

Mathey Vallejos, Estefania Alesia

**Diseño de una herramienta
para la medición del
rendimiento de personal
operativo de dos líneas de
fabricación de pañales**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Especialización en
Dirección Estratégica de Recursos
Humanos**

Director: Bauducco, Juan José

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA

Universidad Jesuita

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Trabajo Final Integrador

**“DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA LA MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO DE
PERSONAL OPERATIVO DE DOS LÍNEAS DE FABRICACIÓN DE PAÑALES”**

Alumna: Ing. Ind. Estefanía Alesia Mathey Vallejos

Asesor: Prof. Juan José Bauducco

Córdoba, 2022

Índice General

Resumen	
Agradecimientos	
Introducción	1
Antecedentes	2
Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Teórico	6
Metodología	11
Análisis de la Situación Actual	12
Análisis del Ambiente Externo	12
Análisis del Ambiente Interno	15
Breve Descripción del Grupo Empresario	15
Descripción de la Planta de Naschel	17
Diagnóstico y Descripción de la Problemática	33
Propuesta de Mejora	36
Cronograma de Actividades e Implementación de la Propuesta	74
Conclusiones y Recomendaciones	79
Referencias Bibliográficas	81
Anexos	83
ANEXO I: Guía de pautas para la entrevista al jefe de línea de pañales	83
ANEXO II: Modelo de cuestionario a los operarios	84
ANEXO III: Diccionario de competencias	87

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.</i> Metodología de la Investigación.	11
<i>Tabla 2.</i> Análisis P.E.S.T.E.L.	12
<i>Tabla 3.</i> Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	14
<i>Tabla 4.</i> Visión, Misión y Valores del Grupo CMPC	16
<i>Tabla 5.</i> Categorías de operarios, funciones y responsabilidades.	27

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Los cinco procesos básicos en la Gestión de Recursos Humanos.	7
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la Planta Naschel del grupo CMPC.	18
<i>Figura 3.</i> Organigrama de las Líneas de Producción.	25
<i>Figura 4.</i> Descripción del Puesto - Líder de Línea.	37
<i>Figura 5.</i> Especificación del Puesto - Líder de Línea.	38
<i>Figura 6.</i> Descripción del Puesto - Operador de Zona 3.	39
<i>Figura 7.</i> Especificación del Puesto - Operador de Zona 3.	40
<i>Figura 8.</i> Descripción del Puesto - Operador de Zona 2.	41
<i>Figura 9.</i> Especificación del Puesto - Operador de Zona 2.	42
<i>Figura 10.</i> Descripción del Puesto - Operador de Zona 1.	43
<i>Figura 11.</i> Especificación del Puesto - Operador de Zona 1.	44
<i>Figura 12.</i> Descripción del Puesto - Operador de Zona 4.	45
<i>Figura 13.</i> Especificación del Puesto - Operador de Zona 4.	46
<i>Figura 14.</i> Comunicación.	83
<i>Figura 15.</i> Flexibilidad.	83
<i>Figura 16.</i> Liderazgo.	84

<i>Figura 17.</i> Manejo de Problemas Técnicos.	84
<i>Figura 18.</i> Manejo de Conflictos.	85
<i>Figura 19.</i> Habilidades Informáticas.	85
<i>Figura 20.</i> Responsabilidad.	86
<i>Figura 21.</i> Trabajo en Equipo.	86
<i>Figura 22.</i> Templanza.	87
<i>Figura 23.</i> Persuasión.	87
<i>Figura 24.</i> Orientación a los Resultados.	88
<i>Figura 25.</i> Tolerancia a la Presión.	88
<i>Figura 26.</i> Organización.	89
<i>Figura 27.</i> Negociación.	89
<i>Figura 28.</i> Desarrollo de Subordinados.	90
<i>Figura 29.</i> Competencias - Vinculación entre Cargos y Grados Óptimos	47
<i>Figura 30.</i> Evaluación de Desempeño - Líder de Línea - Parte 1	49
<i>Figura 31.</i> Evaluación de Desempeño - Líder de Línea - Parte 2	50
<i>Figura 32.</i> Evaluación de Desempeño - Líder de Línea - Parte 3	51
<i>Figura 33.</i> Evaluación de Desempeño - Líder de Línea - Parte 4	52
<i>Figura 34.</i> Evaluación de Desempeño - Líder de Línea - Parte 5	53
<i>Figura 35.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 1	54
<i>Figura 36.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 2	55
<i>Figura 37.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 3	56
<i>Figura 38.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 4	57
<i>Figura 39.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 5	58
<i>Figura 40.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 1	59
<i>Figura 41.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 2	60
<i>Figura 42.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 3	61

<i>Figura 43.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 4	62
<i>Figura 44.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 5	63
<i>Figura 45.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 1	64
<i>Figura 46.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 2	65
<i>Figura 47.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 3	66
<i>Figura 48.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 4	67
<i>Figura 49.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 5	68
<i>Figura 50.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 1	69
<i>Figura 51.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 2	70
<i>Figura 52.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 3	71
<i>Figura 53.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 4	72
<i>Figura 54.</i> Evaluación de Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 5	73
<i>Figura 55.</i> Diagrama de gantt	74
<i>Figura 56.</i> Costo Monetario de cada etapa de la implementación	78
<i>Figura 57.</i> Resultado de la ED - Nivel de Participación	78

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Grado de Conocimiento de las Declaraciones Estratégicas.	7
<i>Gráfico 2.</i> Alineación Estratégica de las Decisiones sobre Recursos Humanos.	19
<i>Gráfico 3.</i> Justicia y Equidad en las Decisiones sobre Ascensos y Transferencias.	20
<i>Gráfico 4.</i> Limitaciones de Género para acceder a los Puestos.	21
<i>Gráfico 5.</i> Existencia de una Evaluación del Desempeño formal	21
<i>Gráfico 6.</i> Importancia de implementar ED	22
<i>Gráfico 7.</i> Beneficios de implementar ED	23
<i>Gráfico 8.</i> Herramientas y Protección Laboral.	24
<i>Gráfico 9.</i> Grado de Conocimiento del Puesto de Trabajo.	28
<i>Gráfico 10.</i> Capacitación y Éxito Laboral	29
<i>Gráfico 11.</i> Compatibilidad entre el Perfil Profesional y el Puesto Ocupado.	29
<i>Gráfico 12.</i> Programas de Desarrollo a Largo Plazo.	30
<i>Gráfico 13.</i> Bienestar Actual y Planes a Futuro en la Organización.	31
<i>Gráfico 14.</i> Salario y su Relación Esfuerzo-Rendimiento.	32
<i>Gráfico 15.</i> Ausentismo y Rendimiento.	32

Resumen

A lo largo del presente trabajo final integrador se puede apreciar una propuesta de mejora, basada principalmente en un instrumento de *evaluación del rendimiento*, cuya aplicación se desarrolla en la planta de Naschel del grupo CMPC a los fines de gestionar el desempeño desde una óptica integradora y bajo criterios meritocráticos. Para ello, se realizó previamente un análisis de puestos de trabajo que permitió definir las descripciones y especificaciones de aquellos junto con un diccionario de competencias. Lo mencionado fue posible a partir de un relevamiento y un análisis detallado de los factores internos y externos de la organización bajo estudio; y finalmente la determinación de la situación actual.

Palabras Clave: Gestión de Recursos Humanos - Análisis de Puestos de Trabajo - Evaluación del Desempeño - Meritocracia - Competencias.

