

Se necesita en todo momento de fibra fresca para sostener el proceso de reciclaje, puesto que las fibras únicamente pueden reaprovecharse un máximo de siete veces. Sólo en torno al 80% de la fibra reciclada puede recuperarse en el proceso de destintado. El reciclaje reiterado resulta en fibras cada vez más cortas y débiles, que finalmente han de ser desechadas dentro del proceso de recuperación.

Composición de la pasta

Una vez que se ha dotado a la pasta de la blancura adecuada, puede agregarse colorante para la estabilización del tono exacto. El ojo humano es muy perceptivo con las diferencias tonales. Podrán introducirse en la pasta otros aditivos y materiales de proceso, dependiendo del producto final. Antes de la entrada de la pasta en la caja de admisión se agrega gran cantidad de agua.

Caja de admisión

En la caja de admisión, la pasta se compone de un 99% de agua y materiales de proceso y de un 1% de fibra. Se necesita este volumen de agua para evitar la floculación, es decir, la tendencia de las fibras a aglutinarse. De permitirse esto, la hoja de papel presentará una deficiente formación. Para evitar la floculación se genera una turbulencia en la caja de admisión. La caja de admisión distribuye un flujo controlado y regular de pasta a la siguiente parte de la máquina de papel para empezar a formar la hoja de papel.



La suspensión de pasta se traslada de la caja de admisión a la sección de tela mediante un flujo controlado y constante. La tela es una malla con finos orificios en la que se inicia el proceso de drenaje de la suspensión, que permite que las fibras formen una alfombrilla entretejida. La tela se desplaza aproximadamente a la misma velocidad que el chorro de suspensión. Ello se conoce como relación chorro/tela, que determina la formación de fibras en una capa entretejida y cohesionada al comenzar el drenaje del agua de la suspensión.

Si el proceso de drenaje se basara exclusivamente en la gravedad, la hoja de papel resultante presentaría dos superficies bien diferenciadas. Con el fin de evitar un papel con dos caras distintas, una segunda tela procesa la parte superior de la suspensión en su desplazamiento sobre la tela inferior.

Sección de prensado

Una vez formada la hoja de papel, la eliminación del agua continúa en la sección de prensado de la máquina de papel. La hoja de papel, todavía con un alto contenido de agua, atraviesa una serie de grandes rodillos de acero que la comprimen, expulsando así una mayor cantidad de agua. La hoja de papel se sujeta a modo de “sándwich” entre capas de fieltro absorbente al pasar por entre los rodillos. El fieltro actúa como un papel secante en la absorción de agua, mientras que unas cajas de vacío extraen el agua de los fieltros antes de volver a encontrarse con la hoja de papel.

Al final de la sección de prensado, el grado de sequedad se sitúa sobre el 40-50%. La hoja de papel ya puede sostenerse por sí misma.

Sección de secado

Para fijar el grado final de humedad del papel se elimina más cantidad de agua por evaporación. La sección de secado consta de una serie de cilindros calentados mediante vapor sobre los que pasa la hoja de papel. Los cilindros se disponen de modo que contactan primero con un lado del papel y luego con el otro para garantizar su homogénea deshidratación. La hoja de papel puede apoyarse durante esta fase o bien soportarse por sí misma, en función del diseño del equipamiento. El apoyo mejora el contacto y la transferencia de calor, al tiempo que facilita una alta velocidad operacional.

El papel se ha fabricado ahora conforme a la especificación adecuada y puede adoptar distintas vías en su posterior procesamiento. Para el papel prensa y productos basados en dicho papel, basta tal vez con una satinadora para obtener el producto acabado. Una calandra satinador. consta de una serie de rodillos de acero que presionan ambos lados del papel para alisar las fibras de la superficie exterior. Algunas máquinas de papel completan el proceso con una calandra blanda, que incluye dos pares de rodillos de acero. En cada par, uno de los rodillos va cubierto con un material plástico blando, y se disponen de forma que ambos lados del papel contactan con cada uno de los rodillos. El emparejamiento de un rodillo blando con otro duro genera diferentes fuerzas de fricción sobre el papel, aportando un ligero efecto satinado en el alisamiento de sus fibras.

El papel que va a someterse a un procesamiento adicional para la obtención de un producto final, se enrolla sobre un eje de acero y se forma un “rollo gigante”, también denominado “tambor”. Al final, el grado de sequedad es del 90-95%, dependiendo del tipo de producto elaborado.

Corte y bobinado

Tras el control final del papel mediante análisis en laboratorio, el papel aprobado va a parar a la bobinadora, independientemente de la calidad producida, en forma de bobina jumbo o tambor.

Ahora el papel debe cortarse y enrollarse de acuerdo a las exigencias del cliente final. Se utilizan programas informáticos para planificar el corte de una bobina a fin de incrementar al máximo el papel disponible, con una mínima pérdida en los bordes de la bobina.

La bobina jumbo o tambor se coloca en un lado de la bobinadora, situándose los distintos mandriles del largo apropiado en los brazos de las estaciones receptoras. Al fijarse las guías en los mandriles, el papel se tensa y unas cuchillas circulares lo seccionan mientras va desenrollándose la bobina y se acumula el papel en los nuevos mandriles.

2.2.2 Proceso productivo en planta de conversión

Para iniciar el proceso de conversión en las líneas Perini, es necesario contar con la materia prima, rollos jumbo de papel base, cartón para la formación de núcleos, adhesivos, polietileno para la envoltura y que la maquinaria esté en condiciones óptimas de trabajo.

Se inicia con el desenrollado, que es por medio de bandas colocadas a lo ancho del rollo en la parte inferior, ejerciendo presión se da marcha lenta a Perini e inicia el herbado de la guía y este debe pasar por los rodillos: guía, los desarrugadores, gofradores, alimentadores, perforadores y los de formación.

La formación del tronco es cíclica, esto es, ya enhebrada la guía se da más velocidad a la Perini marcando el número de hojas requerida para formar el tronco, cada vez que se complete el número de hojas se alimenta un centro de cartón con adhesivo para hincar un nuevo tronco.



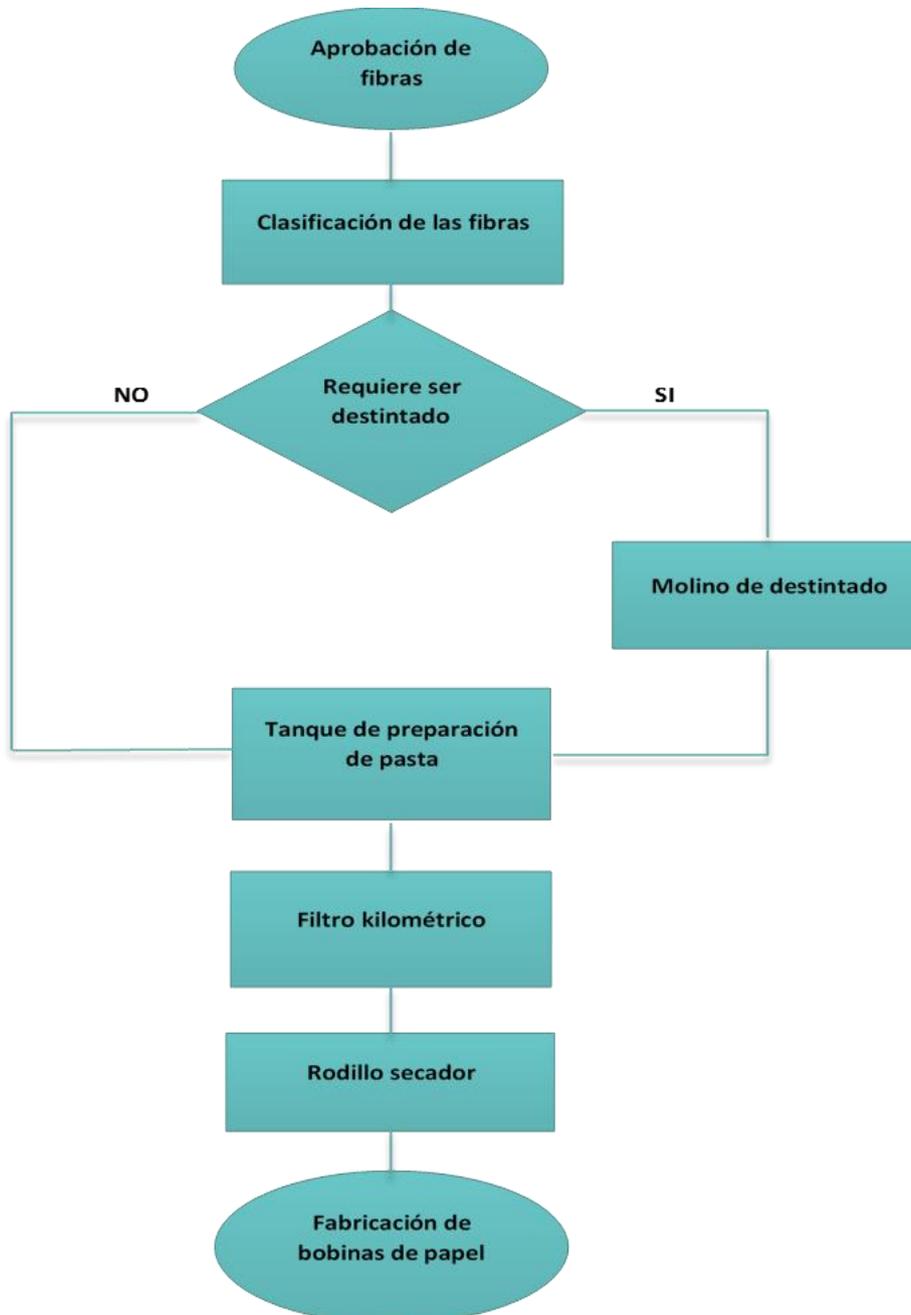
Ya formado lo anterior, el tronco pasa a un acumulador, en el cual se espera ser surtido para su corte. El distribuidor se encargará de surtir los troncos a los carriles alimentadores de la cortadora.

El corte de los troncos a rollos pequeños, se da cuando el distribuidor surte los troncos a los carriles de alimentación a las cortadoras automáticamente. Los sujetan firmemente y por medio de una cuchilla giratoria, que a su vez la base tiene movimiento elíptico, efectuándose el corte.

Al terminar de ser cortados pasan los rodillos a una banda de transporte que los llevara al sistema de envoltura, eso también se lleva automáticamente al llegar a los rollos a la envolvente, los agrupa según la cantidad a envolver, lo corta y lo posiciona en la parte central, llevándose por medios mecánicos los dobleces de polietileno y sellados en las uniones con temperatura. Los paquetes son llevados a la ensacadora, la cual realiza la función de envolverlos en paquetes más grandes.

2.3 FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

2.3.1 Flujograma de la planta de manufactura “Alas Doradas”



3.2 Flujograma de la planta de Conversión “Alas Doradas”



2.4 PRODUCTOS QUE OFRECE AL MERCADO

Productos de “Alas Doradas”

Categorías

- **Encanto:** ¡Qué buen rollo! Encanto es la principal Marca de “Alas Doradas”, la cual tiene un despliegue de presentaciones tanto de hoja sencilla como doble, conservando la calidad y la promesa de ser fabricado con materia prima 100% reciclada.

<p>CLASICO</p>  <p>Presentación: 4 rollos</p> <p>Empaque: 12/4</p> <p>Cantidad: 230 hojas dobles</p>	<p>GRANDE</p>  <p>Presentación: 1, 4 y 12 rollos</p> <p>Empaque: 24/1, 12/4, 4/12</p> <p>Cantidad: 350 hojas dobles</p>	<p>EXTRA GRANDE</p>  <p>Presentación: 4 y 12 rollos</p> <p>Empaque: 12/4, 4/12</p> <p>Cantidad: 430 hojas dobles</p>	<p>1000 HOJAS</p>  <p>Presentación: 1, 4 y 6 rollos</p> <p>Empaque: 24/1, 12/4, 8/6</p> <p>Cantidad: 1000 hojas sencillas</p>
<p>1000 HOJAS CORTO</p>  <p>Presentación: 1, 2 y 4 rollos</p> <p>Empaque: 24/1, 24/2, 12/4</p> <p>Cantidad: 1000 hojas sencillas</p>	<p>ECOLOGICO</p>  <p>Presentación: 4 rollos</p> <p>Empaque: 12/4</p> <p>Cantidad: 1000 hojas sencillas</p>	<p>220</p>  <p>Presentación: 12 rollos</p> <p>Empaque: 4/12</p> <p>Cantidad: 220 hojas sencillas</p>	

- **Carmessi:** es la línea de Cocina de “Alas Doradas”, la cual posee productos idóneos para la limpieza de la cocina y el hogar en general, con las diferentes presentaciones de toallas desechables y servilletas de papel, siempre conservando la calidad y la promesa de la empresa de producir con materia prima 100% reciclada.

a. Papel toalla

CLASICA	
	
Presentación:	1 y 3 rollos
Empaque:	24/1, 10/3
Cantidad:	60 hojas dobles
Color:	blanco

DECORADA	
	
Presentación:	3 rollos
Empaque:	10/3
Cantidad:	60 hojas dobles
Color:	blanca decorada

b. Servilletas

CUADRADA CLASICA	
	
Presentación:	Cuadrada
Empaque:	10/100, 24/100 y 6/5/100
Cantidad:	100 y 500
Color:	blanco

CUADRADA DECORADA	
	
Presentación:	Cuadrada
Empaque:	24/100
Cantidad:	100
Color:	blanca decorada

DISPENSADOR CLASICA	
	
Presentación:	Dispensador
Empaque:	24/100
Cantidad:	100
Color:	blanco

- **Institucional:** Alas Doradas institucional incluye una gama de productos pensados para solucionar las diferentes necesidades de nuestros clientes, combinando una alta calidad de producto, máximo rendimiento y que ayudan a la rentabilidad de sus negocios.

c. Papel higiénico

250 METROS	
	
Color:	Blanco
Hoja:	Doble
Metraje:	250 metros
Altura de Rollo:	9.0 cm
Embalaje:	Individual
Fardo:	6 rollos

400 METROS	
	
Color:	Blanco
Hoja:	Sencilla (Una hoja)
Metraje:	400 metros
Altura de Rollo:	9.0 cm
Embalaje:	Individual
Fardo:	6 rollos

400 METROS NATURAL	
	
Color:	Natural
Hoja:	Sencilla (Una hoja)
Metraje:	400 metros
Altura de Rollo:	9.0 cm
Embalaje:	Individual
Fardo:	6 rollos

500 METROS		500 METROS NATURAL	
			
✂ Color:	Blanco	✂ Color:	Natural
📄 Hoja:	Sencilla (Una hoja)	📄 Hoja:	Sencilla (Una hoja)
↔ Metraje:	500 metros	↔ Metraje:	500 metros
⏴ Altura de Rollo:	9.0 cm	⏴ Altura de Rollo:	9.0 cm
📦 Embalaje:	Individual	📦 Embalaje:	Individual
● Fardo:	6 rollos	● Fardo:	6 rollos

d. Papel toalla

250 METROS		300 METROS	
			
✂ Color:	Blanco	✂ Color:	Blanco
📄 Hoja:	Sencilla (Una hoja)	📄 Hoja:	Sencilla (Una hoja)
↔ Metraje:	250 metros	↔ Metraje:	300 metros
⏴ Altura de Rollo:	20 cm	⏴ Altura de Rollo:	20 cm
● Fardo:	2 rollos	● Fardo:	2 rollos

2.5 ASPECTOS LABORALES DE “ALAS DORADAS”

2.5.1 Prestaciones

Alas Doradas ha preparado un programa de prestaciones para todos los trabajadores que forman parte de su equipo. Deseamos con esto proporcionar un ambiente de trabajo agradable y sobre todo mejorar la calidad de vida de nuestro personal.

Prestaciones de Ley

AFP y Seguro Social



Todos los colaboradores de “Alas Doradas” serán afiliados al Sistema de Pensiones y al Instituto Salvadoreño del Seguro Social. (Quienes no posean tarjeta respectiva deberán comunicarlo al Departamento de Recursos Humanos para su debido trámite).

Prestaciones Adicionales

- Uniforme
- Transporte
- Alimentación
- Dotación de papel higiénico
- Servicio de emergencia “Priority 911”
- Cooperativa de empleados

Asuetos, Vacaciones Y Licencias

Ferriados

Los días de asueto conforme al Código de Trabajo son:

- 1° de enero
- Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa
- 1° de Mayo
- 6 de agosto
- 15 de septiembre
- 2 de noviembre
- 25 y 26 de diciembre

Nota: Los días feriados se aplican solo para el personal administrativo, quedando exentos el personal de operación, sujetos a los programas de producción.

Pago Quincenal

Los sueldos se pagarán quincenalmente por medio de un sistema de abono a cuenta en el Banco del Sistema Financiero que se determine. 50% el día quince y 50% el último día hábil de cada mes.

Vacaciones

Después de un año de trabajo continuo, el trabajador tendrá derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de 15 días.

2.5.2 Medidas de Seguridad y Salud Ocupacional

Las siguientes son algunas medidas de seguridad que cada trabajador, debe poner en práctica y las cuales constituyen algunas de las razones por las que el empleado puede ser suspendido temporariamente o permanentemente de las instalaciones de “Alas Doradas”.

- Infringir deliberadamente normas o reglamentos de seguridad.
- Disponer, utilizar o desechar materiales peligrosos en forma ilegal.
- Abusar, deteriorar o destruir la propiedad, como también colocar letreros, avisos o requerimientos no autorizados.
- Intimidar, amenazar, acosar, detener o interferir con un inspector, oficial de seguridad o un empleado de “Alas Doradas”.
- Desobedecer las señalizaciones dentro de la empresa.
- Utilizar entradas al área o al edificio no designadas por un supervisor.
- Iniciar o realizar falsos reclamos por lesiones o no informar debidamente una lesión el mismo día que se produjo.

- No permitir la inspección de paquetes, gavetas, cajas de herramientas o almuerzo dentro de las instalaciones de “Alas Doradas”.
- Usar incorrectamente los equipos de prevención y protección contra incendios.
- Retirar sin autorización barreras de seguridad, pasamanos, guardarraíles, señales de advertencia, protección contra caídas y otros dispositivos de advertencia.

2.5.3 Derechos del Trabajador

Los trabajadores gozaran de los derechos siguientes:

- Estabilidad en el trabajo, mientras no incurra en el delito o las faltas que amerite su destitución.
- Del descanso semanal, asuetos, vacaciones, viáticos, aguinaldo, licencia por maternidad e incapacidades.
- De capacitación y adiestramiento para el desarrollo de sus habilidades profesionales o técnicas.
- De promoción o mejoras salariales según políticas internas.
- Obtener los recursos materiales y tecnológicos necesarios para el desempeño de sus funciones.
- Incorporación al Sistema de Ahorro de Pensiones (AFP), al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), a fin de gozar de las prestaciones sociales y médicas que estas instituciones otorgan a sus afiliados.
- De la consideración de los jefes, quienes estarán obligados a abstenerse de maltrato de obra o de la palabra, así como de influir en sus creencias políticas o religiosas.
- Dotación de Equipo de Protección Personal de acuerdo al riesgo al que este expuesto en su tareas y áreas de trabajo.



2.5.4 Código de Ética y Conducta de “Alas Doradas”

Principios Fundamentales

- Actuar con integridad, honestidad y lealtad en todas nuestras relaciones de trabajo, de negocio y ante la sociedad.
- Cumplir nuestro compromiso de responsabilidad social empresarial como visión de negocio y mantener un desarrollo sostenible.
- Respetar a las personas, los valores, la comunidad y el medio ambiente.
- Mantener y exigir una conducta ética y respetuosa en nuestras relaciones con accionistas, directores, colaboradores, clientes, proveedores, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y medio ambiente.
- El objetivo de negocio de “Alas Doradas” es de crecimiento sostenible y a largo plazo enmarcado en el cumplimiento de nuestras obligaciones ante la comunidad, las leyes y reglamentos que regulan nuestra actividad empresarial.

Nuestros Valores

Orgullo: Nos sentimos orgullosos de todo lo que hacemos dando vida a nuestros valores y contribuyendo al éxito de nuestra empresa y Región.

Pasión: Realizamos nuestro trabajo con una incansable dedicación porque reconocemos que el recorrido de nuestros esfuerzos es el camino al éxito.

Integridad: Aplicamos la moral y ética en todas nuestras labores y cumplimos con nuestra palabra, porque tenemos un compromiso con nosotros mismos y con el Grupo.

Iniciativa: Somos emprendedores identificando oportunidades y disciplinados en nuestros procesos porque confiamos que sólo así generamos valor y prosperidad.



Trabajo en Equipo: Reconocemos que la fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes y que trabajar juntos es la fórmula del éxito.

Excelencia: Conscientes que la superación es una evolución constante, hoy nos proponemos superar los retos del mañana.

2.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

- **Salud:** Clínica empresarial que presta servicio gratuito a nuestros colaboradores y próximamente se podrá dar atención a hijos de colaboradores. Jornadas médicas para la comunidad aledaña. Jornadas de salud visual.
- **Educación:** Programa de becas a colaboradores, hijos de colaboradores. Así mismo a niños y jóvenes de la comunidad aledaña.
- **Deporte:** Apoyo con patrocinio a equipos de fútbol de colaboradores y equipos de la comunidad aledaña.
- **Social:** Voluntariado corporativo que brinda apoyo a diferentes instituciones.
- **Medio ambiente:** Campañas de reforestación. Programas de reciclaje con escuelita apadrinada. Medidas verdes dentro de la empresa.



2.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL

En Central America Paper Group “Alas Doradas” el proceso de evaluación del desempeño es realizado por los jefes inmediatos de cada área los cuales a través de un instrumento de evaluación previamente diseñado por el Departamento de Recursos Humanos valora el conjunto de actitudes, rendimiento y comportamiento de los colaboradores del Área de Producción.