Abstract

Throughout this final integrative work, an improvement proposal can be seen, based mainly on a performance evaluation instrument, whose application is developed in the Naschel plant of the CMPC group in order to manage performance from an integrative perspective and under meritocratic criteria. For this, an analysis of jobs was previously carried out that allowed defining the descriptions and specifications of those together with a dictionary of competencies. The aforementioned was possible from a survey and a detailed analysis of the internal and external factors of the organization under study; and finally the determination of the current situation.

Keywords: Human Resource Management - Job Analysis - Performance Evaluation - Meritocracy - Competencies.

Agradecimientos

A mi mamá, papá y hermanos por la confianza

A mi hija, por su tiempo

A quienes hicieron posible este trabajo final

"No hay imposibles, hay miedos. El miedo limita, pero no hay imposible nada.
Si lo pensaste, es posible. Siempre es posible"

Introducción

En el presente Trabajo Final Integrador (TFI), perteneciente a la Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos (RRHH), se desarrollan conceptos estratégicos y específicos relativos a la Evaluación del Desempeño (ED), una temática crucial a estudiar y analizar si se desea conseguir una fuerza laboral motivada y productiva.

El caso analizado consiste en una empresa que elabora productos manufacturados sanitarios, donde se examinan 2 (dos) líneas de producción de pañales; las cuales presentan altos niveles de insatisfacción laboral, generados por diversos motivos, entre los que podemos mencionar:

- Toma de decisiones basada en criterios intuitivos y de afinidad.
- Inequidad salarial al omitir factores como el nivel educativo o el presentismo.
- Informalidad en el feedback anual que los líderes brindan a sus colaboradores acerca de su rendimiento, y carencia de una toma de decisiones en consecuencia a ello.
- Evaluaciones subjetivas sólo a los superiores y concentradas en el castigo.
- Inexistencia de un registro histórico del rendimiento a través de una serie de parámetros medibles (sino que se utilizaba la comparación entre pares).
- Clima laboral tenso por el alto nivel de competitividad entre los trabajadores.

Las problemáticas mencionadas visualizadas en la empresa fueron los principales motivos que dan inicio al estudio para la elaboración de una herramienta formal y profesional a los fines de evaluar el desempeño; lo cual permitirá una toma de decisiones objetiva, oportuna y basada en el mérito. A su vez, lo comentado repercute en una mejora de la equidad salarial y deriva en un mayor compromiso organizacional. Se espera que la ED actúe como una herramienta que también sirva para premiar a los trabajadores y fomentar su crecimiento en la organización a partir de un feedback permanente.

Antecedentes

A continuación se realiza un breve comentario acerca de cada una de las investigaciones/revistas científicas, relacionadas con la temática y/o el sector elegido, que se consideran antecedentes del presente TFI.

En primer término, resulta relevante mencionar un trabajo de investigación, realizado en la Universidad Nacional de Misiones, que destaca a la evaluación del desempeño como una herramienta para el análisis del capital humano. Según este autor, la ED genera los siguientes beneficios: permite definir competencias clave del personal; otorga mayor autonomía y responsabilidad a los trabajadores; aumenta la probabilidad de que los mismos quieran hacer carrera en la organización; y brinda la posibilidad de tomar decisiones encaminadas a conseguir un personal más idóneo y calificado, teniendo las mismas un efecto directo sobre otros subsistemas de RRHH tales como selección, inducción, capacitación, remuneración, promoción, transferencia y alternativas de reemplazo (Alveiro, 2009).

Además, el autor nos comenta una serie de características de la ED como por ejemplo: adaptar la herramienta a la necesidad de cada organización, para que la misma funcione la alta dirección debe comprometerse y mostrar una postura activa, consensuar y dialogar los criterios de evaluación con el personal, definir a la ED tomando como base la estrategia empresarial, apelar a un feedback continuo y un seguimiento permanente, y hacer devoluciones que se concentren tanto en los puntos fuertes como en los débiles (viendo a estos últimos como oportunidades de mejora) para reducir el temor y la desconfianza que los empleados puedan tener sobre la evaluación. Por otra parte, el autor sugiere 3 (tres) fases para realizar una ED apropiada: planeación del desempeño, seguimiento y acompañamiento, y evaluación para el desarrollo (Alveiro, 2009).

Por último, define a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que dispone un individuo aplicadas a un puesto de trabajo, como por ejemplo: responsabilidad, relaciones interpersonales, cooperación, eficiencia, seguridad industrial y salud ocupacional, dinamismo, entre otras. A su vez, las mismas deben evaluarse a través de una escala de valoración, como por ejemplo a través de 5 (cinco) calificaciones cualitativas: excelente, bueno, aceptable, insatisfactorio o deficiente (Alveiro, 2009).

Por otro lado, tenemos un trabajo de investigación realizado en la Universidad Católica de Cuenca (Ecuador), donde los autores presentan a la evaluación por competencias como una herramienta para determinar la productividad del talento humano. En este contexto, definen a la misma como un proceso a través del cual los evaluadores recogen evidencias del desempeño

de los trabajadores a efectos de determinar su nivel de competencia para desempeñar una función o tareas específicas en un puesto de trabajo (Cordero et al., 2019).

Además, comentan los beneficios de la ED, entre los que podemos destacar principalmente: es útil para detectar necesidades de formación y capacitación al hallar deficiencias o problemas motivacionales; sirve como un mecanismo para incentivar o determinar el nivel salarial apropiado que deberían tener los empleados; permite tomar decisiones relativas a promociones, transferencias o despidos; posibilita la conexión entre los objetivos individuales y organizacionales; y es un medio para fortalecer la cultura de una compañía, crear valor y contribuir a un incremento de la eficacia organizacional, entre otros (Cordero et al., 2019).

Los investigadores mencionados también proponen un conjunto de características que son propias de la ED, en donde se hallan ciertos puntos en común, y también nuevas ideas, en relación a lo propuesto por Alveiro. En cuanto a las segundas, afirman que el instrumento de ED debe incluirse dentro de un modelo más amplio conocido como “gestión del desempeño” que permite tener una dirección en la toma de decisiones; en donde se deben considerar los siguientes componentes: clima laboral, comunicación, información y formación. Además, la ED debe considerarse como un modelo de conducta estándar que el personal debe seguir para favorecer los objetivos organizacionales, y tener en cuenta que es una herramienta que permite vincular la expectativa con la realidad (Cordero et al., 2019).

Al igual que Alveiro, estos autores también una serie de etapas o fases para realizar la ED: analizar los puestos de trabajo (para diferenciar los diversos grados de capacidad que requieren los múltiples cargos y ajustar la evaluación en base a ello), definir el método de evaluación (tales como incidentes críticos, 360 grados, 180 grados, y por objetivos) determinar los perfiles de competencias (tomando como base tanto el diccionario como el mapa de competencias), y establecer la escala de puntuación (junto con la frecuencia predeterminada). Por último, definen a la competencia como una “mezcla” teórica-práctica necesaria para un puesto de trabajo determinado, debido a que es una conjunción entre el conocimiento teórico y la experiencia adquirida (Cordero et al., 2019).

Por último, tenemos el aporte de varios académicos pertenecientes a la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Bogotá (Colombia), quienes plantean la gestión por competencias a partir del diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero.

La investigación comienza con la historia de los RRHH, donde comentan que los cambios sociales, sumado a la globalización, han provocado una transformación en la

definición de los mismos, apareciendo el concepto de “gestión” y descartando el término “dirección estratégica” (Durán Bahamón et al., 2011).

En este sentido, los RRHH empiezan a ser visualizados como una fuente de ventaja competitiva en las empresas, en donde hay que invertir en el crecimiento de las personas (evitando considerarlas como un mero costo salarial), al ser valiosas para la organización. Hacer hincapié en formación, intercambio y socialización del conocimiento puede ser una vía para mejorar la productividad organizacional (Durán Bahamón et al., 2011).

Para que los individuos resulten una fuente de valor para la organización, el área de RRHH tiene que seleccionar, desarrollar y conservar el capital humano; y esto es posible gracias a la Gestión por Competencias, un modelo que permite construir y evaluar competencias (básicas, genéricas o específicas) para un puesto de trabajo a partir de un estilo de dirección en donde predomina el factor humano. Dentro de sus beneficios podemos comentar: permite encauzar los comportamientos de la gente, flexibiliza la estructura organizacional, y posibilita que el personal adquiera una participación activa (Durán Bahamón et al., 2011).

Además, el modelo por competencias consigue que las personas muestren sus mejores cualidades individuales y colectivas; las cuales deben plasmarse en un diccionario de competencias -las cuales se definen a partir de una mesa de expertos- para así desarrollar los perfiles para cada puesto de trabajo -gracias a la realización de una entrevista semiestructurada- (Durán Bahamón et al., 2011).

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias que permita medir el rendimiento sobre un conjunto de operarios pertenecientes a 2 (dos) líneas de producción de pañales de primera marca del grupo CMPC en la ciudad de Naschel, con la finalidad de gestionar mejor los recursos a través de una toma de decisiones basada en su nivel de desempeño.

Objetivos Específicos

- Definir los puestos que van a ser alcanzados en la evaluación, junto con las competencias necesarias para desempeñar cada uno de ellos.
- Elaborar el diccionario de competencias, incluyendo la valoración de las mismas en un mapa, alineando lo mencionado a la estrategia organizacional.
- Determinar la periodicidad de la evaluación en función de las necesidades de la organización.
- Desarrollar el modelo de ED por competencias aplicable a los puestos operativos.

Marco Teórico

En primer lugar, resulta clave visualizar a los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva, dado que el éxito depende cada vez más de la capacidad de las organizaciones para administrar el capital humano; es decir, el conjunto de intangibles tales como conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados que tienen valor económico para una compañía (Bohlander, 2018).

Una de las razones de la importancia de invertir en la fuerza laboral radica en que se corre el riesgo de perder a empleados valiosos, y cualquier inversión que la organización haya efectuado en su formación. En consecuencia, se deben elaborar políticas de recursos humanos que se orienten a la retención de los colaboradores más talentosos a través de retribuciones monetarias y no monetarias (Bohlander, 2018).

Una de las claves para obtener el éxito organizacional a través de los trabajadores se sustenta en el hecho de aprovechar al máximo sus conocimientos y habilidades, asignando los individuos a puestos de trabajo que se ajusten a su perfil profesional y en donde puedan alcanzar su mayor potencial posible. No es suficiente que la gente tenga las competencias; sino que también resulta imprescindible que tenga la capacidad de transmitir las y enseñarlas (Bohlander, 2018).

El área de Recursos Humanos es interdisciplinaria, ya que aglutina conceptos de múltiples campos de estudio, como psicología, ingeniería, derecho, sociología, etc. Además, los asuntos tratados por dicha área se refieren tanto a aspectos internos -análisis y descripción de puestos, valuación de cargos, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros- como externos -estudio del mercado de trabajo, relaciones con los sindicatos, legislación laboral, reclutamiento y selección, etc.- (Chiavenato, 2017).

Además, dicha área es situacional, ya que depende de una serie de variables contextuales, tales como ambiente, tecnología, filosofía administrativa, concepción acerca de la naturaleza del ser humano, políticas y directrices, y la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización; por lo que el área de personal tiene que desarrollar técnicas flexibles y adaptables de acuerdo a cada contingencia en particular. Por último, se trata de una subunidad que debe ser un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas (Chiavenato, 2017).

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

El área mencionada posee 5 (cinco) procesos básicos interrelacionados e interdependientes que forman un proceso global y dinámico: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. A continuación se puede observar una síntesis de objetivo de cada subsistema o proceso, junto con las actividades a realizar en cada uno de ellos (Chiavenato, 2017).

Figura 1. Los cinco procesos básicos en la Gestión de Recursos Humanos

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles - Constancia - Productividad - Equilibrio social

Fuente: Chiavenato, 2017.

Como el presente trabajo final integrador (TFI) se basa en la temática *Evaluación del Desempeño*, el foco estará puesto en el subsistema Organización, el cual incluye temas como diseño de puestos, descripción y análisis de los mismos, y el tema bajo estudio (Chiavenato, 2017).

Los procesos de organización de Recursos Humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros -socialización-, el diseño del puesto -análisis y descripción de puestos- y la evaluación del desempeño en el cargo (Chiavenato, 2017).

- En cuanto a la primera, implica inducir a las personas al contexto organizacional mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional para que estas ajusten sus comportamientos a las expectativas provenientes del nuevo ámbito de trabajo (Chiavenato, 2017).
- En una segunda etapa, se procede a describir y analizar los puestos para determinar los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que deben poseer los candidatos a ocupar dichos cargos. El análisis se basa normalmente en 4 (cuatro) factores de

especificación: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo; mientras que los métodos utilizados suelen ser: observación personal directa, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos. El objetivo de esta fase es mejorar la calidad de vida en el trabajo en las personas, y resulta un requisito fundamental para efectuar con posterioridad una ED objetiva (Chiavenato, 2017).

- Por último, tenemos a la evaluación del rendimiento, tema de especial incumbencia durante el presente TFG. La misma se define como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial desarrollo a futuro. En cuanto a la responsabilidad, el departamento de personal asiste y asesora al supervisor directo para que este último efectúe la evaluación; la cual se recomienda llevarla a cabo con la mayor periodicidad posible mediante una gestión permanente y a partir de un feedback efectivo que se concentre tanto en los puntos fuertes como débiles (Chiavenato, 2017).

Continuando con la evaluación del desempeño, Rojas (2014) la define como una herramienta de diagnóstico organizacional con visión largoplacista muy poderosa y alineada a la estrategia organizacional; ya que proporciona resultados referidos al comportamiento de las personas, facilita la medición de la productividad laboral y permite detectar desvíos entre los objetivos planeados y aquellos alcanzados. A su vez, remarca que llevar a cabo la misma trae consigo una serie de beneficios porque involucran decisiones sobre:

- Ascensos, transferencias y despidos.
- Premios y castigos.
- Sistema retributivo.
- Detección de necesidades de capacitación (Rojas, 2014).

En opuesto, para que la evaluación del rendimiento sea exitosa los gerentes deben superar una serie de desafíos o inconvenientes que pueden derivar en el fracaso de la implementación. Entre ellos podemos nombrar a los siguientes:

- Error al visualizar a dicha herramienta como algo meramente de recursos humanos, y no como un instrumento global y estratégico.
- No otorgar al sistema la continuidad necesaria como para que puedan visualizarse los resultados.
- Evitar que dicho instrumento sea visto solo como una nota o una calificación, sino más bien considerarlo como una base o un puntapié para que se puedan desarrollar acciones de mejora a futuro (Dessler, 2015).

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Por otra parte, siguiendo a Rojas (2014) existen numerosos métodos que son utilizados para evaluar el desempeño: lista de verificación, selección forzada, registro de acontecimientos críticos, escalas de calificación conductual, verificación de campo, evaluación en grupos, categorización, distribución forzada, comparación por pareja, evaluación por competencias -la cual vamos a emplear en el presente TFI- y método mixto.