Los pasos a seguir en dicho proceso de evaluación son los siguientes:

1. El Departamento de Recursos Humanos notifica a los jefes que se llevara a cabo la evaluación del desempeño a sus subordinados.
2. Proporciona el instrumento de evaluación a las personas encargadas de llevar a cabo dicho proceso en este caso los jefes inmediatos.
3. Se realiza el proceso de evaluación del desempeño a los empleados de Producción.
4. Cada jefe entrega los resultados al Departamento de Recursos Humanos
5. Con los datos proporcionados el Departamento de Recursos Humanos realiza un análisis para determinar el rendimiento actual y global de los empleados del Área de Producción.

El formato de instrumento de evaluación que se utiliza actualmente en dicha empresa es el que se presenta a continuación:



		Página 1 de 1
		Código RH-FO-14
		Edicion:001
		Fecha de Edición: Noviembre de 2015
Datos del Evaluado		
Nombre	Cargo	Área
Datos del Evaluador		
Nombre	Cargo	Área

Indicaciones: Favor evaluar al colaborador en cada una de sus funciones con un puntaje del 1 al 5. Teniendo en cuenta lo siguiente:

1=Deficiente 2=Necesita Mejorar 3=Regular 4=Bueno 5=Excelente

Función	Puntuación
Normativas de Seguridad Industrial	
Revisión de Procesos en Plantas(Área de Manufactura, Conversión, Molino)	
Plan de control de procesos	
Procedimiento de toma de muestras de Blancura y consistencia en tanques de molino y DIP.	
Elaboración de Índice de cenizas en tanque de molinos.	

Inspección y verificación del PH en el agua.	
Preparación de mezcla de químicos para producir la producción.	
Limpieza en el área de químicos de proceso	
Procedimiento para traslado de barriles vacíos hasta bodega de químicos.	
Verificar información de vibración de corta cuchillas	
Revisión de información de polvillo que sale de la máquina.	
Reparación de sistema de bombeo relacionados a la dosificación de químicos.	
Elaboración de muestras de fibra para control de blancuras y puntos.	
Orden y limpieza del equipo asignado y del área de trabajo.	
Otras funciones asignada por el encargado o jefe de área	
NOTA PROMEDIO DE EVALUACION	

Indicaciones: en el siguiente cuadro, favor enumerar tres competencias actitudinales, que usted como jefe considera imprescindible para el desempeño del puesto evaluado. Y a continuación procesa a evaluar cada competencia actitudinal con un puntaje del 1 al 5 teniendo en cuenta lo siguiente:

1=Deficiente 2=Necesita Mejorar 3=Regular 4=Bueno 5=Excelente



“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA SER APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “

Competencias actitudinales requeridas por el puesto de trabajo	Puntuación
1)CAPACIDAD PARA APRENDER	
2)ACTITUD DE SERVICIO	
3)CAPACIDAD CRITICA	
NOTA PROMEDIO DE EVALUACION	

NOTA FINAL	
-------------------	--

¿Considera que el empleado está capacitado para ocupar otro cargo? ¿Cuál?

Observaciones:

2.8 DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEL AREA DE PRODUCCION “ALAS DORADAS”

	ALAS DORADAS S.A de C.V	Página 1 de 1
Alas Doradas		Código RH -FO-001
Descripción del puesto		Edición 001
1.IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Director de producción		
Puesto del Superior Jerárquico: Gerente General.		
2. OBJETIVO DEL PUESTO		
Trabajo consistente en la supervisión, revisión, planificación y coordinación en todo lo referente al Área de Producción.		
3.FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar a los supervisores de Área de Producción sobre las innovaciones en los procesos. • Verificar los reportes que le sean entregados y analizarlos. • Solicitar apoyo de asesoría técnica profesional externa en caso de ser necesario, reportándolo previamente al Director General. 		
4. PERSONAL A CARGO: Gerente de Área de Manufactura, Gerente de Área de Conversión y papel plano y Jefe de planta de flexibles		
5. RELACIONES DE TRABAJO		
EXTERNAS: Relación con proveedores y clientes		
INTERNAS: Solicitar y proporcionar información a Jefes de las diferentes Áreas de Producción.		
6.PERFIL DEL PUESTO (COMPETENCIAS)		
Formación académico: Ingeniero industrial, Licenciatura en Administración de empresas o carrera afín.		
Formación académica: Título universitario, maestría y técnicos en relación al área de producción.		
Experiencia laboral: 7 años como mínimo en puestos similares.		
Idiomas: Español e Inglés		
Habilidades y/o conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de mando. • Habilidad para tomar decisiones. • Capacidad de afrontar problemas y buscar soluciones. • iniciativa • Trabajo en equipo 		

	ALAS DORADAS S.A DE C.V	Página 1 de 1
Alas Doradas		Código RH-FO-001
Descripción del puesto		Edición 001
1.IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Jefe de Planta de Manufactura		
Puesto del Superior Jerárquico: Director de Producción		
2. OBJETIVO DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar de el buen desarrollo de la Planta y la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones. 		
3.FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las ordenes de producción para dar su aprobación o no. • Verificar que los colaboradores realicen sus tareas asignadas con eficiencia y eficacia. • Realizar planes de producción según los informes de producto requerido • Dar instrucción a los Supervisores de la Planta sobre algún tema en específico. • Participar en reuniones para presentar informes o para recibir algún tipo de asesoría en relación a la producción. 		
4. PERSONAL A CARGO: Supervisores del Área de Manufactura y operarios		
5. RELACIONES DE TRABAJO		
EXTERNAS: Relación con proveedores y clientes		
INTERNAS: Solicitar y proporcionar información a Supervisores de la Planta de Manufactura y colaboradores o Jefe de Área de Conversión.		
6.PERFIL DEL PUESTO (COMPETENCIAS)		
Formación académico: Ingeniero industrial o carrera afín.		
Formación académica: Título universitario y técnicos en relación al área de producción.		
Experiencia laboral: 5 años como mínimo en puestos similares.		
Idiomas: Español e Inglés(No necesario)		
Habilidades y/o conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de mando. • Habilidad para tomar decisiones. • Capacidad de afrontar problemas y buscar soluciones. • Trabajo en equipo • Debe ser una persona comprometida con su trabajo y consiente de la importancia de su labor, ya que algún error o falta de atención oportuna puede significar grandes pérdidas para la empresa • Requiere buenas relaciones interpersonales 		



	ALAS DORADAS S.A DE C.V	Página 1 de 1
Alas Doradas		Código RH-FO-001
Descripción del puesto		Edición 001
1.IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Supervisor de Planta de Manufactura		
Puesto del Superior Jerárquico: Jefe de Planta de Manufactura		
2. OBJETIVO DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y coordinar las actividades correspondientes a la Planta de Manufactura haciendo reportes diarios sobre dicho trabajo 		
3.FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> Tiene la obligación de informar a los subordinados el puesto que desempeñaran, sus responsabilidades, obligaciones, las reglas de Seguridad Ocupacional y capacitarlos para que realicen bien su trabajo. Informar a los operarios de Área de Producción sobre las innovaciones en los procesos y metas a alcanzar. Verificar los reportes que le sean entregados y analizarlos. Es necesaria una estrecha relación con el Jefe de Almacén para solicitar materia prima. Es responsabilidad que el personal del Área de Manufactura realice bien su trabajo. Velar por el uso correcto de los implementos de protección de cada colaborador. 		
4. PERSONAL A CARGO: Operarios del Área de Manufactura		
5. RELACIONES DE TRABAJO		
EXTERNAS: Relación con proveedores y clientes		
INTERNAS: Solicitar y proporcionar información a Operarios de la Planta de Manufactura y colaboradores o Jefe de Área de Conversión.		
6.PERFIL DEL PUESTO (COMPETENCIAS)		
Formación académico y experiencia laboral		
Formación académica: técnico en relación al área de producción. Experiencia laboral: 5 años como mínimo en puestos similares.		
Idiomas: Español e Inglés(No necesario)		
Habilidades y/o conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de mando. Habilidad para tomar decisiones. Capacidad de afrontar problemas y buscar soluciones. iniciativa Trabajo en equipo Requiere buenas relaciones interpersonales 		

 Alas Doradas	ALAS DORADAS S.A DE C.V	Página 1 de 1
Alas Doradas		Código RH-FO-001
Descripción del puesto		Edición 001
1.IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Técnico de Procesos		
Departamento: Área de Manufactura		
Puesto del Superior Jerárquico: Jefe de Planta de Manufactura		
2. OBJETIVO DEL PUESTO		
Llevar a cabo la revisión de los procesos en el área de Manufactura asegurando la calidad en cada uno de ellos.		
3.FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar plan de control de procesos. • Revisar procedimiento de toma de muestras de blancura y consistencia. • Preparación de mezcla de químicos para llevar a cabo la producción. • Revisar la información de polvillo que sale de la máquina. • Elaborar muestras de fibra para control de blancura y puntos • Cumplir otras funciones asignadas por el encargado o jefe de área. • Mantener limpio el equipo asignado y el área de trabajo. 		
4. PERSONAL A CARGO		
5. RELACIONES DE TRABAJO		
EXTERNAS: Proveedores de insumos requeridos en los procesos a su cargo.		
INTERNAS: Solicitar y proporcionar información o insumos a operadores de máquina, supervisor o jefe de área.		
6.PERFIL DEL PUESTO (COMPETENCIAS)		
Formación académico y/o experiencia laboral		
Formación académica: Ingeniero Industrial o carrera afín. Experiencia laboral: 3 año trabajando en empresas industriales		
Idiomas: Español		
Habilidades y/o conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Agudeza visual amplia y detallada • Poseer habilidad motora fina y gruesa • Comprensión de mensajes orales y/o escritos • Capacidad de concentración • iniciativa • Trabajo en equipo • Capacidad crítica. • Buenas relaciones interpersonales 		

 Alas Doradas	ALAS DORADAS S.A DE C.V	Página 1 de 1
Alas Doradas		Código RH-FO-001
Descripción del puesto		Edición 001
1.IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Operador de rebobinadora		
Departamento: Área de Manufactura		
Puesto del Superior Jerárquico: Operador de la Maquina 2		
2. OBJETIVO DEL PUESTO		
Cumplir con la orden de trabajo de producción que le fue asignada, teniendo en cuenta los parámetros establecidos de control de calidad.		
3.FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normativas de Seguridad Industrial. • Revisar los equipos de trabajo para iniciar el proceso de producción.. • Verificar frecuentemente el control de velocidad de la maquina rebobinadora. • Realizar empalmes cuando se presentan roturas en la hoja de papel. • Reportar desgastes, desajustes o cualquier variación en la maquina a cargo. • Sugerir mejoras a su supervisor en indicar puntos de accidente en la máquina. • Cumplir otras funciones asignadas por el encargado o jefe de área. • Mantener limpio el equipo asignado y el área de trabajo. 		
4. PERSONAL A CARGO		
Auxiliar de operador de maquina		
5. RELACIONES DE TRABAJO		
EXTERNAS: No maneja ninguna relación externa		
INTERNAS: Solicitar y proporcionar información o insumos a operadores de máquina, supervisor o jefe de área.		
6.PERFIL DEL PUESTO (COMPETENCIAS)		
Formación académico y/o experiencia laboral		
Formación académica: De noveno a bachillerato.		
Experiencia laboral: Un año trabajando en empresas industriales		
Idiomas: Español		
Habilidades y/o conocimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Agudeza visual amplia y detallada • Poseer habilidad motora fina y gruesa • Correcta utilización de extremidades superiores • Comprensión de mensajes orales y/o escritos • Capacidad de concentración 		



 Alas Doradas	ALAS DORADAS S.A DE C.V	Página 1 de 1
Alas Doradas		Código RH-FO-001
Descripción del puesto		Edición 001
1.IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Auxiliar de Operario		
Puesto del Superior Jerárquico: Operario de Manufactura		
2. OBJETIVO DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> Asistir al operario de en todas las actividades correspondientes a la manufactura asegurando la calidad en cada etapa del proceso y el buen uso de la maquinaria a su cargo. 		
3.FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las normativas de Seguridad Industrial. Revisar los equipos de trabajo para iniciar el proceso de producción. Revisar diariamente las cuchillas. Verificar frecuentemente el control de velocidad de la maquina rebobinadora. Realizar empalmes cuando se presentan roturas en la hoja de papel. Reportar desgastes, desajustes o cualquier variación en la maquina a cargo. Sugerir mejoras a su supervisor en indicar puntos de accidente en la máquina. Cumplir otras funciones asignadas por el encargado o jefe de área. Mantener limpio el equipo asignado y el área de trabajo. 		
4. PERSONAL A CARGO: Ninguno		
5. RELACIONES DE TRABAJO		
EXTERNAS: Ninguna		
INTERNAS: Solicitar y proporcionar información o insumos a operadores de máquina, supervisor o jefe de área		
6.PERFIL DEL PUESTO (COMPETENCIAS)		
Formación académico y experiencia laboral		
Formación académica: Sexto a noveno grado		
Experiencia laboral: 1 año como mínimo en puestos similares.		
Idiomas: Español		
Habilidades y/o conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> Agudeza visual amplia y detallada Poseer habilidad motora fina y gruesa Correcta utilización de extremidades superiores Comprensión de mensajes orales y/o escritos Capacidad de concentración 		

 <p>Alas Doradas</p>	<p>ALAS DORADAS S.A DE C.V</p>	<p>Página 1 de 1</p>
<p>Alas Doradas</p>		<p>Código RH-FO-001</p>
<p>Descripción del puesto</p>		<p>Edición 001</p>
<p>1.IDENTIFICACION DEL PUESTO</p>		
<p>Operador DSC</p>		
<p>Departamento: Área de Manufactura</p>		
<p>Puesto del Superior Jerárquico: Supervisor de Planta de Manufactura</p>		
<p>2. OBJETIVO DEL PUESTO</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de los procesos del Área de Manufactura mediante medios informáticos para obtener datos más precisos. 		
<p>3.FUNCIONES:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar las actividades de las diferentes maquinas desde la cabina del equipo. • Reportar al operario manual de la máquina sobre alguna falla detectada en el sistema. • Apoyar al operador en caso sea necesario • Programar la maquinaria para producir la cantidad según requerimientos de producción establecidos. 		
<p>4. PERSONAL A CARGO: Operario de Manufactura</p>		
<p>5. RELACIONES DE TRABAJO</p>		
<p>EXTERNAS: Ninguna</p>		
<p>INTERNAS: Solicitar y proporcionar información a Operarios de la Planta de Manufactura y otros operarios DCS</p>		
<p>6.PERFIL DEL PUESTO (COMPETENCIAS)</p>		
<p>Formación académico y experiencia laboral</p>		
<p>Formación académica: técnico en informática Experiencia laboral: 2 años como mínimo en puestos similares.</p>		
<p>Idiomas: Español)</p>		
<p>Habilidades y/o conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Iniciativa • Responsable 		

 <p>Alas Doradas</p>	<p>ALAS DORADAS S.A DE C.V</p>	<p>Página 1 de 1</p>
<p>Alas Doradas</p>		<p>Código RH-FO-001</p>
<p>Descripción del puesto</p>		<p>Edición 001</p>
<p>1.IDENTIFICACION DEL PUESTO</p>		
<p>Encargado de limpieza</p>		
<p>Puesto del Superior Jerárquico: Supervisor de Planta</p>		
<p>2. OBJETIVO DEL PUESTO</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las instalaciones de la Planta de Manufactura en condiciones óptimas de limpieza para que los trabajadores desarrollen bien su trabajo. 		
<p>3.FUNCIONES:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar derrames de material en la planta. • Limpiar los residuos de las máquinas de la Planta que deban ser desechados o que puedan ser reutilizados. • Utilizar el equipo de trabajo y seguridad que le sea asignado para evitar accidentes. 		
<p>4. PERSONAL A CARGO: Ninguno</p>		
<p>5. RELACIONES DE TRABAJO</p>		
<p>EXTERNAS: Ninguna</p>		
<p>INTERNAS: Solicitar y proporcionar información o insumos a operadores de máquina, supervisor o jefe de área</p>		
<p>6.PERFIL DEL PUESTO (COMPETENCIAS)</p>		
<p>Formación académico y experiencia laboral</p>		
<p>Formación académica: Sexto a noveno grado</p>		
<p>Experiencia laboral: No necesaria</p>		
<p>Idiomas: Español</p>		
<p>Habilidades y/o conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Correcta utilización de extremidades superiores • Comprensión de mensajes orales y/o escritos • Capacidad de concentración • Iniciativa. 		

	ALAS DORADAS S.A DE C.V	Página 1 de 1
Alas Doradas		Código RH-FO-001
Descripción del puesto		Edición 001
1.IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Empacador		
Departamento: Área de Conversión		
Puesto del Superior Jerárquico: Supervisor de producción de Área de Conversión		
2. OBJETIVO DEL PUESTO		
Empacar el producto con eficiencia y calidad		
3.FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normativas de Seguridad Industrial. • Inspeccionar los rollos de papel que pasan por la banda transportadora desde la máquina cortadora hacia la empacadora. • Empaque manual de rollos y paquetes según presentación. • Sellado manual de paquetes y fardos • Entarimar producto terminado. • Etiquetado de fardos • Cumplir otras funciones asignadas por el encargado o jefe de área. • Mantener limpio el equipo asignado y el área de trabajo. 		
4. PERSONAL A CARGO		
No tiene personal a cargo		
5. RELACIONES DE TRABAJO		
EXTERNAS: No maneja ninguna relación externa		
INTERNAS: Solicitar y proporcionar información o insumos a operadores de máquina, supervisor, empacadores o jefe de área.		
6.PERFIL DEL PUESTO (COMPETENCIAS)		
Formación académico y/o experiencia laboral		
Formación académica: De sexto a noveno grado Experiencia laboral: Un año como mínimo desempeñando cargos como empacador o puestos similares.		
Idiomas: Español		
Habilidades y/o conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> • Agudeza visual amplia y detallada • Correcta utilización de extremidades superiores • Rapidez de reflejos motores • Capacidad de concentración 		



CAPITULO III

“DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CENTRAL AMERICA PAPER GROUP ALAS DORADAS”

3.1 IMPORTANCIA

En este capítulo se mostrará los resultados de la investigación de campo que se llevó a cabo en la empresa Central America Paper Group “Alas Doradas” de San Juan Opico La libertad, dicha investigación se pudo realizar gracias a la colaboración de Licda. Caren Cortéz del Departamento de Recursos humanos de dicha empresa, Ing. Antonio Bernal Jefe de la Planta de Conversión, Ing. Baran Jefe de la planta de Manufactura.

Dicha investigación es de suma importancia ya que por medio de ella se conoció la situación actual en que se encuentra el proceso y modelo de Evaluación del Desempeño dentro del Area de Producción de la empresa “Alas Doradas”. Así como también la opinión de los colaboradores acerca de dicho tema y su nivel de conocimiento sobre este.

Toda la información mencionada anteriormente permitió realizar un diagnóstico por medio del cual se determinaron las fortalezas y debilidades encontradas, y poder realizar una propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño que contribuya al fortalecimiento de la administración de recursos humanos.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo General

- Determinar cuál es la situación actual de administración de Recursos Humanos con respecto a la Evaluación del Desempeño en el área de producción de la empresa Central America Paper Group “Alas Doradas”.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer el proceso de evaluación de desempeño actual de la empresa.
- Determinar el nivel de conocimiento de los colaboradores del área de producción con relación a la evaluación del desempeño.

- Identificar las fortalezas y debilidades del rendimiento de los empleados en su trabajo para proponer alternativas que contribuyan a mejorarlo.
- Conocer las perspectivas del personal del área de producción acerca del clima laboral en la empresa y su nivel de satisfacción en su área de trabajo.

3.3 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.3.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio realizado es del tipo no experimental descriptivo propositivo el cual permitió estudiar las diferentes partes involucradas en el proceso de evaluación del desempeño actualmente y con los diferentes datos obtenidos determinar cómo es la manera en que estos influyen en el fortalecimiento de la administración del recurso humano en el área de producción. Con este método pudimos conocer los diferentes factores que influyen en los trabajadores para su buen o mal desempeño y determinar las posibles alternativas por medio del desarrollo de una propuesta de Sistema de Evaluación del Desempeño

3.3.2 Método de Investigación

El tipo de método utilizado fué observacional, que nos permitió visualizar la realidad actual de los fenómenos en cuestión y sus partes relacionadas, también nos permitió interactuar con el personal involucrado a dicha investigación conocer diferentes opiniones y puntos de vista, conocer en el ambiente en el que dicho personal labora, y cuáles pueden ser los posibles factores de su desempeño laboral.

3.3.3 Técnica de Investigación

- La entrevista

Esta técnica de investigación fue empleada a los jefes de las plantas de Manufactura y Conversión de la empresa “Alas Doradas” los cuales tienen diferentes puntos de vista y ya que tienen relación directa con el área operativa para la cual se quiere realizar la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño. La información que proporcionó esta técnica ha permitido ver qué tan relacionados están los jefes con el tema de evaluaciones del desempeño en su área.

- La encuesta

Esta técnica se realizó un cuestionario que fue realizado para el personal operativo de la empresa Alas Doradas y así conocer la situación actual de proceso de evaluación del desempeño en el Área de producción

3.3.4 Instrumentos de recolección de datos

- Guía de entrevista

Conformada de 10 preguntas, la mayoría de estas preguntas cerradas y otras donde pudieron expresar sus opiniones libremente, con esta se obtuvo datos relevantes acerca del proceso de evaluación del desempeño que realizan en la empresa actualmente, cada cuanto tiempo las realizan y si los jefes del área están o no involucrados en el desarrollo de dicho proceso al que se someten su personal a cargo.

- Cuestionario

Redactado con 15 preguntas y con el cual se obtuvo datos relacionados a la evaluación del desempeño, nivel de conocimiento del personal y diferentes opiniones acerca de dicho tema.

3.3.5 Determinación del universo

El universo de esta investigación estuvo formado por todos los trabajadores del área de producción que incluyen Planta de Manufactura y Planta de Conversión los cuales son un total de 297; de los cuales 90 son de la Planta de Manufactura y 207 de la Planta de Conversión.

3.3.6 Tipo de Muestreo

Para la determinación de la muestra utilizamos la aplicación de la fórmula estadística, al resultado obtenido en dicha fórmula le aplicamos un muestreo estratificado para identificar el número de empleados a encuestar por planta.