Otro autor que también comenta los métodos para juzgar el rendimiento es Bohlander (2018), quien los clasifica de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados. En cuanto a los primeros, son muy utilizados pero poco objetivos. Aquí podemos encontrar a las escalas gráficas, y a los métodos de elección forzada -de calificación, continuas, semi continuas o discontinuas- y de formas narrativas. Con respecto a los segundos, se basan en las acciones o comportamientos que deberían exhibirse o no en el puesto. Dentro de ellos tenemos al método de incidentes críticos, lista de revisión de conductas y por competencias -método de nuestra incumbencia-. Por último, los terceros son bastante objetivos porque evalúan los logros de los empleados y los resultados que obtienen en su trabajo. En cuanto a las clases, se encuentran la medición de la productividad y la administración por objetivos.

Tal como se comentó, en el presente TFI se desarrollará una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias; por lo que en primer lugar se puede afirmar que una *competencia* es un conjunto dinámico de características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. La misma no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino que es una capacidad real y demostrada (Alles, 2015).

Para Rojas (2014), una competencia es una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación. Las mismas se fijan para toda la empresa en su conjunto, y luego por área y/o nivel de posición.

En cuanto a los componentes de una competencia, se incluyen los conocimientos, habilidades y actitudes. Al momento de seleccionar a los trabajadores los gerentes deberían hacer hincapié en el tercer componente, ya que las motivaciones del individuo *multiplican* el desempeño organizacional mientras que sus saberes y aptitudes simplemente *suman* (Alles, 2015).

Las competencias varían en su grado de puntuación de acuerdo a la posición en la que se encuentra en el puesto dentro de la jerarquía organizacional. Por ejemplo, el “pensamiento estratégico” es relevante en los jóvenes que serán ejecutivos en el futuro, y a la vez resulta un requisito fundamental y excluyente para quienes integran la Dirección General en el presente;

por lo tanto en el segundo caso el nivel de desarrollo requerido es superior que en el primero (Alles, 2015).

Trabajar por competencias implica la consideración de un modelo amplio e integral que toma como base a la planeación estratégica de la organización; ya que no es posible la implementación de un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos. En otras palabras, se busca que las personas que integran la compañía estén alineadas con la estrategia, y desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

Para ello, se debe definir o revisar la visión, los objetivos y la misión. Además, se necesita de un respaldo y una participación activa de la alta dirección en su formulación debido a su mirada sistémica; quienes definen las competencias generales (o cardinales) para toda la compañía. Luego, se prueban las mismas en un grupo de ejecutivos, se validan y, finalmente, se diseñan los procesos de recursos humanos por competencias (Alles, 2015).

Al definir cada competencia, es importante que se le asigne a cada una de ellas los distintos grados o niveles que pueden presentar. Por ejemplo, se pueden clasificar en 4 (cuatro) clases: "A" -alto-, "B" -bueno, por encima del estándar-, "C" -mínimo necesario para el cargo- y "D" -insatisfactorio-. A su vez, por lo general se consideran 3 (tres) niveles organizacionales: superior, intermedio e inferior; ya que en cada uno de ellos se requieren distintas competencias, o, en otros casos, las mismas coinciden pero se diferencian en su nivel de intensidad (Alles, 2015).

Para ello, se debe contar con el respaldo de la Descripción de Puestos respectiva. Por último, también es importante que se efectúe un relevamiento de las competencias reales del personal, para así contrastarlas con aquellas necesarias y fundamentales para la firma (Alles, 2015).

Es importante tener en cuenta que no solo deben definirse las competencias generales, sino también las específicas; las cuales son exigidas para un grupo de personas, con un corte vertical -por área- y, en muchos casos, uno horizontal -por funciones-. Tanto las competencias como los grados deben estar definidos a través de frases explicativas que denotan los comportamientos observables en un "diccionario (o catálogo) de competencias", el cual es único para cada organización. Otro documento complementario que respalda este proceso es el "mapa de competencias", el cual es una tabla en donde se asigna una denominación a cada competencia para su fácil identificación y consecuentemente se establece su alcance de acuerdo las necesidades y requerimientos de la organización (Alles, 2015).

Metodología

En primer lugar, el presente trabajo final integrador consiste en una propuesta de aplicación/intervención profesional, ya que el proyecto se realiza en una empresa donde se busca solucionar una problemática específica a través de un plan de mejora: en este caso la evaluación del desempeño.

Para responder y cumplir con los objetivos específicos establecidos se ha utilizado una metodología mixta: la cual consiste en combinar criterios cualitativos (exploratorios) para buscar profundidad en la información obtenida y cuantitativos (descriptivos) a los fines de sistematizar y generalizar los datos procesados. En este sentido, para el primer caso se llevó a cabo una entrevista a un Jefe de línea mediante una guía de pautas con preguntas abiertas -ver anexo I, página 81-; mientras que para el segundo se puso en práctica una encuesta mediante la elaboración de un cuestionario a 15 (quince) operario/as con preguntas cerradas -ver anexo II, página 82-. Todo lo obtenido a partir de la guía de pautas y el cuestionario conforman fuentes de información primarias o de "primera mano".

La selección de la muestra de 15 (quince) operarios se basó en un muestreo no probabilístico casual o incidental, en donde a partir de una población de 90 personas en el marco de las líneas de producción 1 y 2 de pañales básicos se seleccionaron de 3 turnos de trabajo 4 personas (2 de cada línea, un hombre y una mujer) y del cuarto turno 3 personas (2 hombres y una mujer).

En el siguiente cuadro se resume el marco metodológico del presente TFI:

Tabla 1. Metodología de la Investigación.

Tipo de Investigación	Metodología	Técnica	Instrumento	Población	Muestra
Exploratoria	Cualitativa	Entrevista	Guía de Pautas	-	Jefe de Línea
Descriptiva	Cuantitativa	Encuesta	Cuestionario	90 operarios	15 operarios

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la Situación Actual

Análisis del Ambiente Externo

En primera medida, el análisis se focaliza en el contexto externo de la organización, para luego pasar a un estudio interno.

En relación al primero, el examen se efectúa tanto en el ambiente macro como micro, es decir, en el ambiente general y también en el de tarea.

Con respecto al macroentorno, se toma como referencia el modelo conocido como “Análisis P.E.S.T.E.L.”, el cual permite evaluar el impacto de distintos tipos de variables sobre el desempeño del sector de consumo masivo. A continuación, se expone un cuadro que resume lo comentado:

Tabla 2. Análisis P.E.S.T.E.L.

Política	<ul style="list-style-type: none">• El modelo de gobierno proteccionista caracterizado por restricciones y obstáculos a las importaciones junto con el cepo cambiario ocasiona un faltante de insumos, lo que obliga a paralizar la producción o buscar otras alternativas.• Decisiones más discrecionales en materia de circulación por la amenaza del COVID-19 conducen a un incremento de la actividad comercial.
Económica	<ul style="list-style-type: none">• La inflación galopante que genera una caída en el salario real, y por lo tanto, en el poder adquisitivo; conduce a que los consumidores opten por los competidores con el precio más bajo.• Incremento en la actividad económica ante el relajamiento de las medidas de acuartelamiento.• Lanzamiento del programa de precios cuidados que “congela” los mismos y brinda oportunidades a los consumidores de menores ingresos.
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de una mayor preparación, profesionalización y transparencia de la mano de obra por parte de las empresas de la zona al momento de contratar personal; lo cual genera ventajas posteriores en su desempeño.• Reducción de la compra tradicional o física por parte de los consumidores, debido a la aparición de nuevas modalidades como el “envío a domicilio” o el “retiro en puerta”; como una forma de ahorrar tiempo o prevenir enfermedades.• Mayor concientización por parte de la comunidad acerca del cuidado del medio ambiente; lo que conduce a que los compradores valoren el desarrollo de nuevas formas de producción por parte de las empresas (como el reciclado y la reutilización de los insumos o del producto en sí mismo).

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Tecnológica	<ul style="list-style-type: none">● El avance en materia de tecnología genera ventajas y desafíos que deben ser correctamente administrados por las empresas, como por ejemplo generando una mayor automatización del trabajo para conseguir más rapidez, reasignando nuevas tareas al personal a los fines de evitar su despido.● Sin embargo, en el último tiempo la disponibilidad del herramental tecnológico y su consecuente aprovechamiento se ve disminuido por la dificultad de su ingreso ante las políticas proteccionistas.
Ecológica	<ul style="list-style-type: none">● Un cambio regulatorio medioambiental derivado de las NORMAS ISO 14.001 obliga a las empresas del rubro a modificar el tratamiento de los desperdicios, buscando por ejemplo una menor utilización del agua y evitar el uso de celulosa en el proceso de producción.● Desarrollo de políticas anti covid por parte del sector al repartir elementos de higiene y cuidado personal a hospitales.
Legal	<ul style="list-style-type: none">● Se espera que las compañías del sector cumplan con las leyes, tales como las normas de calidad (ISO 9.000 mediante un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control), ambiental (nombrada anteriormente) y empleo (LCT 20.744); garantizando seguridad, confiabilidad y transparencia en los procedimientos y en la contratación de la fuerza laboral.● El Lanzamiento del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 34/2019 ante la emergencia sanitaria obliga a las empresas a evitar el despido de sus empleados, caso contrario quedan “sometidas” a una indemnización agravada.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">● De dicho análisis se detecta la oportunidad de comenzar a desarrollar herramientas profesionales (de medición del desempeño por ejemplo) ante una mayor capacidad e idoneidad de los individuos.● También resulta clave que la empresa pueda optimizar sus procesos de producción para aprovechar las ventajas “sociales” de colaborar activamente con el medio ambiente.● A su vez, las decisiones tomadas por el gobierno a nivel político y económico en el último tiempo desafían a la empresa a reajustar sus modelos de producción (principalmente por las restricciones a las importaciones) y reasignar las funciones desempeñadas por su fuerza laboral (ante las imposiciones legales).

Fuente: Elaboración propia.

Por lo contrario, para estudiar el microentorno, se toma como parámetro el “Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter”, mediante el cual se logra determinar el nivel de atractivo-rentabilidad del sector bajo estudio, que en este caso es el de consumo masivo. Seguidamente se presenta una tabla resumen:

Tabla 3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

<p>Poder de Negociación de los Proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Su poder de fijación de las condiciones transaccionales tiende a ser alto porque se trata de oferentes con un gran tamaño a nivel infraestructura, recursos, prestigio y trayectoria. • A su vez, dichos abastecedores tienden a especializarse en la provisión de diferentes insumos, por lo que resulta difícil la posibilidad de cambiar de proveedor.
<p>Poder de Negociación de los Clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mismo tiende a ser bajo ya que los destinatarios son los supermercados y mayoristas, quienes no pueden modificar las condiciones impuestas por las grandes cadenas productoras. • Sin embargo, el cliente tiene una cuota de poder ya que existen varias productoras de artículos de consumo masivo que ofrecen productos similares.
<p>Amenaza de los Productos Sustitutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dicha amenaza aún sigue siendo baja, ya que a pesar de que muchos habitantes están optando por productos más “amigables” con el medio ambiente como los pañales de tela, todavía existe una fuerte resistencia al momento de llevar a cabo dicho cambio.
<p>Presión de los Competidores Potenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La misma es mínima, debido a la dificultad para franquear las rigurosas barreras de entrada que propone la industria al tratarse de un mercado maduro y saturado. • Lo comentado se origina en que las empresas que ya están en la misma han alcanzado altos niveles de aprendizaje y economías de escala, y a la vez beneficios fiscales; el ingreso al sector es complejo por la gran inversión inicial.
<p>Rivalidad Existente en la Industria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las guerras competitivas entre los rivales son mínimas, dado que sus productos se diferencian entre sí en cuanto a precio, variedad y calidad. Las mismas suelen acentuarse en momentos de crisis económicas como el actual. • A su vez, predomina una baja rivalidad porque la industria se compone únicamente de tres (3) grandes empresas. • Un factor que promueve la rivalidad es el hecho de que las firmas adoptan un enfoque competitivo, por lo que no llevan a cabo ningún tipo de sinergias o alianzas.
<p>Conclusión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede afirmar que se trata de una industria con un nivel de atractivo moderado a elevado, por lo que resulta beneficioso operar en la misma. Esto se debe a que los indicadores que aumentan la rentabilidad ejercen más presión que aquellos que detraen la mencionada.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del Ambiente Interno

Breve Descripción del Grupo Empresarial

El estudio del presente trabajo final integrador (TFI) tiene su aplicación en CMPC (Compañía Manufacturera de Papel y Cartón), una empresa global con 100 años de historia que entrega soluciones sostenibles a sus clientes y consumidores. Su quehacer es la producción y comercialización de madera, celulosa, productos de embalaje, sanitarios, de fuera del hogar y de papel tissue. Dichas ofertas satisfacen necesidades de las personas, destacando su calidad, competitividad, y elaboración a base de recursos totalmente renovables.

Dicho grupo empresarial está constituido por 3 (tres) grandes negocios: personal care (cuidado personal), consumer tissue (productos de papel tissue para consumo masivo) y away from home (higiene y limpieza para empresas e instituciones).

El negocio de cuidado personal se denomina "Softys" y cuenta con operaciones industriales en México, Colombia, Brasil, Argentina, Ecuador, Perú, Uruguay y Chile. Entre nuestras principales marcas en la categoría de papel higiénico y toallas de papel están Elite a nivel regional, Confort y Nova en Chile, Higienol y Sussex en Argentina. Los pañales desechables de niños, adultos y toallas femeninas se comercializan bajo las marcas Babysec, Cotidian y Ladysoft.

A continuación podemos observar las declaraciones estratégicas de esta gran empresa:

Tabla 4. Visión, Misión y Valores del Grupo CMPC

Visión	Ser un productor de clase mundial.
Misión	Producir y comercializar madera, celulosa, papeles y productos tissue de manera sostenible en el tiempo, con calidad superior y competitiva, agregando valor a sus accionistas y clientes, y creando oportunidades de desarrollo para sus trabajadores y comunidades locales.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Respeto a las personas.</i> Respeto a todas las personas con quienes interactuamos, como seres humanos sujetos de dignidad. En todas las operaciones valoramos el buen trato, la franqueza, la lealtad, la confianza y la buena fe. Cuidamos la integridad y salud de las personas. ● <i>Cuidado del medio ambiente.</i> Adherimos al desarrollo sustentable, promoviendo el cuidado del medio ambiente y de los recursos naturales para no afectar a las próximas generaciones. ● <i>Cumplimiento estricto de las normas legales.</i> Respetamos las regulaciones legales que rigen las actividades de CMPC. Todos los directores, ejecutivos y colaboradores nos comprometemos con el cumplimiento estricto de la legislación vigente en todos los aspectos involucrados en el desarrollo de los negocios. ● <i>Lealtad al competir.</i> Valoramos la libre competencia como esencia de la economía de mercado, ya que favorece el desarrollo de más y mejores productos y servicios a menor precio para los consumidores. ● <i>Consideración por las necesidades de los vecinos.</i> Construimos una relación de colaboración y confianza con los vecinos con el fin de maximizar los beneficios sociales de las operaciones, teniendo una actitud atenta y abierta, identificando sus necesidades y posibilidades de colaboración.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ● Operación eficiente de grandes plantas productivas. ● Materia prima proveniente de bosques cultivados. ● Estrechas y duraderas relaciones comerciales con nuestros clientes. ● Protección de las personas y el medio ambiente. ● Estándares de calidad altos, controlados permanentemente.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, se realizó un estudio en profundidad para obtener una visión global de las líneas 1 y 2 de producción de pañales básicos, por lo que se recurrió al Jefe de Línea, a quien se lo entrevistó tomando como base el modelo de guía de pautas (Ver ANEXO 1, pagina 81). Las preguntas efectuadas fueron de tipo abiertas para obtener información amplia y profunda.