3.3.7 Determinación de la Muestra

Para identificar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

N= Universo

n= Representa el tamaño de la muestra

Z= El coeficiente o nivel de confianza

P= Proporción poblacional de que suceda el evento

Q= Proporción poblacional de que no suceda el evento

E= Error muestral especificado en forma de producción



Datos:

N= 297

n= ¿?

Z= 0.90/2=0.45; este dato se encuentra bajo la curva en 1.645

P= 0.50

Q= (1-P) = 0.50

E= 0.05

$$n = \frac{1.645^2(0.50)(0.50)297}{(297 - 1) + 1.645^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 142$$

Estratificación:

Planta de conversión	207	69.70%
Planta de manufactura	<u>90</u>	<u>30.30%</u>
TOTAL	297	100.00%

Planta de Conversión

297 ———▶ 100%

207 ———▶ X

$$x = \frac{207(100\%)}{297}$$

Planta de Manufactura

297 ———▶ 100%

90 ———▶ X

$$x = \frac{207(100\%)}{297}$$



$$x = 69.70\%$$

$$x = 30.30\%$$

$$142(0.6970) \cong 99$$

$$142(0.3030) \cong 43$$

Los datos obtenidos anteriormente indican el número de colaboradores a encuestar tanto para la Planta de Conversión (99) como para la Planta de Manufactura (43).

3.4 ORGANIZACIÓN DE DATOS, TABULACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION.

Después de haber encuestado a los 142 colaboradores y entrevistado a los Jefes de Planta del área de producción de la empresa Alas Doradas, se procedió a lo siguiente:

- Extracción de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas para su posterior análisis e interpretación que ayuden a una mejor elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral como propuesta para la empresa.
- Procesamiento de los datos en cuadros tabulares que posteriormente se plasmaron en graficas de pastel, con los porcentajes respectivos para las diferentes opciones contenidas en cada pregunta de las encuestas, esto con el propósito de una mejor visualización e interpretación de los resultados obtenidos.
- Luego de la tabulación de los datos se procedió a extraer la información proporcionada en cada una de las entrevistas que se les hizo a los jefes de cada planta.

3.5 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO

3.5.1 Análisis sobre el tipo de modelo de Evaluación del Desempeño utilizado por central America Paper Group

Basado en la investigación que se realizó en Central America Paper Group “Alas Doradas” permitió conocer que el método que se utiliza para evaluar el desempeño laboral es el de escalas graficas discontinúas en la cual las posiciones de las marcas están previamente fijadas, el evaluador debe escoger una de las marcas.

A continuación, se presenta el instrumento de evaluación del desempeño que actualmente se utiliza en “Alas Doradas” y se realiza un análisis de su estructura:

3.5.1.1. Estructura del instrumento de evaluación

Esta consta de las siguientes partes:

- **Encabezado de la hoja de evaluación:**

Se inicia con los datos del evaluado

- ✓ Nombre del empleado
- ✓ Nombre del puesto que desempeña
- ✓ Área

A continuación, los datos del evaluador

- ✓ Nombre
- ✓ Cargo
- ✓ Área

Luego del encabezado se inicia con el cuestionario de doble entrada en las columnas los factores de evaluación y en las filas el rango de puntuación

- **Factores de evaluación del desempeño**

- ✓ Factores de rendimiento
- 1) Cantidad de trabajo



“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA SER APLICADO AL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “

- 2) Calidad de trabajo
- 3) Conocimiento del trabajo

La puntuación es dividida en cinco rangos los cuales son:

1 = Deficiente	2 =Necesita Mejorar	3 =Regular	4 = Bueno	5 = Excelente
----------------	---------------------	------------	-----------	---------------

- ✓ Factores aptitudinales
- 1) Capacidad para aprender
 - 2) Actitud de servicio
 - 3) Capacidad critica
 - 4) Ética y transparencia

La puntuación es dividida en cinco rangos los cuales son:

1 = Deficiente	2 =Necesita Mejorar	3 =Regular	4 = Bueno	5 = Excelente
----------------	---------------------	------------	-----------	---------------

Para finalizar se responde a las preguntas:

- ¿Considera que el empleado está capacitado para ocupar otro cargo?
- Y pide especificar ¿Cuál Cargo?

Esta parte permite que el empleado sea valorado de acuerdo al rendimiento obtenido y genera la posibilidad de ser promovido a futuro, como una forma de compensar por los logros alcanzados en relación a los objetivos de la empresa.

Al realizar la investigación de campo Central America Paper Group “Alas Doradas” se pudo determinar que utilizan el método de escalas graficas discontinuas desde hace 5 años, evaluándose al 100% cada año según el Departamento de Recursos Humanos.

Se puede decir que el modelo utilizado necesita ser mejorado en su formato y los criterios de evaluación lo que permitirá tener resultados más apegados a la realidad y una evaluación más objetiva según el puesto que se desempeñe, ya que esto permite identificar los puntos fuertes y débiles del rendimiento del personal, determinando así que es lo que necesitan mejorar y buscar los medios necesarios para lograrlo, así como también conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la institución y los jefes valoran en cada uno de los empleados, debido a esto es importante que los resultados obtenidos en la evaluación sean informados o retroalimentados lo cual no se da en la evaluación de desempeño actual ya que la mayor parte de los trabajadores opinan que no son informados acerca de los resultados de su evaluación.

Se debe tener en cuenta que para que un modelo de evaluación proporcione resultados confiables este debe ser diseñado en función del puesto ya que solo así los resultados obtenidos mostrarán el rendimiento real lo cual indicará si este desempeña bien su trabajo.

3.6 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de realizar el proceso de recolección de datos pudimos observar que la mayor parte del personal encuestado del Área de Producción son hombres con un porcentaje del 95% siendo el restante mujeres. Del total de la muestra que se tomó la mayor parte de los trabajadores tiene edades entre 25 a 30 años (Ver anexo 4) y la menor está entre las edades de 53 a 60 años. En cuanto al tiempo de labor en la empresa de los trabajadores del Área de Producción la mayoría tienen a lo sumo 5 años de laborar (Ver anexo 4). Del 100% de los encuestados el 70% corresponde a la Planta de Conversión donde se pudo observar que el porcentaje total de las mujeres labora en dicha Planta, siendo el 30% de la Planta de Manufactura donde en su totalidad son hombres debido a la complejidad de las tareas a realizar en dicha área de la empresa.

3.6.1 Capacitación

Del total de los empleados encuestados de las Plantas Conversión y Manufactura el 73% (Ver anexo 4) respondió que sí recibieron capacitaciones al momento de su contratación por consiguiente un 23% (Ver anexo 4) inició sus labores sin una capacitación previa; al momento de preguntar si recibían capacitaciones constantes los porcentajes tuvieron poca variación ya que un 74% (Ver anexo 4) respondió que sí y un 26% que no, con lo que se puede observar que la empresa cuenta con un sistema de capacitación para la mayoría de sus trabajadores desde el proceso de inducción como durante su tiempo de labor, lo que ayuda a mejorar los conocimientos del talento humano y desarrollar sus tareas con mayor eficiencia.

3.6.2 Funciones y herramientas de los trabajadores

Todo trabajador antes de iniciar labores en una empresa debe tener claro cuáles son sus tareas y responsabilidades en su puesto de trabajo, esto conlleva a que la empresa está obligada a proporcionarle un manual de puestos que especifique detalladamente dichas funciones que le permitan al trabajador tener un mejor desempeño. En los resultados de las encuestas la mayoría de las personas de la Planta de Conversión respondieron de manera negativa al cuestionarles sobre la entrega por parte de la empresa de un manual de puestos, no así los de la Planta de Manufactura los que en su mayoría aseguran haberlo recibido. En cuanto a las herramientas del trabajo los trabajadores de ambas Plantas de Producción dicen estar satisfechos ya que no carecen de ellas.

3.6.3 Ambiente o clima laboral

El clima laboral no es otra cosa que el medio en que se desarrolla el trabajo cotidiano esto incluye aspectos de diseño y estructura organizacional, ambiente y entorno general, recursos humanos y su gestión, situación psicológica de cada trabajador. En la empresa Central America Paper Group “Alas Doradas” los trabajadores del Área de Producción califican su ambiente de

trabajo como bueno, dividiéndose en factores positivos como: compañerismo, equipos de seguridad, buenas prestaciones, estabilidad laboral; no obstante en las encuestas mencionaron varios factores negativos que superaron los positivos como: la falta de comunicación, falta de apoyo de los jefes en la resolución de problemas cotidianos, presión en el cumplimiento de metas, entre otros factores físicos que atentan con su salud. Con esto se puede observar que la empresa tiene una deficiencia en su clima laboral.

3.6.4 Evaluación del desempeño

Al momento de realizar las encuestas en ambas Plantas muchos de los trabajadores respondieron a la interrogante de si sabían que era una evaluación de desempeño de manera afirmativa con un porcentaje del 80% estas respuestas se debieron a que la encuesta incluían una pequeña definición de lo que es Evaluación del Desempeño y por lo cual se observó que las personas encuestadas leían dicha definición para poder dar respuesta a la interrogante, o respondían de manera afirmativa y luego preguntaban a que se referían con Evaluación del desempeño.

Basados en los resultados de la investigación se puede afirmar que la mayoría de las personas han sido sometidas a Evaluaciones de desempeño en años anteriores, sin embargo, un poco más de la cuarta parte del total de encuestados respondió de manera negativa a dicho cuestionamiento, pudimos observar que la mayoría de los empleados confundían la Evaluación del desempeño con la supervisión diaria de sus jefes inmediatos. Como también respondieron que dicha evaluación se las realizaba su jefe inmediato.

Al momento en que se realizan las evaluaciones de desempeño los trabajadores tienen el derecho de conocer cuál es el objetivo que esta persigue y la empresa está obligada darles a conocer los resultados obtenidos en la evaluación para que así los trabajadores conozcan sus fortalezas y limitantes al momento de la realización de labor dentro de la empresa. En cuanto

al conocimiento de sus resultados un 57% dijo que si los conocía y con poca variabilidad un 43% dijo “NO” (Ver anexo 4).

La frecuencia con que la empresa “Alas Doradas” ha realizado evaluaciones del desempeño es de un año casi en su totalidad.

3.6.5 Políticas de Ascenso

Muchas empresas cuentan con políticas de ascenso dentro de su organización ya sea por antigüedad, selección por méritos o conocimientos o libre designación del empresario, ascensos por concurso. Las políticas de ascenso son una serie de requisitos que tienen que cumplir los trabajadores que quieran adquirir una mejor posición dentro de la organización y a su vez obtener una mejora salarial ya sea por designación del jefe inmediato o por concursos dentro de la empresa para cualquier plaza vacante. En “Alas Doradas” según los resultados obtenidos ese puede decir que existen políticas de ascenso ya que el 64% dijo conocerlas y además creen que al momento de realizarle una evaluación del desempeño con resultados favorables puede ayudarles a ascender dentro de la empresa, con esto se puede observar que la empresa está abierta a brindar oportunidades de crecer a las personas que tengan buen rendimiento.

3.6.6 Factores de Evaluación del Desempeño

Estos factores son los parámetros contenidos en el instrumento de evaluación por el cual se mide y obtiene los resultados del rendimiento del personal evaluado. En el proceso de recolección de datos cuestionamos acerca de qué tipo de factores les gustaría que se tomaran en cuenta o se incluyan en su evaluación obteniendo como resultado la opción “todas las anteriores” respuesta que engloba: puntualidad, cumplimiento de metas y aptitudes; entre otras respuestas a este cuestionamiento pudimos encontrar la experiencia laboral.

3.7 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS JEFES DE PLANTA DE CONVERSION Y MANUFACTURA DE ALAS DORADAS.

Los aspectos más importantes de las entrevistas realizadas a los Jefes de Plantas de Producción fueron los siguientes:

3.7.1 Importancia de la evaluación del desempeño

Según datos obtenidos en la entrevista ambos Jefes de Planta consideran importante la realización de las evaluaciones del desempeño ya sea porque en ella se puede observar el reflejo de un buen trabajo y la satisfacción del empleado con lo que hace y porque así se puede saber el comportamiento de las personas en base a las métricas de trabajo que tienen y ver si la gente está desarrollándose como trabajador y persona, con lo anterior se puede decir que las opiniones son similares y para ambos tiene cierto nivel de importancia la realización de dichas mediciones del desempeño.

3.7.2 Evaluación de desempeño y periodicidad

Basados en las respuestas obtenidas los Jefes de Planta difieren en sus respuestas, ya que el Jefe de Planta de Manufactura asegura que, si se realizan dichas evaluaciones a él y sus subordinados cada año, mientras que el Jefe de Planta de Conversión opinó que no le han realizado evaluaciones de desempeño.

3.7.3 Responsables de la evaluación y capacitación

Para este apartado solo se presenta los datos obtenidos del Jefe de Planta de Manufactura ya que están relacionadas a evaluación del desempeño y el Jefe de Conversión afirma que en su Área no se evalúa el desempeño. Muchas pueden ser las personas encargadas de realizar la evaluación del desempeño, en cuanto a este tema el Jefe de Manufactura opinó que se subcontrata a personas especializadas en el tema, en otras ocasiones recursos humanos enviar

el instrumento de evaluación y muy pocas veces son realizadas por él. En cuanto a la capacitación de evaluadores cuando lo realiza personal externo se puede decir que, si ya que es personal experto en la materia, pero cuando las ha realizado él nunca ha recibido algún tipo de capacitación para evaluar a sus subordinados.

3.7.4 Estándares de desempeño

Al responder a la interrogante si las evaluaciones del desempeño se realizan en base a estándares de desempeño claras el Jefe de Manufactura dijo que si y si por eso se contrata personal capacitado para que las realice y además es realizada en base al perfil del puesto o área de trabajo y en cuanto al Jefe de Conversión como se mencionó anteriormente no respondió dichas preguntas debido a que no le realizan evaluación del desempeño.

3.7.5 Motivación del empleado y plan de mejora laboral

En cuanto a la motivación y reconocimiento del desempeño de los colaboradores el Jefe de Manufactura opina que se hace y se habla con cada uno de ellos y se les dice sus puntos fuertes y malos, con respecto a los planes de mejora dice que, si existen, por ejemplo: cuando hay vacaciones a la persona que cubre al trabajador ausente se le da un bono extra. Las opiniones del Jefe de Conversión fueron que si se motiva el trabajador Por medio de reuniones se muestran los resultados generales obtenidos en conjunto por la planta a todos los trabajadores como metas alcanzadas de producción, disminución de errores etc., pero al buen desempeño no se le motiva y en relación a los planes de mejora dijo que no existen al menos en su Área.

Se puede observar que en las respuestas obtenidas en las entrevistas hay disimilitud en cuanto a opiniones de los jefes de cada planta, ya que uno dice que si realizan evaluaciones de desempeño y el otro dice que no. Estos resultados se pueden comparar con los obtenidos en las encuestas que se realizaron a los trabajadores de cada planta ya que las opiniones de los jefes

de cada planta con las respuestas de los trabajadores las mismas áreas son casi similares en cuanto al tema de Evaluación del Desempeño. Por tal razón en varios temas de la entrevista el Jefe de la Planta de Conversión tiene varias respuestas anuladas, que debido a que están relacionadas con la realización de evaluaciones por lo tanto no podían ser contestadas.

3.8 ALCANCES Y LIMITANTES

3.8.1 Limitantes

Para el desarrollo del trabajo de campo se encontraron limitantes de tiempo y espacio que afectaron, pero que no fueron impedimento para llevar a cabo la investigación, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Falta de recursos financieros para viajar debido a la ubicación de la empresa en la cual se desarrolla la investigación.
- Poca disponibilidad del Departamento de Recursos Humanos para proporcionar la información requerida.
- Dificultad para programar las visitas a las Plantas de Producción por falta de coordinación con Jefes de Planta.
- En algunas ocasiones se negó el acceso al interior de las Plantas de Producción para recolectar la información requerida.
- Falta de conocimiento de los trabajadores acerca del tema de investigación lo cual dificultaba la comprensión de algunas interrogantes hechas.
- Se encontraron ciertas personas que por la naturaleza de su cargo tenían poca de disponibilidad de tiempo para ser encuestadas.
- Temor de ciertos trabajadores de producción para responder las preguntas por miedo a que influyeran en relación con sus jefes inmediatos.

3.8.2 Alcances

- Se determinó cual es la situación en que se desarrolla la administración de recursos humanos Central America Paper Group “Alas Doradas”, además bajo que método se realiza la evaluación del desempeño laboral y la manera en cómo se maneja la información relacionada con los empleados.
- Se logró obtener buena parte de información sobre el manejo del recurso humano en base a Evaluaciones de Desempeño y sus opiniones acerca de ello, por medio de la observación en el lugar de empleo, encuestas y entrevistas hechas.
- Con la información obtenida se analizará los aspectos claves relacionados a la evaluación del desempeño que actualmente se aplica en dicha empresa los cuales servirán de base para la elaboración de la propuesta de un Sistema de Evaluación del desempeño.
- Se contó con el apoyo de los Jefes de cada Planta para poder realizar las entrevistas y encuestas a sus colaboradores además de la información brindada por ellos y el Departamento de Recursos humanos.

3.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el diagnóstico de la situación actual en la Central America Paper Group “Alas Doradas” sobre la Evaluación del Desempeño se puede concluir y recomendar lo siguiente.

3.9.1 Conclusiones

- Durante el proceso de la investigación se observó que la empresa “Alas Doradas” cuenta con un proceso de evaluación de desempeño bastante simple y carente de importancia por parte del departamento de Recursos Humanos.

- Se contempló durante el proceso de las encuestas que muchos de los trabajadores confundían una evaluación de desempeño con la supervisión que les hace su jefe inmediato a diario.
- Se constató que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño no son informados a todos los colaboradores, afectándose así el progreso individual al no permitir tener una retroalimentación para poder conocer las fortalezas y debilidades que tiene el empleado, así como también estos no podrán saber qué aspectos valoran los jefes o el departamento de recursos humanos ya que lo hacen por medio contratación de personal experto en la materia ajeno a la empresa al momento de evaluar su desempeño lo cual influye a la motivación de mejorar el rendimiento.
- Se detectó que el modelo de evaluación del desempeño que utiliza la empresa está redactado de manera limitada e insuficiente de factores que puedan ayudar a tener un mejor análisis del desempeño de su personal; por lo tanto, los resultados no son certeros.
- Se observó que muchos de los trabajadores temen a las evaluaciones de desempeño ya que en el proceso de encuestas confundieron nuestra investigación con una evaluación real donde respondían de manera cautelosa a las interrogantes, donde el Jefe de su área o la empresa en sí no saliera perjudicada.
- Se observó en los resultados de las encuestas que muchos de los empleados aun sintiéndose muy bien en su ambiente laboral, hay factores que les molestan como lo es: falta de comunicación, falta comprensión, la contaminación en su puesto de trabajo, el calor, el polvo, la atención de los jefes entre otras.

- Según las entrevistas a los Jefes de Planta se determinó que las veces que han hecho evaluaciones de desempeño no existe un plan de mejora en sí, como también se observó que cada uno de los Jefes tienen opiniones contradictorias en si se realiza o no evaluaciones del desempeño en su área, por lo que podemos concluir que si bien se realizan evaluaciones de desempeño, no es en todas las áreas de la empresa y que según los resultados obtenidos tampoco existe un incentivo para los colaboradores por su buen desempeño.

3.9.2 Recomendaciones

- Contar con un sistema de Evaluación del Desempeño para todas las áreas laborales con los factores necesarios en base a perfiles y áreas de trabajo que permitan un análisis profundo de cómo cada colaborador está realizando su trabajo y las posibles causas que están afectando su desempeño para consiguiente tomar acciones correctivas.
- Recompensar a los empleados que alcanzan los estándares de desempeño para crear un sentido de pertenencia y como consecuencia compromiso con el cumplimiento de objetivos de la organización.
- Mejorar el proceso de inducción de los empleados del área de producción que les permita obtener mayor aprendizaje y por lo tanto mejorar su desempeño.
- Realizar el proceso de evaluación del desempeño con mayor frecuencia para tener un monitoreo constante del rendimiento de sus colaboradores y además comunicar los resultados de la evaluación a cada trabajador, para que estos puedan conocer sus fortalezas y debilidades en la realización de sus labores.



- Mejorar el ambiente laboral en cuanto a comunicación, y factores físicos dentro del área de trabajo, para que así el personal de dicha área se sienta cómodo para realizar su trabajo.
- Dar a conocer al empleado el manual de puestos o perfil del puesto donde se describe detalladamente las tareas y responsabilidades a cubrir y las interrelaciones dentro o fuera de su área laboral.
- Dar capacitaciones a los Jefes de Planta y sus subalternos de temas relacionados a Evaluaciones de Desempeño para que estos tenga un mejor conocimiento acerca de ello y mismo jefe de área tenga la capacidad de poner en marcha dicho proceso en su área a cargo y los subalternos actúen de la manera correspondiente.
- Tomar en cuentas las opiniones de los empleados acerca sobre los elementos necesarios para crear un buen ambiente de trabajo donde puedan sentirse cómodos y satisfechos para realizar sus actividades laborales, como también en los factores que ellos consideran importantes al momento de que se les pueda realizar una Evaluación del Desempeño.



CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA CENTRAL AMERICA PAPER GROUP ALAS DORADAS

PRESENTACION

Este capítulo muestra la propuesta de un Sistema de Evaluación del desempeño diseñada para ser aplicado al área de producción específicamente Plantas de Manufactura y Conversión de Central America Paper Group “Alas Doradas”, con el objetivo que esta permita mejorar el rendimiento de los colaboradores de dicha área, la cual es parte esencial para la empresa, a través de un continuo flujo de información objetiva y oportuna, que sirva para la toma de decisiones a la gerencia de Recursos Humanos.

Este sistema está estructurado de una forma en la que pueda ser comprensible para el lector y de fácil aplicación. En dicha propuesta se especifican puntos importantes del proceso que van desde el establecimiento de objetivos, políticas y compromiso de los involucrados así como la determinación de los principios por los cuales se regirá el sistema, los respectivos requerimientos necesarios para la implantación del sistema etc. Se describen también otras actividades como el proceso de elección de la persona que evaluará el desempeño, la puesta en marcha del sistema, la forma de obtener la información y las actividades posteriores a la evaluación las cuales involucran; el llenado de los formularios contenidos, entre los que están: el instrumento de evaluación, el plan de desarrollo y una notificación de evaluación que son muy importantes para la toma de decisiones de la empresa.