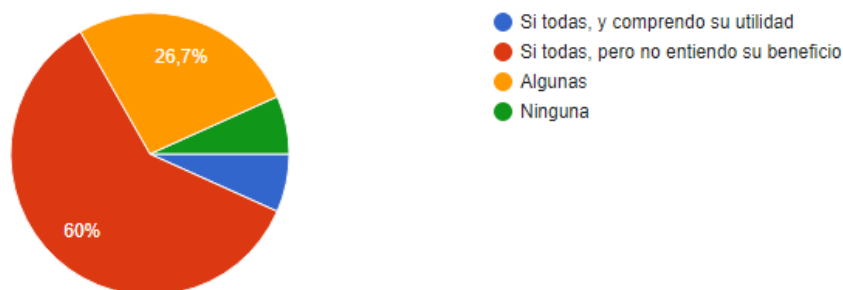
Además, dichos resultados se complementan con la encuesta (Ver modelo ANEXO 2, página 82) realizada a una muestra de 15 (quince) operarios, los cuales forman parte de la

población bajo estudio -líneas 1 y 2 dedicadas a la producción de pañales básicos-, se puede visualizar lo siguiente en relación al nivel en que los empleados conocen las declaraciones estratégicas de la empresa.

Gráfico 1. Grado de Conocimiento de las Declaraciones Estratégicas.

1. ¿Conoce los objetivos, la misión, la visión, los valores, las estrategias y las demás declaraciones de la organización?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico anterior se desprende que si bien en líneas generales los operarios conocen las declaraciones estratégicas, sólo una minoría comprende el beneficio de contar con las mismas.

Descripción de la Planta de Naschel

En este caso particular, la investigación se centra en la única la planta de cuidado personal que el grupo CMPC adquirió en Argentina durante el año 1996, más precisamente en la ciudad de Naschel (San Luis) por su ubicación geográfica favorable, continuando con el nombre "Papelera del Plata", ya que la organización había sido fundada previamente en el año 1986.

La fábrica mencionada tiene una estructura determinada dividida en departamentos, la cual se puede observar en el siguiente organigrama. Cabe destacar que las actividades que no están relacionadas directamente con la producción se encuentran centralizadas en la casa matriz, en la ciudad de Buenos Aires.

Figura 2. Organigrama de la Planta Naschel del grupo CMPC.



Fuente: Elaboración propia.

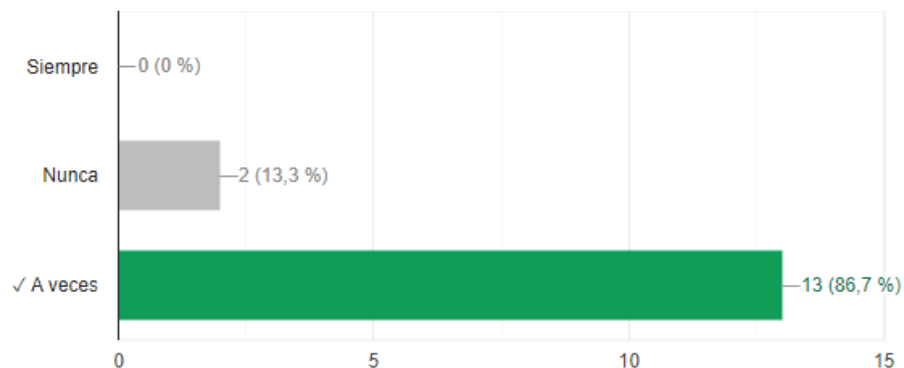
Como se puede observar, las áreas de trabajo de la empresa se encuentran conformadas por 4 (cuatro) departamentos: Producción, Calidad, Distribución, y Administración. En este contexto, la función de Recursos Humanos no cuenta con un área propia, sino que constituye una subunidad al depender de la unidad de Administración.

Continuando con la aplicación de la encuesta mencionada anteriormente, se buscó analizar si las decisiones de Recursos Humanos se encontraban alineadas a la estrategia organizacional. En este sentido, se hallaron los siguientes resultados:

Gráfico 2. Alineación Estratégica de los Decisiones sobre Recursos Humanos.

2. ¿Considera que las decisiones de Recursos Humanos están alineadas a la estrategia organizacional?

13 de 15 respuestas correctas



Fuente: Elaboración propia.

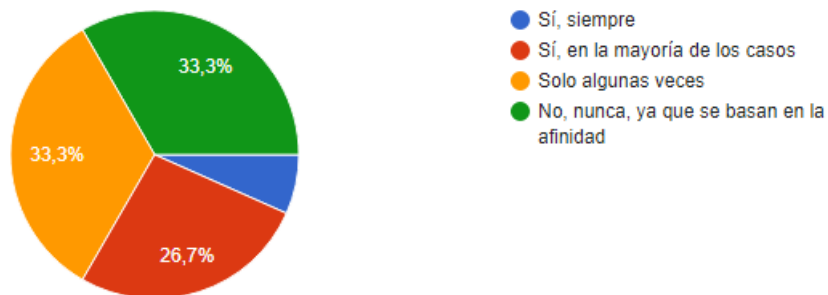
Se puede concluir que de acuerdo a la opinión de la mayoría, solo en algunas ocasiones se percibe una coherencia entre la estrategia organizacional y las decisiones que afectan al personal. Lo mencionado radica en que la dirección manifiesta tener ciertos valores, objetivos y estrategias, pero en la cotidianeidad el personal observa conductas distintas o contradictorias.

Por ejemplo, las decisiones sobre promociones y transferencias se basan en la afinidad; cuando en realidad se espera una mayor objetividad y justicia en función de los valores transmitidos que forman parte de la cultura corporativa. Lo comentado se refleja en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Justicia y Equidad en las Decisiones sobre Ascensos y Transferencias.

10. ¿Cree usted que las decisiones de promoción y transferencia son justas y equitativas al basarse en el mérito y el rendimiento?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

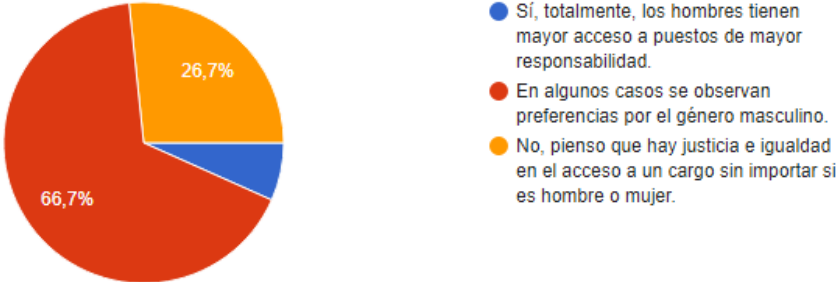
A modo de resumen, sólo un tercio de la muestra opina que existe una política de justicia en dichas decisiones; por que el resto del personal -la mayoría- muestra disconformidad en el proceso encargado de retener a la fuerza laboral. Esto se justifica en la percepción de que las mayores posibilidades de ascensos y transferencias están al alcance de aquellos integrantes que forman parte del círculo de amistades o son familiares de los directivos; por lo que muchos empleados se muestran insatisfechos al carecer de un criterio meritocrático que respalde la designación.

Como agravante, no solo que el acceso a los puestos depende más bien de la afinidad que del mérito; sino además el género termina siendo un condicionante del puesto a cubrir, ya que los directivos suelen tener preferencia por los hombres en detrimento de las mujeres al momento de elegir al nuevo ocupante de un cargo superior, ya que suponen que son más habilidosos en el manejo de las competencias relacionadas con el liderazgo, y a su vez, los perciben como más dúctiles operativamente al tratarse de trabajos de “fuerza”. El gráfico presentado a continuación resume lo comentado en donde aproximadamente el 75% de los encuestados afirman la existencia de las restricciones mencionadas:

Gráfico 4. Limitaciones de Género para acceder a los Puestos.

7. ¿Cree usted que su género lo/a limita para acceder a un determinado puesto?

15 respuestas



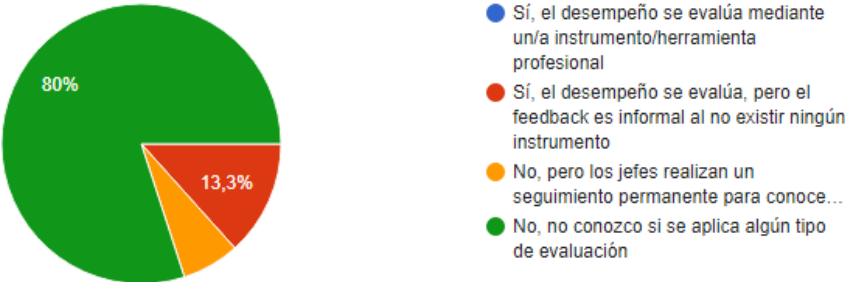
Fuente: Elaboración propia.

Tal como se comentó, en la compañía se verifica una inequidad en la toma de decisiones, debido a que se le otorga poca importancia a criterios objetivos como el rendimiento, el esfuerzo y el mérito; ya que por lo contrario existen preferencias de género o por amiguismos. Al notar esto, se interroga a los involucrados con la finalidad de conocer si perciben que existe un instrumento formal de evaluación del desempeño:

Gráfico 5. Existencia de una Evaluación del Desempeño formal

13. ¿Existe algún sistema de evaluación del desempeño en la empresa?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

En resumen, se puede visualizar que el 80% afirma desconocer la aplicación explícita de la ED; mientras que menos de un 15% entiende que el desempeño si se evalúa pero de un modo informal.

Como respuesta a ello, en el próximo interrogante se consulta acerca de la importancia de llevar a cabo este tipo de herramienta, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 6. Importancia de implementar ED

14. ¿Le parece conveniente e importante la implementación de un instrumento de evaluación del desempeño en el corto plazo?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

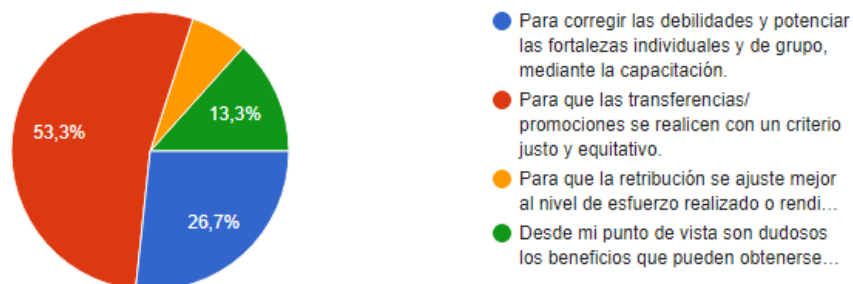
En este caso particular las opiniones son dispares. Aunque más del 50% de los encuestados considera importante su implementación, sólo poco más del 30% se muestra totalmente seguro de la gran relevancia sobre la ejecución de la ED.

Finalmente, derivada de esta última pregunta, se origina la necesidad de consultar acerca de los beneficios más importantes generados por el instrumento mencionado. En este contexto, se presentan las siguientes conclusiones:

Gráfico 7. Beneficios de implementar ED

15. ¿Cuál considera que es la principal razón/beneficio que justifica la implementación de una herramienta para gestionar el desempeño?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

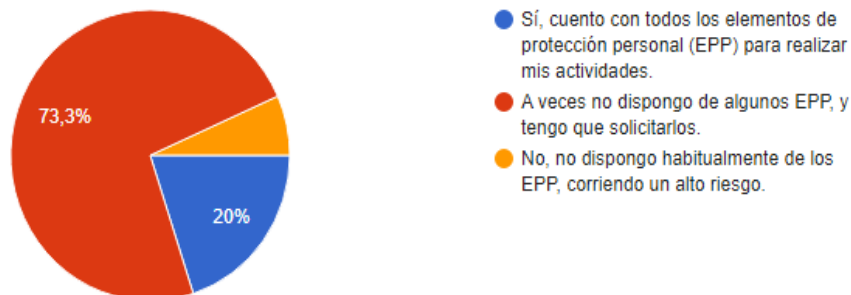
Entonces, el gráfico resume los diversos motivos de la elección, donde el beneficio más popular deriva de la necesidad de conseguir una mayor equidad en la toma de decisiones, de modo tal que al acceso a los puestos se base en un criterio objetivo basado en una tendencia histórica acerca del rendimiento.

Por otra parte, otro ejemplo que muestra la escasa alineación entre las políticas globales de la empresa y las de recursos humanos es el referido a la higiene y seguridad laboral. En este caso, uno de los valores de la cultura corporativa expresa la importancia del cuidado de la integridad y salud de las personas. Sin embargo, como se puede observar en el gráfico 4, 8 (ocho) de cada 10 (diez) encuestados comentaron no poseer a su alcance todos los elementos de protección personal para realizar las actividades.

Gráfico 8. Herramientas y Protección Laboral.

4. ¿Cuenta en su puesto con las herramientas y los elementos necesarios para realizar sus tareas de manera segura y adecuada?