Dicho sistema de Evaluación del desempeño se desarrolló bajo el método de evaluación de Escalas Graficas por lo tanto contiene una serie de factores los cuales han sido previamente descritos y graduados para facilitar la elección del evaluador y su posterior calificación.

Para que el proceso se lleve a cabo de la forma planificada se deberá usar un instrumento de evaluación del desempeño, luego se debe notificar al empleado y crear su respectivo plan de desarrollo individual, para ello se utilizan los formatos contenidos en el sistema. Una de las partes más importantes luego del llenado del primer formulario es la entrevista de evaluación, para que el trabajador sepa cuáles son sus resultados, que puntos puede mejorar o mantener.

Todos los documentos utilizados deben quedar debidamente archivados ya sea de manera física o computarizada para tener un debido respaldo de evaluaciones realizadas, así como también el sistema debe actualizarse periódicamente debido a los constantes cambios que puedan presentarse en la empresa ya sea en los puestos, áreas laborales, políticas internas, cambio en reglamentos etc.

El sistema incluye dos diagramas de flujo tanto del Inicio del Sistema de evaluación y como de los Resultados Finales de la Evaluación del desempeño. Dentro del Manual también se encuentra contenida como sugerencia a la empresa la estructuración de un comité de evaluación que sirva como apoyo durante todo el proceso de desarrollo del sistema esto queda a elección de la empresa.

Es de suma importancia que la persona designada a aplicar el sistema de evaluación tenga claros cada uno de los puntos contenidos en el sistema antes de su aplicación, y el proceso a seguir. Se pretende que dicha propuesta sea aplicada de la forma correcta para que sea útil a la empresa y además que sirva como referencia para la elaboración y aplicación del Sistema de evaluación en otras áreas, donde la empresa considere importante medir el desempeño de sus colaboradores, esto encaminado al desarrollo del potencial humano.

Este capítulo muestra la propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el área de producción dirigida a la Empresas “Alas Doradas”. El sistema se basó bajo el método de Escalas Gráficas que fue considerado el mejor para poder obtener información puntual y precisa mediante el instrumento de evaluación que está diseñado.

Este sistema está estructurado de una forma en la que pueda ser comprensible para el lector y de fácil aplicación. Describiendo al inicios los objetivos, lineamientos generales importantes antes de ser aplicado dicho sistema y la descripción de los factores que se medirán lo que facilitara el proceso de evaluación, ya que estos están previamente graduados, para luego continuar con el llenado de los formularios contenidos, entre los que están: el instrumento de evaluación, el plan de desarrollo y una notificación de evaluación.

En el sistema se puede observar el orden a seguir para poder a aplicarlo en el área especificada, este también puede servir como una guía para otras áreas de las empresas que necesiten ser evaluadas en el futuro.



 Alas Doradas	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 1/65
<p><u>SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</u></p>		
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:	



	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 2/65

INDICE

INTRODUCCION.....	3
FINALIDAD.....	4
OBJETIVOS.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
POLITICA GENERAL.....	5
POLITICAS ESPECIFICAS.....	5
COMPROMISO.....	6
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA.....	7
REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	8
ELECCIÓN DEL EVALUADOR.....	9
IMPLANTACION DEL SISTEMA.....	9
ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	9
ENTREVISTA DE EVALUACION.....	10
REGISTRO INTERNO DE LA INFORMACION.....	11
TOMA DE DECISIONES.....	12
ACTUALIZACION Y APLICACIÓN PERIODICA DEL SISTEMA.....	12
LINEAMIENTOS GENERALES DE EVALUACION.....	13
FACTORES A CONSIDERAR EN EL SISTEMA DE EVALUACION.....	14
DESCRIPCION DE LOS FACTORES A EVALUAR.....	15
COMITÉ DE EVALUACION.....	44
DIAGRAMA DE FLUJO DE INICIO DEL SISTEMA DE EVALUACION.....	45
DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS RESULTADOS FINALES DE LA APLICACION DEL SISTEMA DE EVALUACION.....	46
FORMULARIOS PARA EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	47

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 3/65
<h2>INTRODUCCION</h2>		
<p>Dentro de la gestión del Departamento de Recursos Humanos, es muy importante la tarea de evaluar el desempeño. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.</p>		
<p>Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.</p>		
<p>Para toda organización es de suma importancia contar con un sistema de evaluación de carácter confiable que establezca los patrones de conducta esperados, el cual promueva la productividad y contribuya al desarrollo del capital humano que integra la empresa, facilitando a la alta gerencia la toma de decisiones acertadas por medio de una información detallada de las características individuales que diferencian a cada empleado.</p>		
<p>En el siguiente sistema se establece misión, finalidad, objetivos, políticas y demás aspectos que se consideran relevantes para su aplicación. Dicho sistema está dirigido la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa para ser aplicado al personal del Área de Producción, específicamente Planta de conversión y Planta de Manufactura de la empresa “Alas Doradas”.</p>		
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:	

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	<p>FECHA:</p> <hr/> <p>PAGINA: 4/65</p>
<p>FINALIDAD</p> <p>Conocer el rendimiento del personal de producción por medio de un instrumento de Evaluación del desempeño que ayude a visualizar el cumplimiento de los estándares establecidos por la empresa.</p> <p>OBJETIVOS</p> <p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el rendimiento de los empleados del Área de Producción de Central America Paper Group “Alas Doradas” basado en las competencias asociadas a los cargos para lograr una mayor productividad y alcanzar los objetivos de la empresa. <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitar a la empresa la información precisa y oportuna del personal, que le permita realizar la rotación y promoción según el nivel de sus capacidades. Identificar la necesidad de capacitación a los empleados con resultados deficientes luego de ser evaluados con el sistema. Mostrar los resultados del cumplimiento de las actividades esperado por la organización por medio de un proceso de retroalimentación entre jefe directo y sus colaboradores. Tomar acciones correctivas a través del análisis de la información obtenida mediante el Sistema de Evaluación. 		
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>	

 <p>Alas Doradas</p>	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 5/65
<h3>POLITICA GENERAL</h3> <p>La empresa Alas Doradas puede aplicar sin distinción de cargo o puesto ejercido, la evaluación del desempeño a todo el personal de producción de Planta de Manufactura y Conversión, para conocer el desempeño eficiente y eficaz del empleado.</p> <h3>POLITICAS ESPECÍFICAS</h3> <ul style="list-style-type: none">• Evaluar el desempeño, actitudes y aptitudes de cada colaborador, sirviendo de base para el ascenso, la capacitación, los estímulos.• Seleccionar y capacitar al personal responsable de ejecutar las evaluaciones del desempeño.• Notificar a los colaboradores con anticipación el objetivo de las evaluaciones de desempeño.• Contribuir como una herramienta fundamental para la toma de decisiones en materia de administración de recursos humanos y mejorar la comunicación entre la jefatura y el subalterno.• Fortalecer la función de la evaluación del desempeño desde un punto de vista instrumental, facilitando la medición de los resultados, mejorando el desempeño y fijando las metas, así como identificando las necesidades de desarrollo, revisando las aspiraciones de carrera y otorgando reconocimientos.• Informar al personal evaluado los resultados obtenidos.		
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:	

	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 6/65

COMPROMISO

De la organización:

La organización es la más interesada en la aplicación de un Sistema de Evaluación que valore, de manera objetiva, el desempeño de su capital humano. Por esta razón, debe tener un alto grado de compromiso con el proceso y manifestar que está dispuesta a utilizar, en la medida necesaria, los recursos con que cuenta para garantizar el éxito del mismo.

Del personal:

Para que el Sistema de Evaluación del Desempeño represente un proceso de cambio en beneficio de la organización y sus colaboradores, es imprescindible contar con un personal comprometido con el proceso. Se debe procurar que cada trabajador internalice las cosas positivas que le ofrece el sistema y esté dispuesto a prestar su colaboración para el buen desarrollo del mismo.

La institución debe convocar a una reunión donde el delegado de personal les informe a sus colaboradores la idea de desarrollar un sistema formal de evaluación del desempeño; este deberá exponer las ventajas, desventajas, beneficios que obtendrá tanto la organización como el personal evaluador, quienes serán sus evaluadores, de esta manera se podrán disipar todo tipo de dudas acerca de la aplicación del mismo.

Es importante mantener una revisión constante del manual de actividades de los empleados, aparte de permitirle conocer a los mismos todas las actividades y responsabilidades, también es de gran ayuda al momento de aplicar una evaluación, este cobra relevancia cuando se pretende implementar este método de evaluación basado en los objetivos del puesto.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 7/65

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA

- El sistema está estructurado de la forma más objetiva y sencilla posible, para su fácil comprensión por parte del personal involucrado: evaluador y evaluado.
- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la institución.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.
- La evaluación se fundamenta en base a medición de fortalezas y debilidades de manera cualitativa y cuantitativa en función de los métodos utilizados.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 8/65

REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Especificación de los recursos

Es preciso detectar los recursos específicos que se necesitarán para el desarrollo adecuado del sistema, entre estos tenemos:

- **Financieros:** Trata del recurso financiero que se empleará para la implantación del proceso.
- **Humanos:** contempla a todo el personal involucrado con la planificación, desarrollo, seguimientos y control del sistema: personal de apoyo administrativo, supervisores y delegado (a) de personal.
- **Materiales y equipos:** representado por la papelería, lápices, lapiceros, carpetas, sobres; utilizados en la ejecución del proceso, así como también computadoras, fotocopiadoras, impresoras que sirvieron de apoyo al mismo.
- **Tiempo:** comprende los días o semanas en las que se tiene previsto para el desarrollo del Sistema de Evaluación. Se debe indicar una posible fecha de inicio y culminación de la misma.
- **Lugar:** se refiere en esencia, al área específica donde se reunirá al personal para efectuar el llenado de formularios de evaluación y una vez analizados los resultados realizar las entrevistas respectivas.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 Alas Doradas	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 9/65

ELECCIÓN DEL EVALUADOR

Según investigación realizada anteriormente y los resultados obtenidos se pudo observar que la persona más idónea para aplicar el sistema de evaluación es el jefe de las respectivas plantas de Manufactura y Conversión o en su defecto los supervisores de dicha área.

IMPLANTACION DEL SISTEMA

El departamento de Recursos Humanos en conjunto con los supervisores y jefes de cada planta informaran al resto del personal para dar comienzo al proceso; el lugar, día, fecha y hora pautada para llevar a cabo el llenado del instrumento de evaluación. El personal involucrado deberá acudir a la cita de manera puntual y responsable.

El mismo dispondrá de tiempo determinado para esta actividad y luego podrán regresar a sus labores.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Recolectados todos los instrumentos de evaluación, el delegado del personal procederá a analizar los resultados de manera cuantitativa y cualitativa, los resultados obtenidos serán reflejados en un informe mediante las fortalezas y debilidades que caracterizan a cada trabajador, los cursos de capacitación que requiera para corregir posibles fallas que puedan estar interfiriendo en el desarrollo pleno de su actividades y la posibilidad de que este pueda o no ocupar un cargo superior o con mayor responsabilidad al que ya posee. Al igual también serán tomados en cuenta los factores organizacionales, luego de esto el delegado se reunirá con los supervisores de cada uno de los trabajadores expuestos a evaluación para discutir los resultados y buscar posibles soluciones, para luego emitir un informe detallado al Departamento Recursos Humanos.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:
		PAGINA: 10/65

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

El delegado de personal se reunirá con el jefe inmediato de cada uno de los evaluados y planteará, más allá de las puntuaciones obtenidas, las fortalezas y debilidades detectadas en los empleados, la capacitación que necesita, su posible ascenso o rotación a otros puestos de acuerdo al potencial estimado, las sugerencias y alternativas que la institución propone con respecto a los factores organizacionales que afectan el desempeño del evaluado; luego de dispuesta esta información el jefe inmediato deberá comunicarla a los trabajadores sometidos a la evaluación por medio de una entrevista conocida como entrevista de evaluación o de retroalimentación.

La entrevista debe ser:

- Estructurada: El evaluador debe definir los objetivos que pretende alcanzar a lo largo de la entrevista, transmitirle al evaluado a través de los resultados de su calificación lo bueno y lo malo, es decir, obtener un cambio de actitud del evaluado en el sentido, de reconocer sus fortalezas y debilidades esta última propone las posibles soluciones para erradicarlas. Se debe tomar en cuenta el desempeño de los empleados y no la persona como tal.
- Clima: La entrevista debe ser tal que el evaluado tenga plena confianza y no se sienta ni examinado, ni juzgado.
- Explicativa: El evaluador debe exponer al evaluado el proceso de análisis realizado para su evaluación cuyo procedimiento se aplica por igual a todos los evaluados, se tratará de que todas las personas conozcan el proceder de las calificaciones previa difusión del proceso.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	<p>FECHA:</p>
		<p>PAGINA: 11/65</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Motivadora: El evaluador debe resaltar en la medida de lo posible, todos los aspectos positivos del desempeño del evaluado, así como su potencial para el desempeño del futuro. • Comunicativa: El evaluador debe aconsejar y sugerir al evaluado cómo mejorar su rendimiento en periodos futuros. <p>Posteriormente el evaluador debe procurar que se cumplan los objetivos de la entrevista y mantener una buena comunicación con el evaluado, lo que sin duda redundará en una optimización de las relaciones entre ambos y del rendimiento del evaluado.</p> <p style="text-align: center;">REGISTRO INTERNO DE LA INFORMACIÓN</p> <p>El reporte elaborado por el departamento de personal sobre los resultados obtenidos en la evaluación de cada empleado, no deberá ser completado sino después de la entrevista entre el jefe inmediato y el evaluado, para que se puedan plasmar en el mismo los comentarios adicionales de estos. Una vez que la información ha sido debidamente procesada y discutida por los involucrados en el proceso, se lleva a cabo el registro del informe final de evaluación en el expediente del evaluado.</p>		
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>	

 <p>Alas Doradas</p>	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 12/65
<h3>TOMA DE DECISIONES</h3> <p>De acuerdo al informe de evaluación, las autoridades respectivas de la institución podrán tomar las decisiones que crean pertinentes, para mejorar, reforzar o premiar las actuaciones de su personal de apoyo administrativo, esta acción involucra: capacitación del empleado, reconocimientos, traslados, ascensos, rotaciones, aumentos salariales etc.</p> <p>Asimismo, la institución planificará las acciones necesarias para erradicar los factores organizacionales presente en la misma, que permitan a este grupo de trabajadores el desarrollo pleno de sus actividades y habilidades.</p> <h3>ACTUALIZACIÓN Y APLICACIÓN PERIÓDICA DEL SISTEMA</h3> <p>El sistema debe ser actualizado, según requerimientos y modificaciones en las actividades, competencias establecidas entre los puestos de trabajo y factores organizacionales y cualquier otro aspecto que esté directamente relacionado con el proceso.</p> <p>Estas actualizaciones permitirán la aplicación periódica del Sistema de acuerdo a las necesidades y disponibilidad económica de la empresa, lo cual traerá consigo una constante retroalimentación del desempeño de los empleados y los aspectos organizacionales que influyen en el mismo.</p>		
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:	

 <p>Alas Doradas</p>	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 13/65
<h3>LINEAMIENTOS GENERALES DE EVALUACIÓN</h3> <ul style="list-style-type: none">• La aplicación del sistema de evaluación del desempeño se realizará semestralmente a los empleados del área que hayan cumplidos más de seis (6) meses de servicio en la institución, en la fecha que determine la misma.• Los funcionarios que, al momento del vencimiento del período de evaluación semestral, no tengan tiempo de servicio efectivo estipulado en el lineamiento anterior, serán evaluados en el próximo período semestral.• El supervisor comunicará los resultados de la evaluación semestral al Departamento de Recursos Humanos.• La evaluación será dirigida por el supervisor o jefe inmediato, quién actuará de manera objetiva.• Los supervisores o jefes que realizan la evaluación del desempeño deben estar debidamente capacitados; para ellos se les impartirá un proceso de inducción.• Se ofrecerá a los supervisores los recursos necesarios para la ejecución del sistema.		
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:	

	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 14/65

- El supervisor inmediato dará la entrevista al trabajador para informar los resultados obtenidos en la evaluación; este deberá entregar la “Notificación de Evaluación del Desempeño”.
- El supervisor deberá solicitar la firma de su evaluación, en señal de haber sido notificado y hacer las observaciones que considere necesarias.

FACTORES A CONSIDERAR EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Los factores de evaluación son todos aquellos aspectos que contribuyen y/o afectan el rendimiento y comportamiento de los empleados y que van a formar parte integral del instrumento a aplicar.

El método propuesto está conformado por el siguiente grupo de factores:

- Responsabilidades: actitud laboral, asistencia y puntualidad, calidad de trabajo, cantidad de trabajo, planificación y organización, normas y políticas, conocimiento del trabajo.
- Competencias: experiencia acumulada, logros alcanzados, optimización de tiempo y rapidez.
- Relaciones: empatía hacia otros, actitud coherente, liderazgo integrador, formador de otros, resolución de problemas y relaciones interpersonales.
- Colaboración: orientación a la calidad, iniciativa, capacidad creativa, comunicación y trabajo en equipo.
- Condiciones: riesgos de accidentes, gestión u optimización de recursos esfuerzo físico, temperaturas extremas, desarrollo profesional, ambiente laboral y cultura organizacional y motivación.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:
		PAGINA: 15/65

DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES A EVALUAR

Factor Responsabilidad

- Actitud laboral: Disposición que muestra un trabajador para responder de una determinada manera ante las diferentes situaciones que se le presenten en su área de trabajo

GRADOS	DESCRIPCION
5	Se siente satisfecho con su empleo y valora lo que le ofrece, como consecuencia se siente comprometido con la empresa en el logro de los objetivos
4	Valora lo que le ofrece su área de trabajo y trata de mantener una actitud positiva ante las circunstancias que se le presenten y el logro de objetivos.
3	Valora su trabajo y mantiene la actitud necesaria para cumplir con sus tareas a cargo.
2	No siempre tiene la actitud necesaria, en algunas ocasiones se muestra insatisfecho con su entorno, necesita incentivos para cambiar su actitud.
1	No tiene la capacidad de reaccionar de una forma correcta ante diferentes circunstancias y no enfoca el desarrollo de tareas al logro de los objetivos.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 16/65												
<ul style="list-style-type: none"> Asistencia y puntualidad <p>Concurrencia que realiza el trabajador en forma cotidiana a su centro de trabajo durante todos los días laborables que se espera que asista, antes o en la hora de entrada que tiene establecido en la empresa para la cual labora</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Asiste diariamente y antes de la hora de entrada establecida por la empresa, casi nunca tiene faltas y al haberlas siempre avisa con anticipación y de ser necesario presenta una justificación.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Asiste diariamente y a la hora de entrada establecida por la empresa, en ocasiones tiene faltas y casi siempre avisa con anticipación y de ser necesario presenta una justificación</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Asiste diariamente a su trabajo y con poca frecuencia es impuntual, en caso de usencia al trabajo presenta justificación en caso que se le exija.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Es muy frecuente su llegada tarde al trabajo, asiste diariamente y en caso de falta no siempre presenta justificación aunque le sea exigida.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Tiene muchas faltas a sus labores y no presenta justificación además de sus frecuentes llegadas tardes a la empresa.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Asiste diariamente y antes de la hora de entrada establecida por la empresa, casi nunca tiene faltas y al haberlas siempre avisa con anticipación y de ser necesario presenta una justificación.	4	Asiste diariamente y a la hora de entrada establecida por la empresa, en ocasiones tiene faltas y casi siempre avisa con anticipación y de ser necesario presenta una justificación	3	Asiste diariamente a su trabajo y con poca frecuencia es impuntual, en caso de usencia al trabajo presenta justificación en caso que se le exija.	2	Es muy frecuente su llegada tarde al trabajo, asiste diariamente y en caso de falta no siempre presenta justificación aunque le sea exigida.	1	Tiene muchas faltas a sus labores y no presenta justificación además de sus frecuentes llegadas tardes a la empresa.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Asiste diariamente y antes de la hora de entrada establecida por la empresa, casi nunca tiene faltas y al haberlas siempre avisa con anticipación y de ser necesario presenta una justificación.													
4	Asiste diariamente y a la hora de entrada establecida por la empresa, en ocasiones tiene faltas y casi siempre avisa con anticipación y de ser necesario presenta una justificación													
3	Asiste diariamente a su trabajo y con poca frecuencia es impuntual, en caso de usencia al trabajo presenta justificación en caso que se le exija.													
2	Es muy frecuente su llegada tarde al trabajo, asiste diariamente y en caso de falta no siempre presenta justificación aunque le sea exigida.													
1	Tiene muchas faltas a sus labores y no presenta justificación además de sus frecuentes llegadas tardes a la empresa.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”

FECHA:

PAGINA:
17/65

- Calidad de trabajo:

Se refiere al cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Realiza de forma excelente sus tareas. Excepcionalmente comete errores.
4	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisiones son de rutina.
3	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.
2	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente.
1	Frecuentemente incurre en errores apreciables.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 18/65												
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de trabajo: <p>Es el número de tareas o funciones que se le asignan a cada colaborador de la empresa en función del cargo que desempeña.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Siempre excede la cantidad de trabajo que se establece diariamente o por turno de trabajo, muestra alto interés por cumplir con las metas establecidas.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Casi siempre excede la cantidad de trabajo que se establece diariamente o por turno de trabajo, muestra alto interés por cumplir con las metas establecidas.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Realiza la cantidad de trabajo establecida diariamente o por turno de trabajo para cumplir con las metas.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>En algunas ocasiones no realiza la cantidad de trabajo asignada diariamente o por turno de trabajo, muestra poco interés por cumplir con las metas de trabajo.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No cumple con la cantidad de trabajo diaria o por turno de trabajo, no le interesa el cumplimiento de metas y es renuente a mejorar.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Siempre excede la cantidad de trabajo que se establece diariamente o por turno de trabajo, muestra alto interés por cumplir con las metas establecidas.	4	Casi siempre excede la cantidad de trabajo que se establece diariamente o por turno de trabajo, muestra alto interés por cumplir con las metas establecidas.	3	Realiza la cantidad de trabajo establecida diariamente o por turno de trabajo para cumplir con las metas.	2	En algunas ocasiones no realiza la cantidad de trabajo asignada diariamente o por turno de trabajo, muestra poco interés por cumplir con las metas de trabajo.	1	No cumple con la cantidad de trabajo diaria o por turno de trabajo, no le interesa el cumplimiento de metas y es renuente a mejorar.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Siempre excede la cantidad de trabajo que se establece diariamente o por turno de trabajo, muestra alto interés por cumplir con las metas establecidas.													
4	Casi siempre excede la cantidad de trabajo que se establece diariamente o por turno de trabajo, muestra alto interés por cumplir con las metas establecidas.													
3	Realiza la cantidad de trabajo establecida diariamente o por turno de trabajo para cumplir con las metas.													
2	En algunas ocasiones no realiza la cantidad de trabajo asignada diariamente o por turno de trabajo, muestra poco interés por cumplir con las metas de trabajo.													
1	No cumple con la cantidad de trabajo diaria o por turno de trabajo, no le interesa el cumplimiento de metas y es renuente a mejorar.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 19/65												
<ul style="list-style-type: none"> Planificación y organización: <p>Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, con enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Se involucra en la planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso adecuado de los recursos implicados.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Intenta planifica y organizar sus procesos de trabajo, pero tiene fallas debido a que omite puntos de control importantes.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, con enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución.	4	Se involucra en la planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso adecuado de los recursos implicados.	3	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.	2	Intenta planifica y organizar sus procesos de trabajo, pero tiene fallas debido a que omite puntos de control importantes.	1	No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Planifica y organiza procesos de trabajo de forma efectiva, con enfatizando el uso racional de los recursos implicados de un volumen e impacto sumamente alto en la institución.													
4	Se involucra en la planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso adecuado de los recursos implicados.													
3	Cumple con la planificación y organización de sus procesos de trabajo de una manera efectiva, de conformidad a la norma establecida.													
2	Intenta planifica y organizar sus procesos de trabajo, pero tiene fallas debido a que omite puntos de control importantes.													
1	No planifica y ni tampoco organiza sus procesos de trabajo. Hace caso omiso de este cometido.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>		<p>Revisado por:</p>												

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 20/65												
<ul style="list-style-type: none"> • Normas y políticas: <p>Cumplimiento de las directrices que son divulgadas para todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización y los criterios generales de ejecución.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Se involucra de lleno en el acatamiento de las normas y políticas, proveyendo el espacio necesario para dar instrucciones sobre éstas y para inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Está anuente a la aceptación de las normas organizacionales y aporta lo necesario para que ésta se instauren,</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumple con las normativas organizacionales, según lo dispuesto,</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Hace un esfuerzo por acatar las normas y políticas, pero falla en que otro las cumpla a cabalidad.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Apático e indiferente en la observancia o aplicación de las normas y políticas.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Se involucra de lleno en el acatamiento de las normas y políticas, proveyendo el espacio necesario para dar instrucciones sobre éstas y para inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.	4	Está anuente a la aceptación de las normas organizacionales y aporta lo necesario para que ésta se instauren,	3	Cumple con las normativas organizacionales, según lo dispuesto,	2	Hace un esfuerzo por acatar las normas y políticas, pero falla en que otro las cumpla a cabalidad.	1	Apático e indiferente en la observancia o aplicación de las normas y políticas.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Se involucra de lleno en el acatamiento de las normas y políticas, proveyendo el espacio necesario para dar instrucciones sobre éstas y para inducir en los demás el compromiso necesario para su efectiva comprensión y aplicación.													
4	Está anuente a la aceptación de las normas organizacionales y aporta lo necesario para que ésta se instauren,													
3	Cumple con las normativas organizacionales, según lo dispuesto,													
2	Hace un esfuerzo por acatar las normas y políticas, pero falla en que otro las cumpla a cabalidad.													
1	Apático e indiferente en la observancia o aplicación de las normas y políticas.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 21/65												
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del trabajo: <p>Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para aprender.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores dentro de la empresa.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Conoce satisfactoriamente sus obligaciones, lo necesario para realizar bien su trabajo.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Conoce sus obligaciones pero no llega a dominarlos, tiene un conocimiento deficiente.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No posee conocimientos ni habilidades, sin embargo, muestra deseo por aprender.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para aprender.	4	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores dentro de la empresa.	3	Conoce satisfactoriamente sus obligaciones, lo necesario para realizar bien su trabajo.	2	Conoce sus obligaciones pero no llega a dominarlos, tiene un conocimiento deficiente.	1	No posee conocimientos ni habilidades, sin embargo, muestra deseo por aprender.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para aprender.													
4	Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores dentro de la empresa.													
3	Conoce satisfactoriamente sus obligaciones, lo necesario para realizar bien su trabajo.													
2	Conoce sus obligaciones pero no llega a dominarlos, tiene un conocimiento deficiente.													
1	No posee conocimientos ni habilidades, sin embargo, muestra deseo por aprender.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 22/65												
<p>• Conocimientos adquiridos:</p> <p>Es la suma de conocimiento o habilidad adquiridos por medio de la ejecución de diferentes tareas o funciones los cuales van aumentando de acuerdo al tiempo.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Conoce claramente los procesos a realizar, aun cuando no son específicamente los que le corresponden, como producto de la experiencia en determinada área de trabajo.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Conoce detalladamente las funciones que debe realizar en su labor de trabajo debido al tiempo que tiene de realizar dichas labores.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Tiene los conocimientos básicos en su área de trabajo de acuerdo al tiempo de laborar en dicha empresa, solo aprende lo que considera necesario.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Tiene deficiencias en los conocimientos adquiridos, los olvida fácilmente y necesita más tiempo para perfeccionarlos.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Sus conocimientos son muy limitados, tiene poco tiempo de desarrollar sus tareas, aún está en proceso de adaptación.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Conoce claramente los procesos a realizar, aun cuando no son específicamente los que le corresponden, como producto de la experiencia en determinada área de trabajo.	4	Conoce detalladamente las funciones que debe realizar en su labor de trabajo debido al tiempo que tiene de realizar dichas labores.	3	Tiene los conocimientos básicos en su área de trabajo de acuerdo al tiempo de laborar en dicha empresa, solo aprende lo que considera necesario.	2	Tiene deficiencias en los conocimientos adquiridos, los olvida fácilmente y necesita más tiempo para perfeccionarlos.	1	Sus conocimientos son muy limitados, tiene poco tiempo de desarrollar sus tareas, aún está en proceso de adaptación.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Conoce claramente los procesos a realizar, aun cuando no son específicamente los que le corresponden, como producto de la experiencia en determinada área de trabajo.													
4	Conoce detalladamente las funciones que debe realizar en su labor de trabajo debido al tiempo que tiene de realizar dichas labores.													
3	Tiene los conocimientos básicos en su área de trabajo de acuerdo al tiempo de laborar en dicha empresa, solo aprende lo que considera necesario.													
2	Tiene deficiencias en los conocimientos adquiridos, los olvida fácilmente y necesita más tiempo para perfeccionarlos.													
1	Sus conocimientos son muy limitados, tiene poco tiempo de desarrollar sus tareas, aún está en proceso de adaptación.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 23/65

Factor competencias

- Experiencia acumulada:

Se relaciona directamente con los puestos que haya desempeñado anteriormente en la empresa o entidades similares y la cantidad de tiempo que ocupó dichos cargos.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Tiene al menos 15 años de desempeñarse en el cargo o en puestos similares, posee amplio conocimientos sobre la mayoría de procesos que se realizan.
4	Tiene al menos 10 años de desempeñarse en el cargo o puestos similares, tiene conocimiento de muchos procesos que se llevan a cabo.
3	Experiencia de al menos 5 años en el cargo o puestos similares, tiene el conocimiento suficiente de las tareas a realizar.
2	Tiene al menos un año de experiencia desempeñando el cargo o puestos similares.
1	Experiencia menor a un año, requiere capacitación para realizar algunas tareas.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 24/65												
<p>• Logros alcanzados:</p> <p>Se refiere a aquellos resultados concretos, puntuales, positivos y que signifiquen una ganancia o éxito para la empresa u organización donde se desempeñan las labores</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Se caracteriza por sus logros constantes, siempre está enfocada en obtener los mejores resultados y la hace a través del tiempo, siendo de gran productividad para la empresa.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Casi siempre obtiene logros, se enfoca en obtener los mejores resultados y la hace a través del tiempo, siendo muy productiva para la empresa.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumple con los resultados que le son exigidos por la empresa, no se preocupa por realizar más, pero tampoco significa un perdida para la empresa.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Está por debajo de los logros del promedio, su rendimiento ha sido bajo y en algunas ocasiones puede generar perdida para la empresa.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Su trabajo no significa un logro y no se preocupar por mejorar su desempeño, su trabajo puede significar perdida al no alcanzar los estándares constantemente.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Se caracteriza por sus logros constantes, siempre está enfocada en obtener los mejores resultados y la hace a través del tiempo, siendo de gran productividad para la empresa.	4	Casi siempre obtiene logros, se enfoca en obtener los mejores resultados y la hace a través del tiempo, siendo muy productiva para la empresa.	3	Cumple con los resultados que le son exigidos por la empresa, no se preocupa por realizar más, pero tampoco significa un perdida para la empresa.	2	Está por debajo de los logros del promedio, su rendimiento ha sido bajo y en algunas ocasiones puede generar perdida para la empresa.	1	Su trabajo no significa un logro y no se preocupar por mejorar su desempeño, su trabajo puede significar perdida al no alcanzar los estándares constantemente.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Se caracteriza por sus logros constantes, siempre está enfocada en obtener los mejores resultados y la hace a través del tiempo, siendo de gran productividad para la empresa.													
4	Casi siempre obtiene logros, se enfoca en obtener los mejores resultados y la hace a través del tiempo, siendo muy productiva para la empresa.													
3	Cumple con los resultados que le son exigidos por la empresa, no se preocupa por realizar más, pero tampoco significa un perdida para la empresa.													
2	Está por debajo de los logros del promedio, su rendimiento ha sido bajo y en algunas ocasiones puede generar perdida para la empresa.													
1	Su trabajo no significa un logro y no se preocupar por mejorar su desempeño, su trabajo puede significar perdida al no alcanzar los estándares constantemente.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	<p>FECHA:</p>												
		<p>PAGINA: 25/65</p>												
<p>• Optimización del tiempo:</p> <p>Capacidad de administrar su agenda de trabajo de acuerdo las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados.</p> <table border="1" data-bbox="284 801 1310 1668"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Organiza y administra las actividades de conformidad a los tiempos establecidos en cronogramas o agendas, lo que incide en cumplimiento de tareas de manera eficiente y oportuna.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Administra con efectividad el tiempo asignado a las actividades claves de manera que logra los cometidos dentro de ese tiempo</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Usualmente administra el tiempo para cumplir con los requerimientos de la organización.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Muestra altibajos en el cumplimiento de tiempos establecidos. Se muestra algunas veces inconsistente en el seguimiento de los tiempos.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Evidencia poco o nulo interés en administrar el cronograma o las agendas que establecen metas de tiempo.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Organiza y administra las actividades de conformidad a los tiempos establecidos en cronogramas o agendas, lo que incide en cumplimiento de tareas de manera eficiente y oportuna.	4	Administra con efectividad el tiempo asignado a las actividades claves de manera que logra los cometidos dentro de ese tiempo	3	Usualmente administra el tiempo para cumplir con los requerimientos de la organización.	2	Muestra altibajos en el cumplimiento de tiempos establecidos. Se muestra algunas veces inconsistente en el seguimiento de los tiempos.	1	Evidencia poco o nulo interés en administrar el cronograma o las agendas que establecen metas de tiempo.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Organiza y administra las actividades de conformidad a los tiempos establecidos en cronogramas o agendas, lo que incide en cumplimiento de tareas de manera eficiente y oportuna.													
4	Administra con efectividad el tiempo asignado a las actividades claves de manera que logra los cometidos dentro de ese tiempo													
3	Usualmente administra el tiempo para cumplir con los requerimientos de la organización.													
2	Muestra altibajos en el cumplimiento de tiempos establecidos. Se muestra algunas veces inconsistente en el seguimiento de los tiempos.													
1	Evidencia poco o nulo interés en administrar el cronograma o las agendas que establecen metas de tiempo.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:
		<p>PAGINA:</p> <p>26/65</p>

- Rapidez:

Se refiere a la habilidad con que cada colaborador realiza sus funciones.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Entrega sus trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes de lo fijado.
4	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha solicitadas.
3	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.
2	Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante ocupa todo su tiempo.
1	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 27/65												
<p><u>Factor Relaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía: <p>Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Se identifica plenamente con el estado emocional de los demás, proveyendo vías para el diálogo distendido, creando espacio para el “desahogo” y asegurándose que las personas queden satisfechas.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Actúa para primero comprender y luego ser comprendido, valorando el estado emocional de los demás y aportando recomendaciones</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Muestra interés en brindar atención a sus interlocutores. Es cuidadoso con las manifestaciones emocionales que se presentan.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Trata de actuar empáticamente, pero no es del todo efectivo debido a que no sabe “leer” las señales emocionales de sus compañeros de trabajo.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No muestra interés y tiene poca apertura para la comprensión de los demás.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Se identifica plenamente con el estado emocional de los demás, proveyendo vías para el diálogo distendido, creando espacio para el “desahogo” y asegurándose que las personas queden satisfechas.	4	Actúa para primero comprender y luego ser comprendido, valorando el estado emocional de los demás y aportando recomendaciones	3	Muestra interés en brindar atención a sus interlocutores. Es cuidadoso con las manifestaciones emocionales que se presentan.	2	Trata de actuar empáticamente, pero no es del todo efectivo debido a que no sabe “leer” las señales emocionales de sus compañeros de trabajo.	1	No muestra interés y tiene poca apertura para la comprensión de los demás.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Se identifica plenamente con el estado emocional de los demás, proveyendo vías para el diálogo distendido, creando espacio para el “desahogo” y asegurándose que las personas queden satisfechas.													
4	Actúa para primero comprender y luego ser comprendido, valorando el estado emocional de los demás y aportando recomendaciones													
3	Muestra interés en brindar atención a sus interlocutores. Es cuidadoso con las manifestaciones emocionales que se presentan.													
2	Trata de actuar empáticamente, pero no es del todo efectivo debido a que no sabe “leer” las señales emocionales de sus compañeros de trabajo.													
1	No muestra interés y tiene poca apertura para la comprensión de los demás.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:
		PAGINA: 28/65

- Actitud coherente:

Valúa la conducta que los colaboradores deben mantener en todo momento en su lugar de trabajo, basada en principios familiares, sociales o religiosos aprendidos.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Es congruente con lo que dice, hace y piensa tanto en su vida personal como laboral, además reconoce sus limitaciones y las trabaja como como áreas de oportunidad y mejora.
4	Procura mantener un buen grado de congruencia entre sus acciones y opiniones, además reconoce cuando se equivoca y toma las acciones necesarias para corregir y erradicar el error.
3	Se preocupa por alinear sus comportamientos, acciones y forma de pensar; requiere apoyo para identificar sus debilidades y errores.
2	No se preocupa por alinear sus comportamientos, presenta incongruencias ocasionalmente entre lo que dice y hace.
1	Presenta continuamente incongruencias entre su comportamiento y sus acciones, tiende a evadir responsabilidad y a culpar a otros por sus errores y continuamente es sorprendido creando situaciones y argumentos contrarios a la realidad.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 29/65

- Liderazgo:

Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
4	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos, escucha a los demás y es escuchado.
3	Fija objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
2	Puede fijar objetivos aunque sin considerar las opiniones de los demás y con una confusa anticipación de escenarios.
1	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 30/65

- Formador de otros (Desarrollo de personas):

Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionando toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad.
4	Busca las diversas formas de estimular el desarrollo de sus colaboradores. Dando el soporte requerido.
3	Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia. Cumple.
2	Deja por fuera los estímulos que los colaboradores requieren para desarrollarse. Más interesado en su desarrollo que en el de los demás.
1	Se muestra esquivo ante los requerimientos de desarrollo de sus colaboradores. Apático o indiferente en los requerimientos de desarrollo del personal.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	<p>FECHA: 31/65</p>														
		<p>PAGINA:</p>														
<ul style="list-style-type: none"> Resolución de problemas: Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz. 																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">DESCRIPCION</th> </tr> <tr> <th>GRADOS</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Siempre prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Destaca por su alta creatividad.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Frecuentemente prevé y detecta problemas eligiendo soluciones adecuadas y oportunas.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Demuestra capacidad para presentar aportes y soluciones adecuadas a los problemas del área en que se desenvuelve.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Tiene poca capacidad para aportar soluciones a los problemas, muy pocas veces aporta ideas.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Nunca prevé ni detecta problemas por lo tanto no tiene la capacidad para aportar soluciones adecuadas y oportunas.</td> </tr> </tbody> </table>			DESCRIPCION		GRADOS		5	Siempre prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Destaca por su alta creatividad.	4	Frecuentemente prevé y detecta problemas eligiendo soluciones adecuadas y oportunas.	3	Demuestra capacidad para presentar aportes y soluciones adecuadas a los problemas del área en que se desenvuelve.	2	Tiene poca capacidad para aportar soluciones a los problemas, muy pocas veces aporta ideas.	1	Nunca prevé ni detecta problemas por lo tanto no tiene la capacidad para aportar soluciones adecuadas y oportunas.
DESCRIPCION																
GRADOS																
5	Siempre prevé y detecta problemas, eligiendo soluciones adecuadas y oportunas. Destaca por su alta creatividad.															
4	Frecuentemente prevé y detecta problemas eligiendo soluciones adecuadas y oportunas.															
3	Demuestra capacidad para presentar aportes y soluciones adecuadas a los problemas del área en que se desenvuelve.															
2	Tiene poca capacidad para aportar soluciones a los problemas, muy pocas veces aporta ideas.															
1	Nunca prevé ni detecta problemas por lo tanto no tiene la capacidad para aportar soluciones adecuadas y oportunas.															
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>															

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA: 32/65												
		PAGINA:												
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales: <p>Es la capacidad de un individuo de relacionarse con las demás personas de forma amable, donde a través de la comunicación, la cooperación y las buenas acciones se logren objetivos comunes.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto	4	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento	3	No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia	2	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo	1	Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto													
4	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento													
3	No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia													
2	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo													
1	Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 33/65												
<p><u>Factor Colaboración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Orientación a la calidad: <p>Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Ejerce influencia o guía para monitorear de manera constante los indicadores de gestión clave que apuntan a los resultados que impactan la calidad.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Identifica, a través del análisis sistemático, aspectos vinculados a resultados que muestran brechas por subsanar o aspectos positivos por reforzar relacionados con la calidad.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Comprende el rol que debe asumir con respecto a los aspectos claves requeridos y tiende a actuar consecuentemente con los requerimientos de calidad</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No se interesa ni se involucra en los requerimientos de calidad.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Ejerce influencia o guía para monitorear de manera constante los indicadores de gestión clave que apuntan a los resultados que impactan la calidad.	4	Identifica, a través del análisis sistemático, aspectos vinculados a resultados que muestran brechas por subsanar o aspectos positivos por reforzar relacionados con la calidad.	3	Comprende el rol que debe asumir con respecto a los aspectos claves requeridos y tiende a actuar consecuentemente con los requerimientos de calidad	2	Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.	1	No se interesa ni se involucra en los requerimientos de calidad.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Ejerce influencia o guía para monitorear de manera constante los indicadores de gestión clave que apuntan a los resultados que impactan la calidad.													
4	Identifica, a través del análisis sistemático, aspectos vinculados a resultados que muestran brechas por subsanar o aspectos positivos por reforzar relacionados con la calidad.													
3	Comprende el rol que debe asumir con respecto a los aspectos claves requeridos y tiende a actuar consecuentemente con los requerimientos de calidad													
2	Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.													
1	No se interesa ni se involucra en los requerimientos de calidad.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>		<p>Revisado por:</p>												

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 34/65												
<p>• Iniciativa:</p> <p>Capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Demuestra iniciativa en los puntos críticos de su programa de trabajo.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Carece de iniciativa. Pasivo en extremo.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad	4	Demuestra iniciativa en los puntos críticos de su programa de trabajo.	3	Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.	2	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	1	Carece de iniciativa. Pasivo en extremo.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	La iniciativa es uno de los principales de su gestión, lo que le permite anticiparse y adoptar acciones con sentido de oportunidad													
4	Demuestra iniciativa en los puntos críticos de su programa de trabajo.													
3	Cumple con la iniciativa requerida, según lo dispone la organización.													
2	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.													
1	Carece de iniciativa. Pasivo en extremo.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”

FECHA:

PAGINA:
35/65

- Capacidad creativa:

Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Demuestra una marcada tendencia a pensar de manera sumamente original, lo que redundará en planteamientos y acciones novedosas que impactan los resultados de la organización.
4	Se identifica con esquemas novedosos lo que lo lleva a proponer nuevas formas de hacer las cosas.
3	En lo posible hace un esfuerzo por pensar y actuar de manera creativa. No obstante, se le dificulta desprenderse de esquemas anteriores.
2	Acude más a la “viejo conocido” que a lo nuevo por conocer. Le cuesta en demasía percibir y detectar enfoques creativos
1	Es rutinario y en nada tiende hacia lo creativo, Se aferra de manera obcecada a los esquemas conocidos.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 36/65												
<ul style="list-style-type: none"> Comunicación y trabajo en equipo: <p>Comunicación es la habilidad que se tiene para darse a entender brindar y recibir información de cualquier índole. El trabajo en equipo es la capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Tiene la habilidad para integrarse fácilmente a cualquier equipo de trabajo y adaptarse a las reglas que esté posee.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Se integra fácilmente a equipos que corresponden al área de trabajo donde labora.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Se integra a determinados equipos de trabajo, no logra adaptarse a todos .</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Tiene dificultades para integrarse a grupos de trabajo, aunque muestra disposición para hacerlo.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No posee condiciones para trabajar en equipo, prefiere tareas individuales las cuales no requieren el contacto con sus compañeros de trabajo.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Tiene la habilidad para integrarse fácilmente a cualquier equipo de trabajo y adaptarse a las reglas que esté posee.	4	Se integra fácilmente a equipos que corresponden al área de trabajo donde labora.	3	Se integra a determinados equipos de trabajo, no logra adaptarse a todos .	2	Tiene dificultades para integrarse a grupos de trabajo, aunque muestra disposición para hacerlo.	1	No posee condiciones para trabajar en equipo, prefiere tareas individuales las cuales no requieren el contacto con sus compañeros de trabajo.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Tiene la habilidad para integrarse fácilmente a cualquier equipo de trabajo y adaptarse a las reglas que esté posee.													
4	Se integra fácilmente a equipos que corresponden al área de trabajo donde labora.													
3	Se integra a determinados equipos de trabajo, no logra adaptarse a todos .													
2	Tiene dificultades para integrarse a grupos de trabajo, aunque muestra disposición para hacerlo.													
1	No posee condiciones para trabajar en equipo, prefiere tareas individuales las cuales no requieren el contacto con sus compañeros de trabajo.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

	<p align="center">DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:
		PAGINA: 37/65

Condiciones laborales

- Riesgos de accidentes:

Peligros existentes en el entorno o lugar de trabajo, que puede provocar accidentes o cualquier tipo de siniestros que a su vez son factores que puedan provocar heridas, daños físicos o psicológicos, traumatismos, etc. Sea cual sea su posible efecto, siempre es negativo para la salud.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Está expuesto a accidentes graves diariamente en la realización de las labores, debido a las herramientas o maquinarias que debe utilizar y las condiciones de las instalaciones físicas en las cuales debe desempeñarse.
4	Está expuesto a accidentes graves ocasionalmente en la realización de las labores, debido a las herramientas o maquinarias que debe utilizar y las condiciones de las instalaciones físicas en las cuales debe desempeñarse.
3	Está expuesto a accidentes leves diariamente en su área de trabajo ya que la maquinaria o equipo no representa gran peligro para el trabajador.
2	Está expuesto a accidentes leves ocasionalmente en su área de trabajo ya que la maquinaria o equipo no representa gran peligro para el trabajador
1	No requiere utilización de equipo y maquinaria para realizar sus tareas por lo tanto el riesgo de accidente es mínimo.

Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:
---	---------------

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 38/65												
<ul style="list-style-type: none"> Gestión u optimización de recursos: Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional. 														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Se compromete de manera decidida con la gestión de recursos a cargo, logrando ahorros significativos que impactan los indicadores.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Actúa de manera austera en aras lograr una adecuada racionalización de los recursos.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Cumple con las metas de racionalización de los recursos.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Hace un esfuerzo en procura de la racionalización de recursos, pero carece de la efectividad necesaria para lograrlo.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Tiende al desperdicio y al dispendio.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Se compromete de manera decidida con la gestión de recursos a cargo, logrando ahorros significativos que impactan los indicadores.	4	Actúa de manera austera en aras lograr una adecuada racionalización de los recursos.	3	Cumple con las metas de racionalización de los recursos.	2	Hace un esfuerzo en procura de la racionalización de recursos, pero carece de la efectividad necesaria para lograrlo.	1	Tiende al desperdicio y al dispendio.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Se compromete de manera decidida con la gestión de recursos a cargo, logrando ahorros significativos que impactan los indicadores.													
4	Actúa de manera austera en aras lograr una adecuada racionalización de los recursos.													
3	Cumple con las metas de racionalización de los recursos.													
2	Hace un esfuerzo en procura de la racionalización de recursos, pero carece de la efectividad necesaria para lograrlo.													
1	Tiende al desperdicio y al dispendio.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>		<p>Revisado por:</p>												

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 39/65												
<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico: Incluye las exigencias físicas que la tarea impone a la persona que la realiza: esfuerzos, manipulación de cargas, posturas de trabajo, etc. relacionados con cada tipo de actividad. 														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Requiere gran esfuerzo físico diariamente para realizar sus labores debido a la manipulación de maquinaria o equipos de gran peso.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Requiere gran esfuerzo físico de manera ocasional para realizar sus labores debido a la manipulación de maquinaria o equipos de gran peso.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Requiere un esfuerzo físico medio para la manipulación de la maquinaria con la que desarrolla sus tareas.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Requiere muy poco esfuerzo físico ya que no siempre necesita maquinaria o equipo para realizar sus labores dentro de la empresa.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Debido a la naturaleza de sus labores no requiere esfuerzo físico puede realizar sus labores totalmente manual y no es necesario estar de pie para cumplir sus tareas.</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Requiere gran esfuerzo físico diariamente para realizar sus labores debido a la manipulación de maquinaria o equipos de gran peso.	4	Requiere gran esfuerzo físico de manera ocasional para realizar sus labores debido a la manipulación de maquinaria o equipos de gran peso.	3	Requiere un esfuerzo físico medio para la manipulación de la maquinaria con la que desarrolla sus tareas.	2	Requiere muy poco esfuerzo físico ya que no siempre necesita maquinaria o equipo para realizar sus labores dentro de la empresa.	1	Debido a la naturaleza de sus labores no requiere esfuerzo físico puede realizar sus labores totalmente manual y no es necesario estar de pie para cumplir sus tareas.
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Requiere gran esfuerzo físico diariamente para realizar sus labores debido a la manipulación de maquinaria o equipos de gran peso.													
4	Requiere gran esfuerzo físico de manera ocasional para realizar sus labores debido a la manipulación de maquinaria o equipos de gran peso.													
3	Requiere un esfuerzo físico medio para la manipulación de la maquinaria con la que desarrolla sus tareas.													
2	Requiere muy poco esfuerzo físico ya que no siempre necesita maquinaria o equipo para realizar sus labores dentro de la empresa.													
1	Debido a la naturaleza de sus labores no requiere esfuerzo físico puede realizar sus labores totalmente manual y no es necesario estar de pie para cumplir sus tareas.													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>	<p>Revisado por:</p>													

	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:
		PAGINA: 40/65

- Temperaturas extremas:

Situaciones se dan en trabajos en sitios cerrados o semicerrados donde el calor y la humedad sean elevados debido al proceso de trabajo o a las condiciones climáticas de la zona y la ausencia de medios para minimizar sus efectos.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Diariamente se expone a altas temperaturas en su área de trabajo, debido a que las tareas que realiza lo requieren..
4	De manera ocasional debe soportar altas temperaturas en la realización de sus tareas.
3	Se expone a temperaturas moderadas en la mayoría de casos por el tipo de instalaciones físicas las cuales no tiene suficiente ventilación.
2	Realiza su trabajo bajo temperatura normal, sus tareas no demandan el uso de maquinaria que genere calor o instalaciones poco ventiladas.
1	No se expone a temperaturas altas en el desempeño de sus labores, en algunos casos puede trabajar en áreas donde haya aire acondicionado.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”

FECHA:

PAGINA:
41/65

- Motivación:

Es la fuerza que motiva al colaborador a esforzarse y mostrar interés en la realización de su trabajo, implicándose así más en la tarea y en la consecución de los objetivos deseables por la empresa.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación.
4	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.
3	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una motivación para emprender lo que se le solicita.
2	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.
1	Se comporta totalmente indiferente. No muestra interés por realizar sus labores de manera entusiasta.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:												
		PAGINA: 42/65												
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo profesional: <p>Proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional.</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>GRADOS</th> <th>DESCRIPCION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>Manifiesta una actitud permanente hacia su propia mejora técnica o profesional, lo que incide no solo en una mejor gestión sino en una vasta comprensión de aspectos culturales, políticos, sociales, económicos y de la vida en general.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Evidencia interés en cultivarse personalmente para lograr un mayor desarrollo dentro de la organización.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Se interesa por adquirir conocimientos y actualizaciones para cumplir con los requerimientos del puesto actual.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Está interesado en temas de autodesarrollo, pero no ha hecho lo suficiente para concretar ese interés.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>No muestra interés en su propio desarrollo. Está estancado</td> </tr> </tbody> </table>			GRADOS	DESCRIPCION	5	Manifiesta una actitud permanente hacia su propia mejora técnica o profesional, lo que incide no solo en una mejor gestión sino en una vasta comprensión de aspectos culturales, políticos, sociales, económicos y de la vida en general.	4	Evidencia interés en cultivarse personalmente para lograr un mayor desarrollo dentro de la organización.	3	Se interesa por adquirir conocimientos y actualizaciones para cumplir con los requerimientos del puesto actual.	2	Está interesado en temas de autodesarrollo, pero no ha hecho lo suficiente para concretar ese interés.	1	No muestra interés en su propio desarrollo. Está estancado
GRADOS	DESCRIPCION													
5	Manifiesta una actitud permanente hacia su propia mejora técnica o profesional, lo que incide no solo en una mejor gestión sino en una vasta comprensión de aspectos culturales, políticos, sociales, económicos y de la vida en general.													
4	Evidencia interés en cultivarse personalmente para lograr un mayor desarrollo dentro de la organización.													
3	Se interesa por adquirir conocimientos y actualizaciones para cumplir con los requerimientos del puesto actual.													
2	Está interesado en temas de autodesarrollo, pero no ha hecho lo suficiente para concretar ese interés.													
1	No muestra interés en su propio desarrollo. Está estancado													
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>		<p>Revisado por:</p>												

 Alas Doradas	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 43/65

- Ambiente laboral y Cultura organizacional:

Ambiente laboral se refiere a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados, la comunicación informal y cultura organizacional se refiere a normas de una empresa que deben seguir los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización.

GRADOS	DESCRIPCION
5	Desarrolla sus labores dentro de un excelente ambiente laboral, manteniendo siempre buenas relaciones interpersonales los cuales le hacen sentirse cómodo en su lugar de trabajo y permiten un mejor rendimiento.
4	Desarrolla sus labores dentro de un buen ambiente laboral, manteniendo buenas relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros de trabajo, sintiéndose cómodo en su área.
3	Trabajo en un clima laboral que le es suficiente para realizar las tareas asignadas manteniendo comunicación con sus compañeros y jefes en el trabajo.
2	El ambiente donde desarrolla sus tareas podría mejorar para que pueda sentirse satisfecho en su área de trabajo.
1	Trabaja en un ambiente laboral que no le permite realizar su trabajo de la mejor forma, provoca insatisfacción y bajo rendimiento.

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:



 Alas Doradas	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 44/65

COMITÉ DE EVALUACION

Muchas de las empresas actualmente optan por la conformación de un Comité de Evaluación dentro de su empresa, ya que sirve como apoyo al departamento de Recursos Humanos en el proceso de Evaluación del desempeño, desempeñando este un papel importante con responsabilidad de alguna actividades tales como:

- ✓ Registro de información de evaluaciones
- ✓ Recepción de notificaciones de resultados de evaluación
- ✓ Archivar los instrumentos de evaluación
- ✓ Velar por el cumplimiento de lo establecido en el manual para la ejecución del proceso de Evaluación.
- ✓ Entre otras...

Este comité puede estar estructurado por el gerente de Recursos Humanos u otra persona designada en representación del Departamento, Jefe de planta, supervisor de área y un colaborador en representación de todo el personal. Este comité podrá ser capacitado con anticipación sobre temas relacionados a evaluación del desempeño.

Todo lo anteriormente mencionado queda a elección de la empresa si se conforma o no dicho comité.

NOTA: Este apartado fue echo a nivel de sugerencia a la empresa “Alas Doradas”

Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:
---	---------------

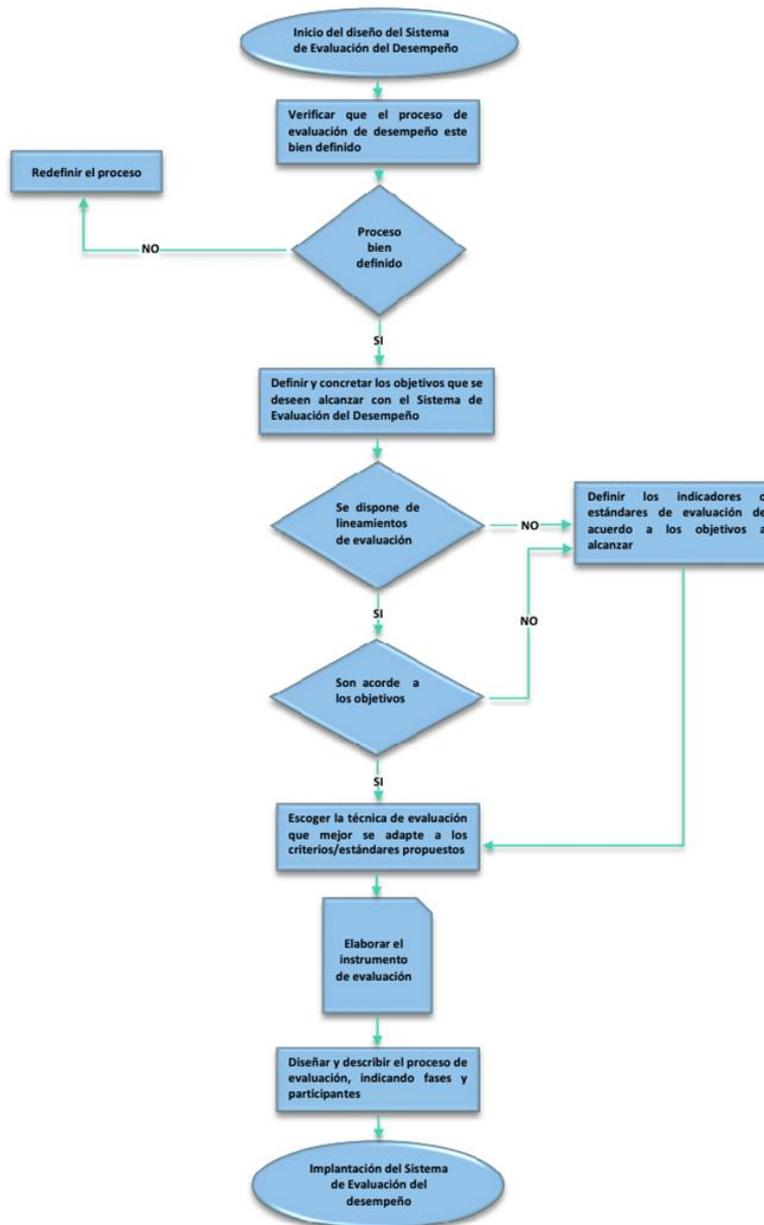


DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”

FECHA:

PAGINA:
45/65

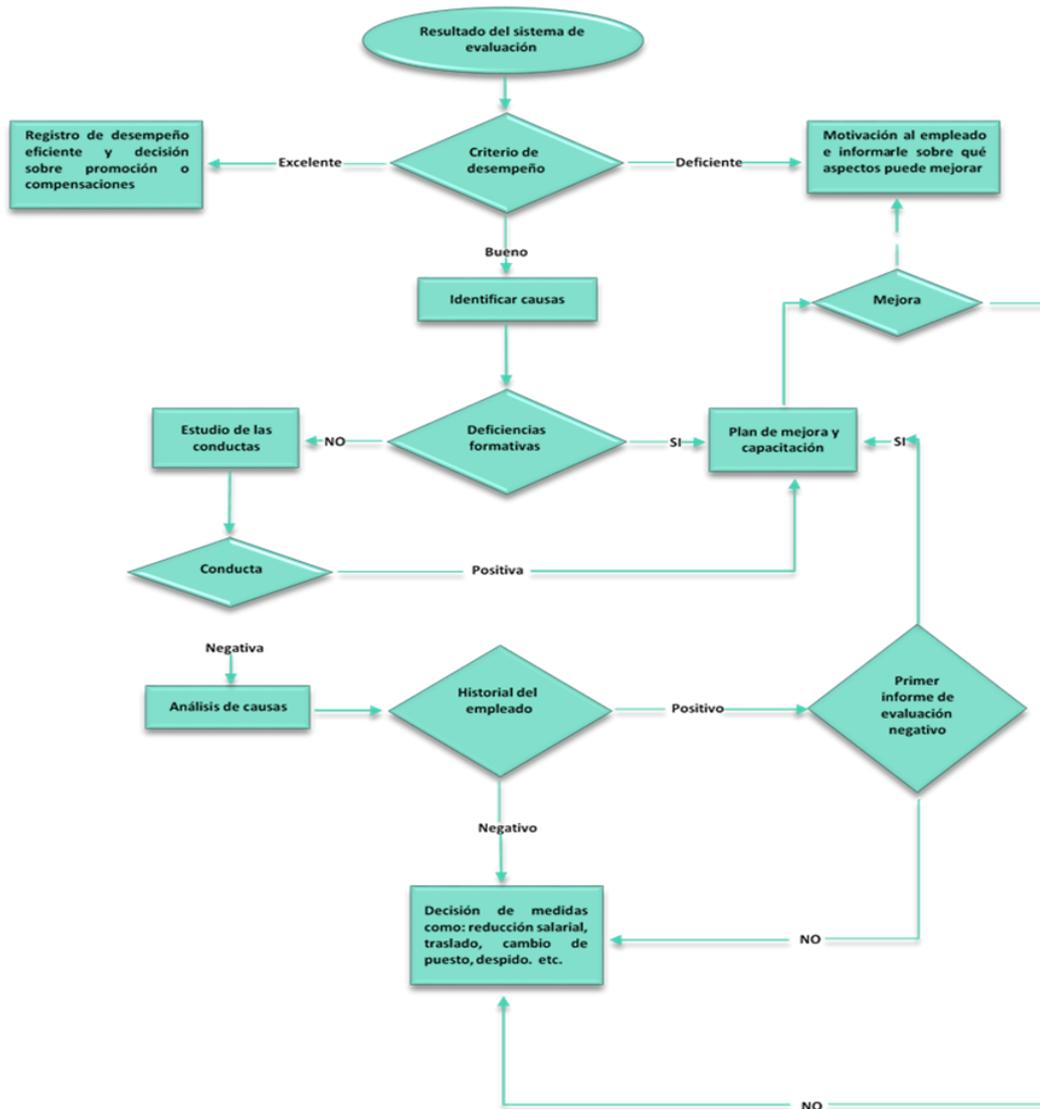
DIAGRAMA DE FLUJO DE INICIO DEL SISTEMA DE EVALUACION



Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS RESULTADOS FINALES DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN



Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:



	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 47/65
FORMULARIOS PARA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:	

 Alas Doradas	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA: PAGINA: 49/65
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A. Datos Generales	
 Alas Doradas	Nombre del empleado: _____ Edad: _____ Planta a la que pertenece: _____ Cargo según nombramiento: _____ Nivel de estudios: _____ Jefe inmediato: Fecha de ingreso: _____ Periodo comprendido desde __/__/__ hasta __/__/__	
	B. Objetivo de la evaluación	
<p>El presente instrumento tiene como finalidad obtener información relacionada con el desempeño del personal a evaluar de la empresa Alas Doradas, una vez implementado el sistema, adquirir una retroalimentación sobre la actuación de este personal actualmente y su potencial a futuro. Además se podrá descubrir los factores que afectan el rendimiento y comportamiento del empleado en la empresa.</p>		
C. Instrucciones para el evaluador		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lea y analice con cuidado cada uno de los factores que conforman el instrumento de evaluación ❖ Se presentan una serie de preguntas directrices que servirán de guía para una mejor comprensión de los factores a evaluar ❖ Sea lo más sincero y objetivo posible al responder ❖ Llenar el formato sin ningún tipo de tachadura y enmiendas ❖ Su respuesta no lo compromete de ninguna forma ❖ El formato de evaluación debe ser firmado por el evaluador y el evaluado ❖ Garantizamos discreción absoluta. 		
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:	

	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 50/65

D. Factores a evaluar						
Responsabilidad						
Factores	Preguntas directrices	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Actitud laboral: Disposición que muestra un trabajador para responder de una determinada manera ante las diferentes situaciones que se le presenten en su área de trabajo.	¿Conoce perfectamente sus deberes, responsabilidades y los asume para proyectarlos al logro de los objetivos?					
Asistencia y puntualidad: concurrencia que realiza el trabajador en forma cotidiana a su centro de trabajo durante todos los días laborables que se espera que asista, antes o en la hora de entrada que tiene establecido en la empresa para la cual labora.	¿Concorre con puntualidad al sitio de trabajo, notifica a tiempo y justifica debidamente su inasistencia, cuando se diere el caso?					
Calidad de trabajo: se refiere al cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	¿Realiza su trabajo con sumo cuidado y precisión?					
Cantidad de trabajo: es el número de tareas o funciones que se le asignan a cada colaborador de la empresa en función del cargo que desempeña.	¿Está usted de acuerdo con la cantidad de trabajo que realiza y con las asignaciones que posee?					

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>				FECHA:																																								
					PAGINA: 51/65																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Factores</th> <th rowspan="2">Preguntas directrices</th> <th colspan="5">Puntuación</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Planificación y organización: Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.</p> </td> <td> <p>¿Considera usted que posee la habilidad para planificar y organizar su propio trabajo?</p> </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> <p>Normas y políticas: cumplimiento de las directrices que son divulgadas para todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización y los criterios generales de ejecución.</p> </td> <td> <p>¿Acata con estricto cumplimiento las normas y políticas establecidas en la empresa?</p> </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> <p>conocimiento del trabajo: Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña</p> </td> <td> <p>¿Posee usted un conocimiento absoluto de todas las actividades concernientes a su puesto de trabajo?</p> </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td> <p>Conocimientos adquiridos: es la suma de conocimiento o habilidad adquiridos por medio de la ejecución de diferentes tareas o funciones los cuales van aumentando de acuerdo al tiempo.</p> </td> <td> <p>¿De acuerdo al tiempo que tiene de laborar en la empresa considera que ha adquirido el suficiente conocimiento para realizar sus tareas, como también alguno adicional?</p> </td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Factores	Preguntas directrices	Puntuación					1	2	3	4	5	<p>Planificación y organización: Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.</p>	<p>¿Considera usted que posee la habilidad para planificar y organizar su propio trabajo?</p>						<p>Normas y políticas: cumplimiento de las directrices que son divulgadas para todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización y los criterios generales de ejecución.</p>	<p>¿Acata con estricto cumplimiento las normas y políticas establecidas en la empresa?</p>						<p>conocimiento del trabajo: Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña</p>	<p>¿Posee usted un conocimiento absoluto de todas las actividades concernientes a su puesto de trabajo?</p>						<p>Conocimientos adquiridos: es la suma de conocimiento o habilidad adquiridos por medio de la ejecución de diferentes tareas o funciones los cuales van aumentando de acuerdo al tiempo.</p>	<p>¿De acuerdo al tiempo que tiene de laborar en la empresa considera que ha adquirido el suficiente conocimiento para realizar sus tareas, como también alguno adicional?</p>					
Factores	Preguntas directrices	Puntuación																																											
		1	2	3	4	5																																							
<p>Planificación y organización: Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.</p>	<p>¿Considera usted que posee la habilidad para planificar y organizar su propio trabajo?</p>																																												
<p>Normas y políticas: cumplimiento de las directrices que son divulgadas para todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización y los criterios generales de ejecución.</p>	<p>¿Acata con estricto cumplimiento las normas y políticas establecidas en la empresa?</p>																																												
<p>conocimiento del trabajo: Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña</p>	<p>¿Posee usted un conocimiento absoluto de todas las actividades concernientes a su puesto de trabajo?</p>																																												
<p>Conocimientos adquiridos: es la suma de conocimiento o habilidad adquiridos por medio de la ejecución de diferentes tareas o funciones los cuales van aumentando de acuerdo al tiempo.</p>	<p>¿De acuerdo al tiempo que tiene de laborar en la empresa considera que ha adquirido el suficiente conocimiento para realizar sus tareas, como también alguno adicional?</p>																																												
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita				Revisado por:																																									

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>				FECHA:	
					PAGINA: 52/65	
Competencias						
Factores	Preguntas directrices	Puntuación				
		1	2	3	4	5
<p>Experiencia acumulada: se relaciona directamente con los puestos que haya desempeñado anteriormente en la empresa o entidades similares y la cantidad de tiempo que ocupo dichos cargos.</p>	<p>¿Cuenta con la experiencia necesaria para su puesto de trabajo y considera que aprende con mucha facilidad?</p>					
<p>Logros alcanzados: se refiere a aquellos resultados concretos, puntuales, positivos y que signifiquen una ganancia o éxito para la empresa u organización donde se desempeñan las labores.</p>	<p>¿Considera que durante toda su vida laboral ha acumulado logros significativos en su vida para tener una carrera exitosa?</p>					
<p>Optimización del tiempo: Capacidad de administrar su agenda de trabajo de acuerdo las prioridades establecidas y dentro de los tiempos programados.</p>	<p>¿Maneja una agenda con el fin de priorizar adecuadamente lo importante de lo urgente y cumple con los plazos establecidos para los compromisos?</p>					
<p>Rapidez: se refiere a la habilidad con que cada colaborador realiza sus funciones.</p>	<p>¿Tiene usted la suficiente habilidad para desarrollar sus actividades pertinentes en su puesto de trabajo en menos del tiempo posible?</p>					
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>				<p>Revisado por:</p>		

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>				FECHA:	
					PAGINA: 53/65	
Relaciones						
Factores	Preguntas directrices	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Empatía: Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.	¿Sabe respetar y comprender los problemas de sus compañeros de trabajo que puede afectarles en su rendimiento ocasionalmente?					
Actitud coherente: valúa la conducta que los colaboradores deben mantener en todo momento en su lugar de trabajo, basada en principios familiares, sociales o religiosos aprendidos.	¿Actúa de forma positiva ante diferentes circunstancias en su lugar de trabajo y respetar las opiniones de los demás aunque difieran de las suyas?					
Liderazgo: Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.	¿Consideras que tienes la capacidad de ser un buen líder, apoyas y motivas a tu grupo al logro de los objetivos de la empresa?					
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita		Revisado por:				

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>				FECHA:	
					PAGINA: 54/65	
Factores	Preguntas directrices	Puntuación				
		1	2	3	4	5
<p>Formador de otros (Desarrollo de personas): Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento.</p>	<p>¿Aceptas con facilidad la responsabilidad de enseñar a otros tus habilidades y destrezas para contribuir al desarrollo de estos?</p>					
<p>Resolución de problemas: Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.</p>	<p>¿Sabe estructurar en forma lógica y racional los planteamientos a situaciones difíciles o complejas y resuelve con acierto los diversos desafíos que se presentan en su trabajo?</p>					
<p>Relaciones interpersonales: es la capacidad de un individuo de relacionarse con las demás personas de forma amable, donde a través de la comunicación, la cooperación y las buenas acciones se logren objetivos comunes.</p>	<p>¿Trabaja usted de manera armónica con sus compañeros de trabajo, evita los desacuerdos y demuestra excelente disposición para atender a otros?</p>					
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>		<p>Revisado por:</p>				

 <p>Alas Doradas</p>	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”				FECHA:	
					PAGINA: 55/65	
Colaboración						
Factores	Preguntas directrices	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Orientación a la calidad: Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	¿Colabora con el cumplimiento de las normas o políticas de calidad establecidas en su empresa?					
Iniciativa: Capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.	¿Siempre actúa espontáneamente a los requerimientos trabajo, independientemente de las circunstancias y toma decisiones acertadas cuando se necesita?					
Capacidad creativa: Capacidad de generar nuevos enfoques aportes y respuestas creativas a situaciones que así lo exigen en la organización. Implica la adopción de nuevos paradigmas en situaciones difíciles o de alta incertidumbre.	¿Hace ver sus ideas y puntos de vista antes sus jefes para que estos sean tomados en cuenta?					
Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita		Revisado por:				

 Alas Doradas	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 56/65

Factores	Preguntas directrices	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Comunicación y trabajo en equipo: comunicación es la habilidad que se tiene para darse a entender brindar y recibir información de cualquier índole. El trabajo en equipo es la capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.	¿Mantienen buenas relaciones con sus compañeros y jefes brindando y recibiendo información verídica y oportuna?					
	¿Se le facilita los trabajos grupales o siente apatía a estos y prefiere trabajar de manera individual?					

Condiciones laborales

Factores	Preguntas directrices	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Riesgos de accidentes: peligros existentes en el entorno o lugar de trabajo, que puede provocar accidentes o cualquier tipo de siniestros que a su vez son factores que puedan provocar heridas, daños físicos o psicológicos, traumatismos, etc. Sea cual sea su posible efecto, siempre es negativo para la salud.	¿Existe un sistema o manual de prevención de riesgos en su área laboral?					

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>	FECHA:				
		PAGINA: 57/65				
Factores	Preguntas directrices	Puntuación				
		1	2	3	4	5
<p>Gestión u optimización de recursos: Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional</p>	<p>¿Establece normas de control de los recursos materiales a su disposición y realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de matariles?</p>					
<p>Esfuerzo físico: Incluye las exigencias físicas que la tarea impone a la persona que la realiza: esfuerzos, manipulación de cargas, posturas de trabajo, etc. relacionados con cada tipo de actividad.</p>	<p>¿Su puesto de trabajo requiere esfuerzo físico constantemente, de le dificulta la realización de este?</p>					
<p>Temperaturas extremas: situaciones se dan en trabajos en sitios cerrados o semicerrados donde el calor y la humedad sean elevados debido al proceso de trabajo o a las condiciones climáticas de la zona y la ausencia de medios para minimizar sus efectos.</p>	<p>¿Considera que en su área laboral existen temperaturas elevadas, como podría calificar en nivel de temperatura existente?</p>					
<p>Motivación: es la fuerza que motiva al colaborador a esforzarse y mostrar interés en la realización de su trabajo, implicándose así más en la tarea y en la consecución de los objetivos deseables por la empresa.</p>	<p>¿En la empresa le motivan constantemente para un mejor rendimiento y reconocen su buen desempeño laboral?</p>					
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>		<p>Revisado por:</p>				

 <p>Alas Doradas</p>	<p>DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”</p>				<p>FECHA:</p>	
					<p>PAGINA: 58/65</p>	
Factores	Preguntas directrices	Puntuación				
		1	2	3	4	5
<p>Desarrollo profesional: proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional.</p>	<p>¿Asiste por iniciativa propia a capacitaciones o se actualiza y comparte el aprendizaje obtenido con otros?</p>					
<p>Ambiente laboral y Cultura organizacional: ambiente laboral se refiere a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal y cultura organizacional se refiere a normas de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización.</p>	<p>¿Considera que el ambiente laboral donde se desenvuelves propicio para el desempeño de sus labores?</p>					
	<p>¿Cree que la cultura organizacional que caracteriza a la institución influye de manera directa en su rendimiento y comportamiento?</p>					
<p>Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita</p>		<p>Revisado por:</p>				



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”

FECHA:

PAGINA:
59/65

E. Aspectos generales

<p>Puntos fuertes demostrados (Fortalezas)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Áreas clave para mejorar(Debilidades)</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Comentarios del Evaluado. ¿Está usted de acuerdo con esta evaluación? Sí__ No__ ¿Por qué? Justifique su respuesta:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Comentarios generales:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

F. Rangos y puntajes

Puntaje	Nota	Criterio	Escala de valoración
5	10	Excelente	124-155
4	9	Muy bueno	93-123
3	8	Bueno	62-92
2	7	Necesita mejorar	31-61
1	6	Deficiente	Menos de 31

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:



 Alas Doradas	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 60/65
G. Resultado de la evaluación		
Puntaje obtenido: _____ Nota: _____		
Al trabajador se le califica de: _____		
Firma	del	evaluado:

Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:	



	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 62/65

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

1. En base al resultado de la evaluación de este colaborador ¿Cuáles son las posibilidades de ascenso?

- Tiene limitadas posibilidades de ascenso
- Puede ser ascendido a un nivel superior
- Tiene posibilidades de progresar más allá del nivel superior
- Actualmente no está capacitado para ser promovido
- Requiere de capacitación y entrenamiento

2. Señale las razones por las cuales está basada su estimación

3. Necesidades de adiestramiento

¿Considera que el evaluado necesita realizar cursos de adiestramiento y capacitación para mejorar la labor que realiza?

Si: No:

Si su respuesta es afirmativa indique en que área debe ser adiestrado o capacitado:

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”

FECHA:

PAGINA:
63/65

Evaluador: _____

F. _____

Jefe inmediato: _____ F. _____

Fecha de evaluación: __/__/____

Fecha de revisión: __/__/____

OBSERVACIONES:

Elaborado por:
Barrientos Servellón, Yesenia Ivette
Pérez Marroquín, Rosa Margarita

Revisado por:



 Alas Doradas	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL AREA DE PRODUCCION DE CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”	FECHA:
		PAGINA: 65/65

 Alas Doradas	CENTRAL AMERICA PAPER GROUP ALAS DORADAS S.A DE C.V
<p>Por medio de la presente se le comunica a _____ Con número de Documento Único de Identidad N° _____ y ocupante del cargo _____ que su desempeño ha sido calificado con el criterio de puntuación _____ durante el período de _____.</p> <p align="center">En caso de inconformidad con los resultados obtenidos, el trabajador podrá acudir por escrito al Departamento de Recursos Humanos en el plazo de 15 días hábiles siguientes a partir del recibo de esta notificación.</p> <p>Documento que se expide en _____ a los _____ días del mes de _____ del 20 ____.</p>	
_____ Firma de Supervisor Inmediato O jefe de Área	_____ Firma del Evaluado

Elaborado por: Barrientos Servellón, Yesenia Ivette Pérez Marroquín, Rosa Margarita	Revisado por:
---	---------------



8. Werther, William, **“Administración de personal y recursos humanos”**
Davis, Keith Jr **3ª edición.** Mc Graw Hill. 1991.

9. Johnny Tarcica, **“120 Competencias Integrales”**
Marco Masis Editorial BookBaby, 2013

10. Sastre, M. & Aguilar, E. **“Dirección de Recursos Humanos, Un Enfoque Estratégico”**
Editorial Mc Graw Hill. Madrid, 2003

TESIS

1. Julia Irene Iturralde Torres **“la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010”**
Ambato, Ecuador 2011.

2. Claudia Patricia Giraldo **“Creación de un modelo de evaluación del desempeño bajo la teoría de competencias”**
Medellín, 2004

3. Gabriel c. Granés **“Diseño de un modelo del evaluación de desempeño en base a competencias”**
Caracas, Venezuela. Agosto 2007.

SITIOS WEB

<http://www.alas-doradas.com/>

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE INSTRUMENTO ACTUAL DE EVALUACION UTILIZADO EN CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “ALAS DORADAS”

	Página 1 de 1
	Código RH-FO-14
	Edicion:001
	Fecha de Edición: Noviembre de 2015

Datos del Evaluado		
Nombre	Cargo	Área

Datos del Evaluador		
Nombre	Cargo	Área

Indicaciones: Favor evaluar al colaborador en cada una de sus funciones con un puntaje del 1 al 5. Teniendo en cuenta lo siguiente:

1=Deficiente 2=Necesita Mejorar 3=Regular 4=Bueno 5=Excelente

Función	Puntuación
Normativas de Seguridad Industrial	
Revisión de Procesos en Plantas(Área de Manufactura, Conversión, Molino)	
Plan de control de procesos	

Procedimiento de toma de muestras de Blancura y consistencia en tanques de molino y DIP.	
Elaboración de Índice de cenizas en tanque de molinos.	
Inspección y verificación del PH en el agua.	
Preparación de mezcla de químicos para producir la producción.	
Limpieza en el área de químicos de proceso	
Procedimiento para traslado de barriles vacíos hasta bodega de químicos.	
Verificar información de vibración de corta cuchillas	
Revisión de información de polvillo que sale de la máquina.	
Reparación de sistema de bombeo relacionados a la dosificación de químicos.	
Elaboración de muestras de fibra para control de blancuras y puntos.	
Orden y limpieza del equipo asignado y del área de trabajo.	
Otras funciones asignada por el encargado o jefe de área	
NOTA PROMEDIO DE EVALUACION	

Indicaciones: en el siguiente cuadro, favor enumerar tres competencias actitudinales, que usted como jefe considera imprescindible para el desempeño del puesto evaluado. Y a

continuación procesa a evaluar cada competencia actitudinal con un puntaje del 1 al 5 teniendo en cuenta lo siguiente:

1=Deficiente 2=Necesita Mejorar 3=Regular 4=Bueno 5=Excelente

Competencias actitudinales requeridas por el puesto de trabajo	Puntuación
1)CAPACIDAD PARA APRENDER	
2)ACTITUD DE SERVICIO	
3)CAPACIDAD CRITICA	
NOTA PROMEDIO DE EVALUACION	

NOTA FINAL	
------------	--

¿Considera que el empleado está capacitado para ocupar otro cargo? ¿Cuál?

Observaciones:

**ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA COLABORADORES DEL AREA DE PRODUCCION DE
"ALAS DORADAS"**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

IMPORTANTE: Se aclara que los datos proporcionados serán de carácter confidencial y exclusivamente para fines académicos los cuales nos serán de gran utilidad para poder realizar nuestro trabajo de grado, de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

OBJETIVO: Medir el nivel de conocimiento del talento humano del Área de Producción de la empresa CENTRAL AMERICA PAPER GROUP "Alas doradas", sobre aspectos relacionados a la Evaluación del Desempeño.

Sexo: _____

Edad: _____

Cargo: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

INDICACIÓN: Responder las siguientes interrogantes marcando con una "X" la opción que usted considere.

1. ¿Al momento de su contratación tuvo una capacitación previa?

SI NO

2. ¿La empresa le ha proporcionado un manual de puestos?

SI NO

3. ¿Tiene definidas claramente las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo?

SI NO

4. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para la realización de sus labores?

SI NO

5. ¿Cómo califica su ambiente laboral?

Malo Regular Bueno Muy Bueno

¿Por qué? _____

6. ¿Sabe que es una evaluación de desempeño?

SI NO

Si su respuesta fue "NO" acá le proporcionamos una pequeña definición.

Evaluación del Desempeño: Es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

7. ¿Le realizan evaluaciones de desempeño?

SI NO

Si su respuesta fue "NO" continúe con la interrogante número 12.

8. ¿Conoce el objetivo por el cual le realizan evaluación del desempeño?

SI NO

9. ¿Quién se encarga de realizarle la evaluación del desempeño?

Su Jefe Inmediato

Recursos Humanos

Personal Externo

10. ¿Con que frecuencia le realiza la evaluación del desempeño?

11. ¿Conoce los resultados de su evaluación desempeño?

SI NO

12. ¿Tiene conocimiento de la existencia de políticas de ascenso en su empresa y en su área de trabajo?

SI NO

13. ¿Cree que al realizarle una evaluación esta podría ayudarle a ascender dentro de la empresa?

SI NO

¿Por qué? _____

14. ¿Recibe capacitaciones constantes para mejorar su desempeño laboral?

SI NO

15. ¿Qué aspectos le gustaría que tomaran en cuenta en una evaluación del desempeño?

Puntualidad

Cumplimiento de Metas

Aptitudes

Todos los anteriores Otros Especifique: _____

ANEXO 3. GUIA DE ENTREVISTA PARA JEFES DE PLANTA DE “ALAS DORADAS S.A DE C.V”



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

GUIA DE ENTREVISTA

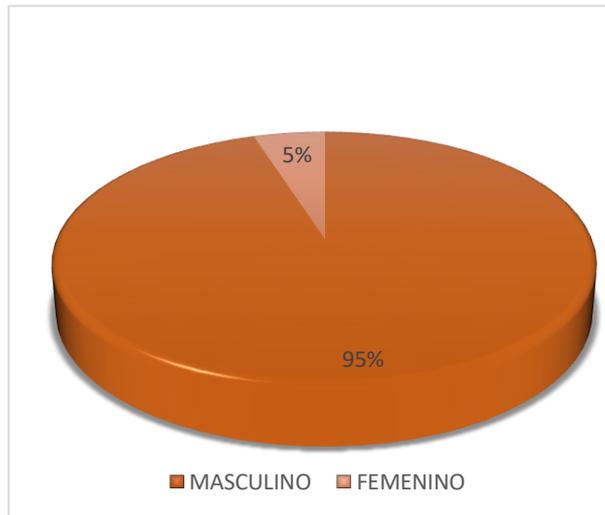
IMPORTANTE: Se aclara que los datos proporcionados serán de carácter confidencial y exclusivamente para fines académicos los cuales nos serán de gran utilidad para poder realizar nuestro trabajo de grado, de antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

OBJETIVO: Medir el nivel de conocimiento y conocer las opiniones de los Jefes de Planta del Área de Producción de la empresa CENTRAL AMERICA PAPER GROUP “Alas doradas”, sobre aspectos relacionados a la Evaluación del Desempeño.

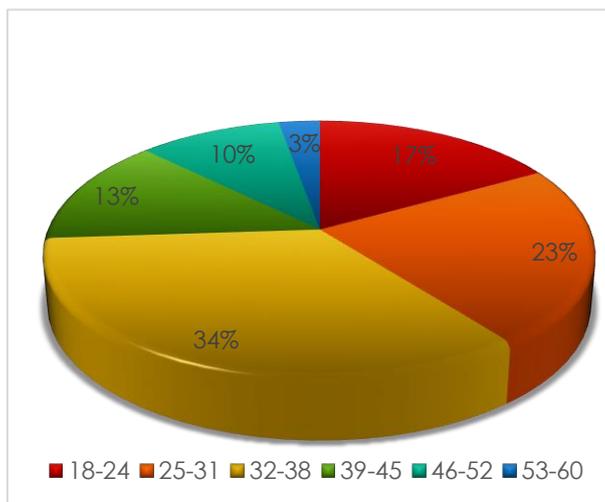
1. ¿Considera importante realizar Evaluaciones del Desempeño?
2. ¿Se realizan en su área?
3. ¿Con que frecuencia se realizan?
4. ¿Quiénes la realizan?
5. ¿Cuál es la actitud del empleado ante dicho proceso?
6. ¿Alguna vez ha recibido capacitaciones acerca de cómo llevar a cabo una Evaluación del Desempeño?
7. ¿Cada Evaluación del Desempeño se realiza en base al perfil del puesto o área de trabajo?
8. ¿Dicha evaluación es realizada bajo estándares de desempeño claras?
9. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?
10. ¿Existe un plan de mejora en relación al desempeño de los trabajadores?

ANEXO 4. TABULACION DE DATOS

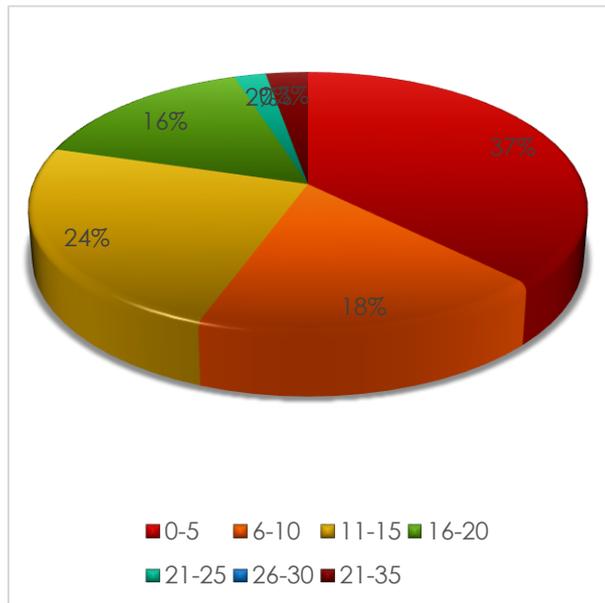
SEXO		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MASCULINO	135	95%
FEMENINO	7	5%
TOTAL	142	100%



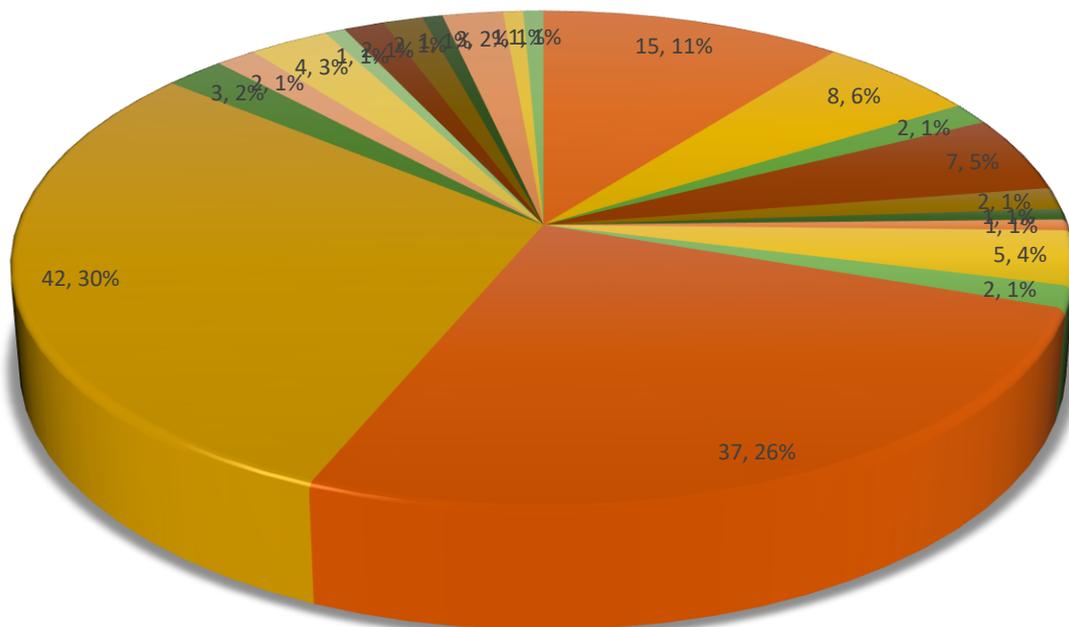
EDAD		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
18-24	24	17%
25-31	32	23%
32-38	49	35%
39-45	19	13%
46-52	14	10%
53-60	4	3%
TOTAL	142	100%



TIEMPO DE LABORAR		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
0-5	53	37%
6-10	26	18%
11-15	34	24%
16-20	22	15%
21-25	3	2%
26-30	0	0%
21-35	4	3%
TOTAL	142	100%

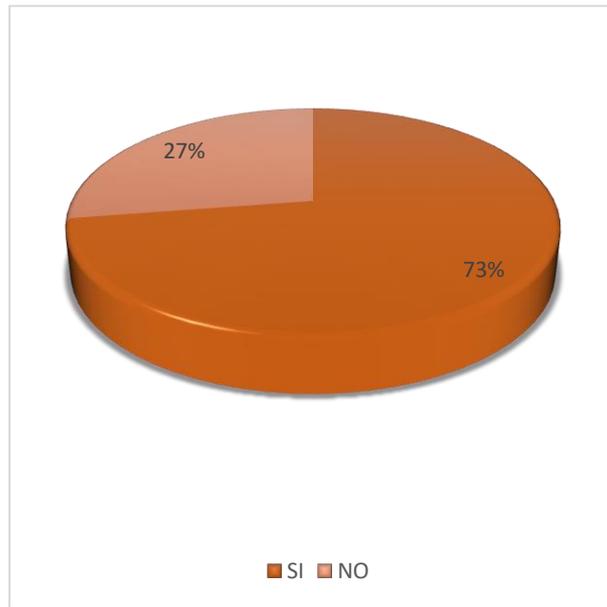


CARGOS			
PLANTA	ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MANUFACTURA	OPERADOR	15	11%
	SELECCIONADOR DE FIBRA	8	6%
	MALLERO	2	1%
	AUXILIAR DE OPERADOR	7	5%
	OPERADOR DCS	2	1%
	TÉCNICO DE PROCESO	1	1%
	REFINERO	1	1%
	SUPERVISOR	5	4%
	ENCARGADO DE LIMPIEZA	2	1%
SUB-TOTAL		43	30%
CONVERSIÓN	OPERADOR	37	26%
	EMPACADOR	42	30%
	INGENIERO DE CONTROL DE PROCESO	3	2%
	LÍDER DE LÍNEA	2	1%
	VIÑETERO	4	3%
	OPERADOR DE EMPACADORA T-700	1	1%
	INSPECTOR	2	1%
	ENCARGADO DE MERMA	2	1%
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	1%
	SUPERVISOR	3	2%
	AUXILIAR DE REQUISICIÓN	1	1%
	HABILITADOR	1	1%
SUB-TOTAL		99	70%
TOTAL		142	100%

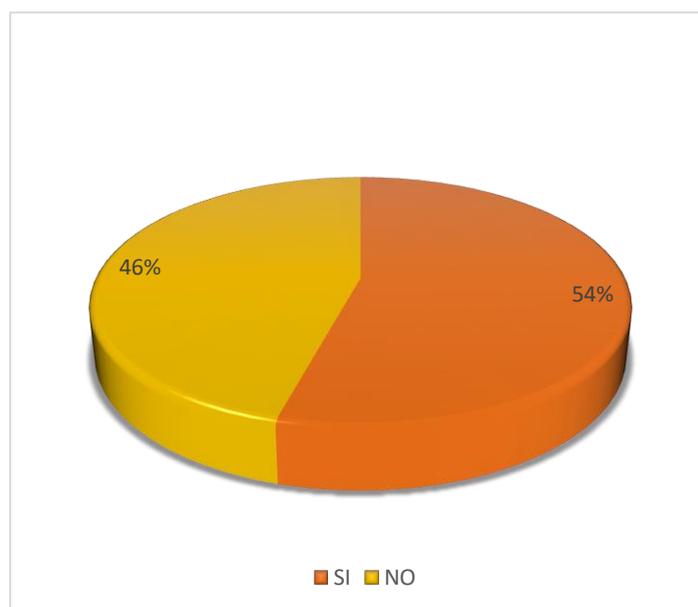


- MANUFACTURA OPERADOR
- MANUFACTURA SELECCIONADOR DE FIBRA
- MANUFACTURA MALLERO
- MANUFACTURA AUXILIAR DE OPERADOR
- MANUFACTURA OPERADOR DCS
- MANUFACTURA TECNICO DE PROCESO
- MANUFACTURA REFINERO
- MANUFACTURA SUPERVISOR
- MANUFACTURA ENCARGADO DE LIMPIEZA
- CONVERSION OPERADOR
- CONVERSION EMPACADOR
- CONVERSION INGENIERO DE CONTROL DE PROCESO
- CONVERSION LIDER DE LINEA
- CONVERSION VIÑETERO
- CONVERSION OPERADOR DE EMPACADORA T-700
- CONVERSION INSPECTOR
- CONVERSION ENCARGADO DE MERMA
- CONVERSION ASISTENTE ADMINISTRATIVO

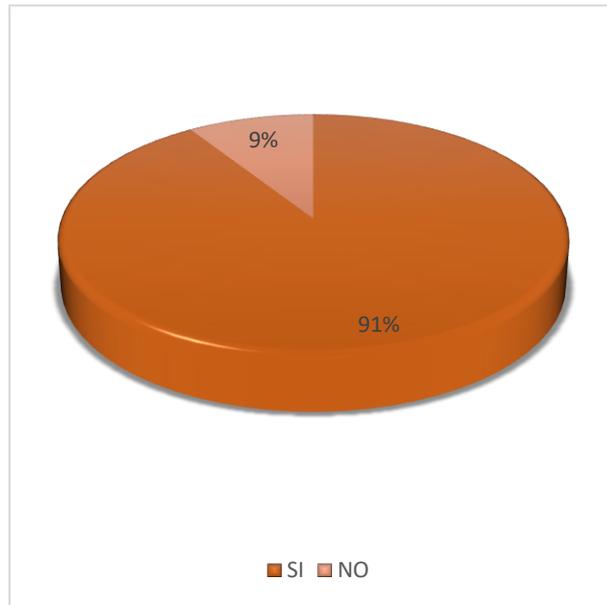
¿AL MOMENTO DE SU CONTRATACIÓN TUVO CAPACITACIÓN PREVIA?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	103	73%
NO	39	27%
TOTAL	142	100%



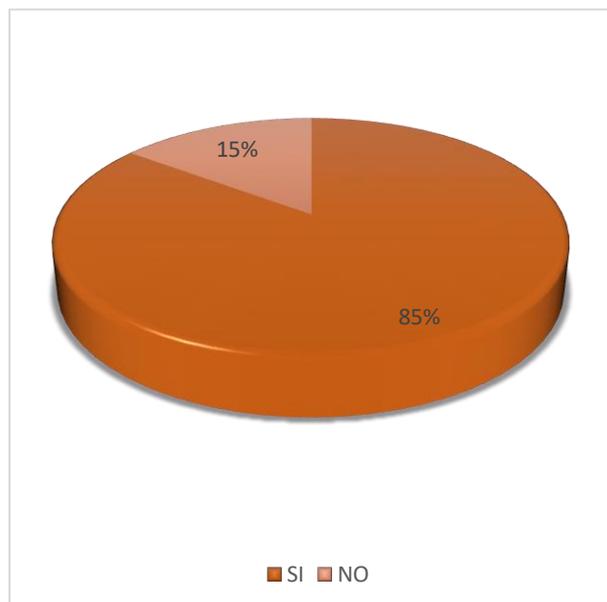
¿AL MOMENTO DE SU CONTRATACIÓN TUVO CAPACITACIÓN PREVIA?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	77	54%
NO	65	46%
TOTAL	142	100%



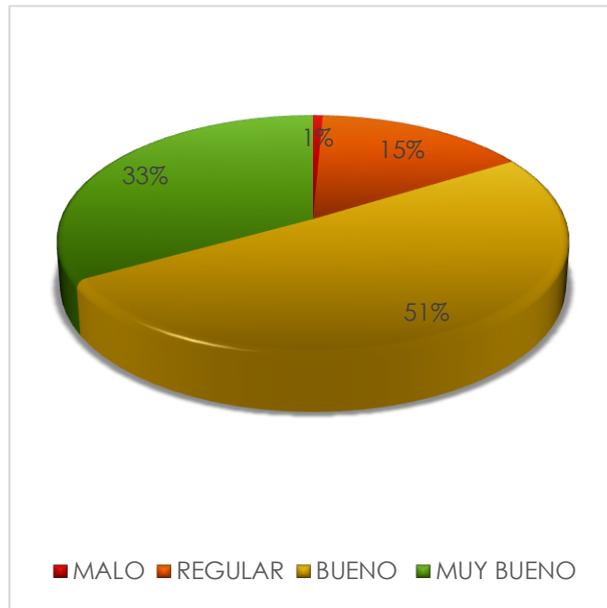
¿TIENE CLARAMENTE DEFINIDAS LAS ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR EN SU PUESTO DE TRABAJO?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	129	91%
NO	13	9%
TOTAL	142	100%



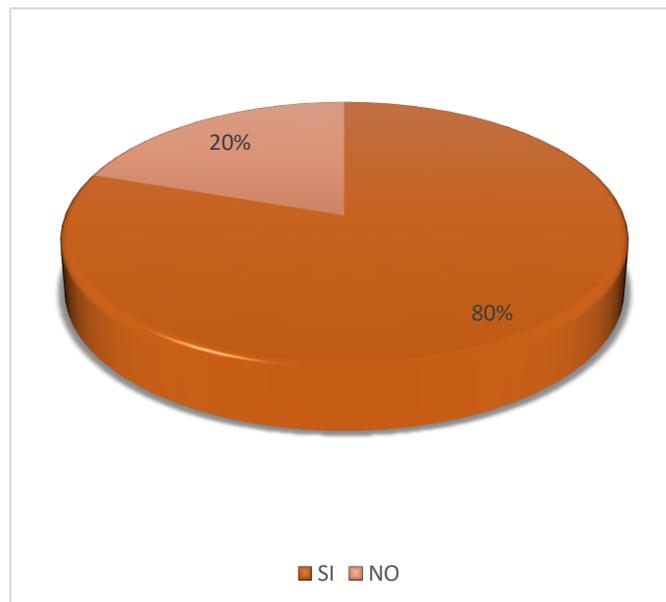
¿CUENTA CON LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA REALIZACIÓN DE SUS LABORES?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	121	85%
NO	21	15%
TOTAL	142	100%



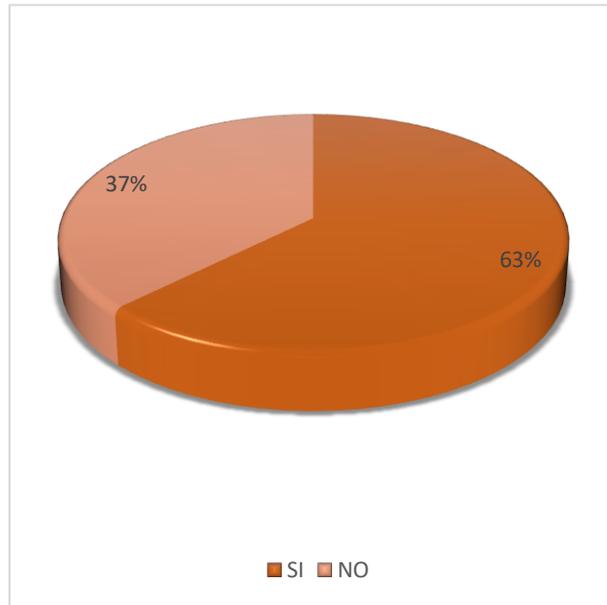
¿CÓMO CALIFICA SU AMBIENTE LABORAL?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MALO	1	1%
REGULAR	22	15%
BUENO	72	51%
MUY BUENO	47	33%
TOTAL	142	100%



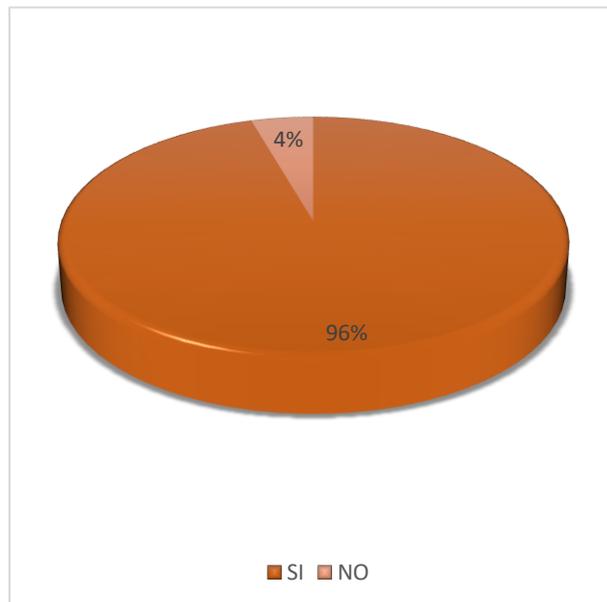
¿SABE QUE ES UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	114	80%
NO	28	20%
TOTAL	142	100%



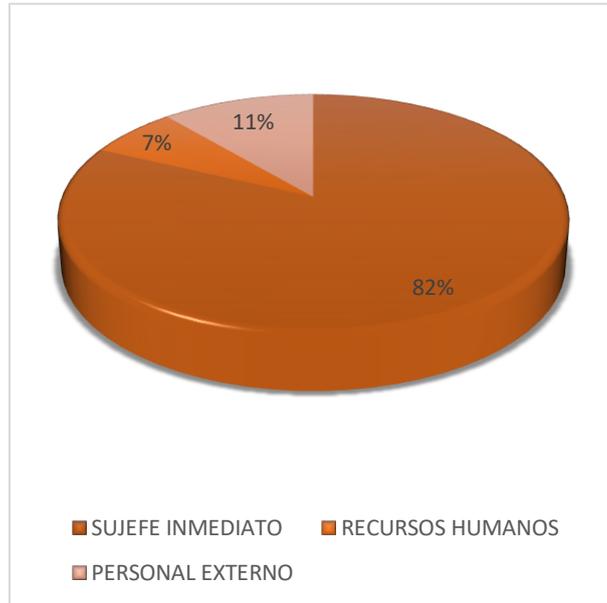
¿LE REALIZAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	89	63%
NO	53	37%
TOTAL	142	100%



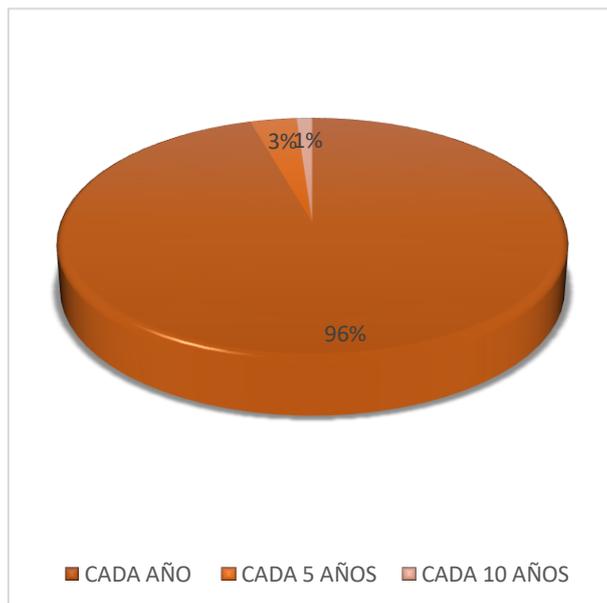
¿CONOCE EL OBJETIVO POR EL CUAL LE REALIZAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	85	96%
NO	4	4%
TOTAL	89	100%



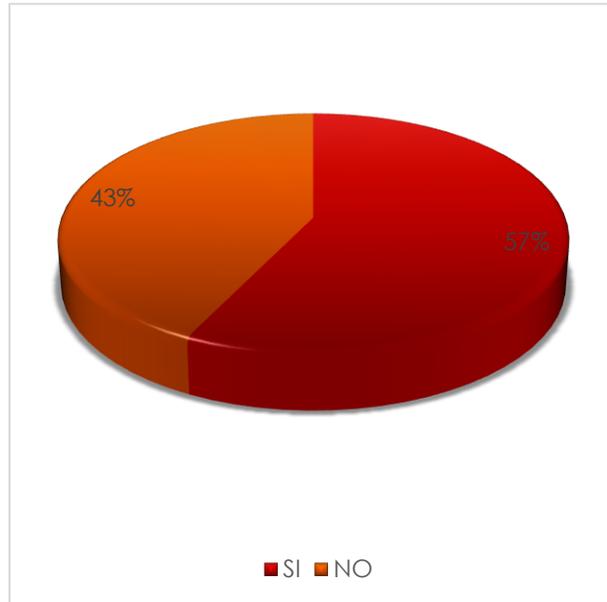
¿QUIEN SE ENCARGA DE REALIZARLE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SUJEFE INMEDIATO	73	82%
RECURSOS HUMANOS	6	7%
PERSONAL EXTERNO	10	11%
TOTAL	89	100%



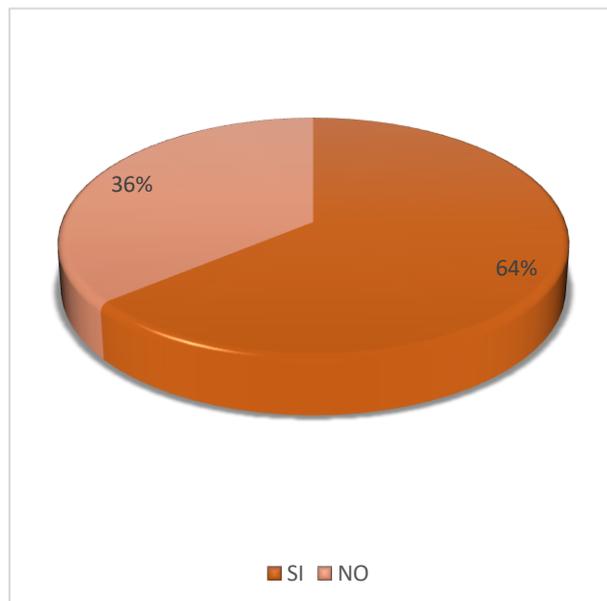
¿CON QUE FRECUENCIA LE REALIZAN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
CADA AÑO	85	96%
CADA 5 AÑOS	3	3%
CADA 10 AÑOS	1	1%
TOTAL	89	100%



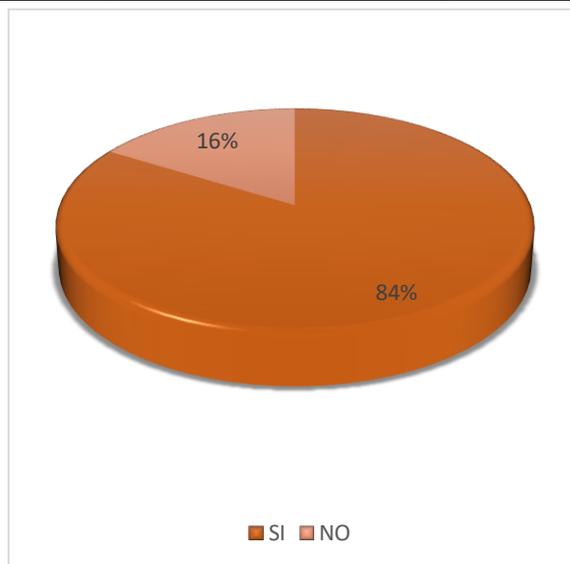
¿CONOCE LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	51	57%
NO	38	43%
TOTAL	89	100%



¿TIENE CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS DE ASCENSO EN SU EMPRESA Y EN SU ÁREA DE TRABAJO?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	91	64%
NO	51	36%
TOTAL	142	100%



¿CREE QUE AL REALIZARLE UNA EVALUACIÓN ESTA PODRÍA AYUDARLE A ASCENDER DENTRO DE LA EMPRESA?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	119	84%
NO	23	16%
TOTAL	142	100%



¿QUÉ ASPECTOS LE GUSTARÍA QUE TOMARAN EN CUENTA EN UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
PUNTUALIDAD	16	11%
CUMPLIMIENTO DE METAS	25	18%
APTITUDES	23	16%
TODAS LAS ANTERIORES	76	54%
OTROS	2	1%
TOTAL	142	100%