15 respuestas

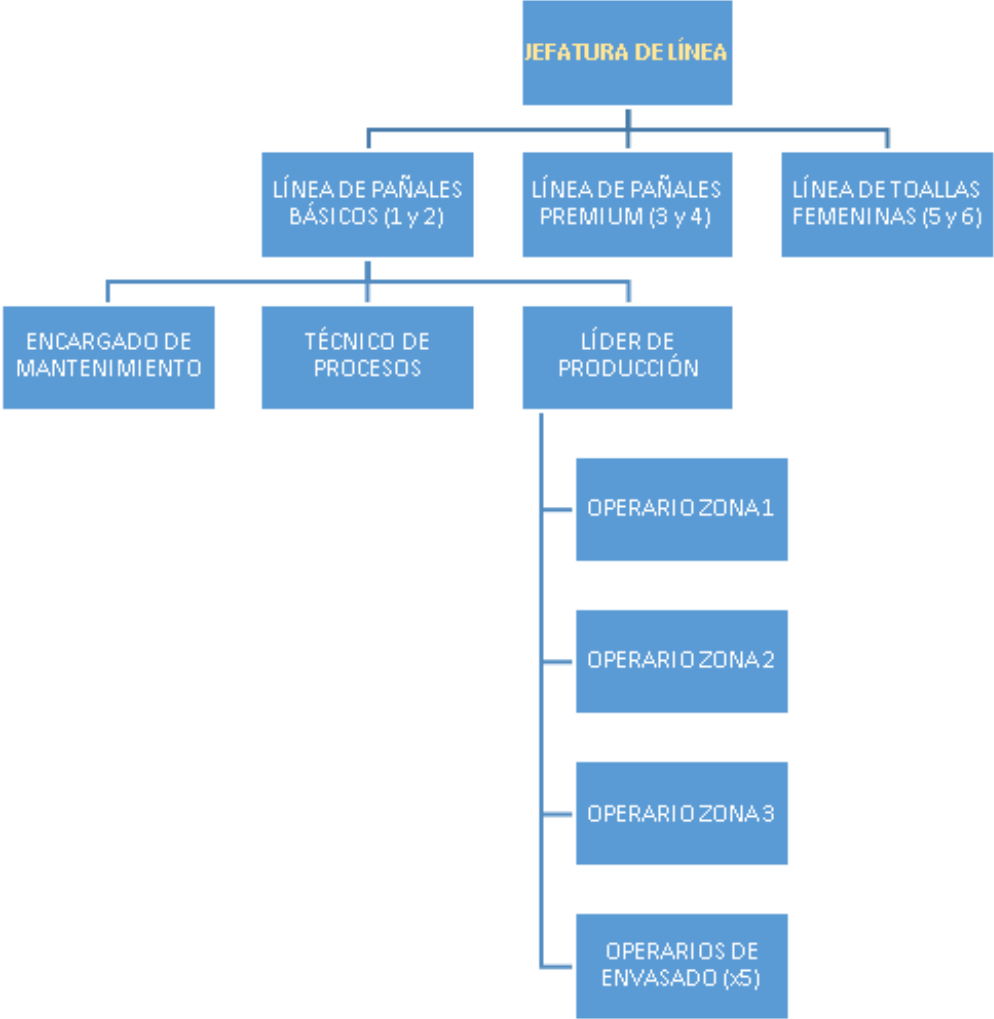


Fuente: Elaboración propia.

No obstante, como factor positivo, aproximadamente 7 (siete) de cada 10 (diez) personas manifiestan recibir dichos elementos de seguridad al solicitarlos a su jefe inmediato, por lo que se puede afirmar que en esta materia la empresa adopta una conducta reactiva.

Dentro del Departamento de Producción, nuestra principal área de estudio, se encuentra el área de Mantenimiento de Máquinas y la Jefatura de Línea. A su vez, esta última tiene dentro un conjunto de dependencias a las cuales supervisa, y que se detallan a continuación.

Figura 3. Organigrama de las Líneas de Producción.



Fuente: Elaboración propia.

En la planta Naschel trabajan 270 personas en total los 365 días del año -de las cuales 220 son de Naschel y el resto son de localidades aledañas- y se fabrican 2 (dos) productos: *pañales descartables* (básicos y premium) para bebé -los cuales engloban 4 (cuatro) líneas de producción- y *toallas femeninas* de diferentes categorías -cubriendo solo 2 (dos) líneas de manufactura-.

Cada línea dual de producción cuenta con un Encargado de Mantenimiento, un Técnico de Procesos y un Líder de Producción (uno por cada turno en este último), es por ello que a los fines de simplificar el organigrama no se observan unidades dependientes de Pañales Premium y Toallas Femeninas.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Si bien la totalidad de las líneas de producción son 6 (seis), sólo se estudiarán las primeras 2 (dos) líneas pertenecientes a los pañales descartables/básicos -donde se recepciona materia prima, se procesa, se empaca y se almacena para su posterior distribución- ya que de ellas es posible obtener información completa y oportuna.

En cuanto a los turnos productivos, se desagregan en 3 (tres) y constan de 8 (ocho) horas cada uno: mañana, tarde y noche. La modalidad de trabajo se denomina “turno americano”, ya que el personal trabaja 7 (siete) jornadas de mañana y descansa 2 (dos); 7 (siete) días de tarde y descansa 1 (uno), y cuando asiste 7 (siete) días de noche le corresponde una interrupción de 4 (cuatro) jornadas.

Con respecto a los operarios que dependen del Líder de Producción o Turno, se fragmentan en distintas categorías o jerarquías de acuerdo a su nivel de responsabilidad. En este sentido, a continuación se muestra una tabla en donde el operario de la Zona 3 es el de mayor jerarquía, y el de Envasado es quien posee las menores atribuciones.

Tabla 5 . Categorías de operarios, funciones y responsabilidades.

Categoría	Funciones	Responsabilidades Individuales	Responsabilidades Compartidas
Operario Zona 3	Control de calidad.	Es el operario de mayor jerarquía, ya que releva al líder de producción en casos de ausencia. Además, reemplaza al personal de zona 2 en sus tiempos de descanso.	Todos los puestos son responsables por defectos de calidad que correspondan a su proceso productivo.
Operario Zona 2	Elaboración de zonas intermedias del pañal (cintura, elásticos y adhesivos).	Reemplaza a los integrantes de la zona 1 en sus tiempos de descanso.	
Operario Zona 1	Formación del pañal.	Cubre a los miembros de envasado cuando se encuentran en sus tiempos libres.	
Operario Zona 4	Empaquetado del producto terminado.	No poseen la atribución de relevar a ningún otro operario.	

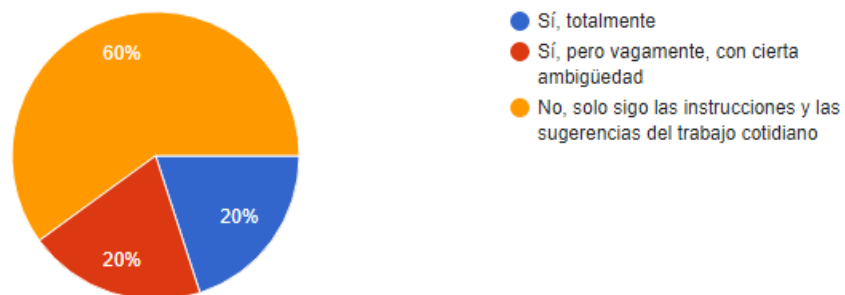
Fuente: Elaboración propia.

Como ya se comentó, una muestra de 15 (quince) operarios comentaron su perspectiva acerca de las características de sus puestos de trabajo. Uno de los interrogantes consultados es el grado de conocimiento acerca del cargo que ellos ocupan. Básicamente, lo que se buscó consultar es si los empleados contaban con una descripción de puestos formalizada que guíe su accionar. Las respuestas se pueden visualizar a continuación:

Gráfico 9. Grado de Conocimiento del Puesto de Trabajo.

5. ¿Conoce con certeza las funciones, tareas, responsabilidades, jefes, compañeros, subordinados y demás aspectos relevantes asociados a su puesto de trabajo?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

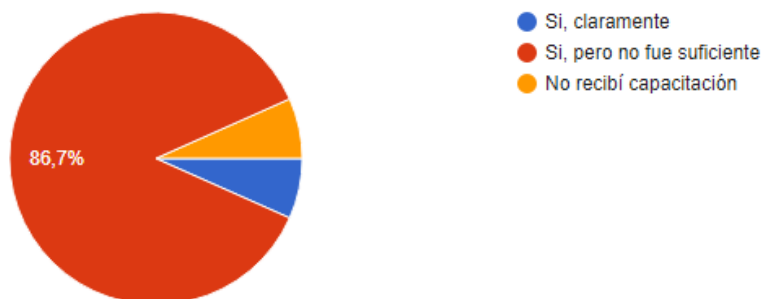
En síntesis, se puede afirmar que el 60% de los encuestados no poseen un conocimiento formal, claro y preciso de su cargo; por lo que su comportamiento cotidiano se basa más bien en las instrucciones de sus superiores o toman como modelo las conductas de sus compañeros. Finalmente, resulta un tanto preocupante que solo el 20% de los individuos manifiestan una total comprensión acerca de los aspectos fundamentales de su puesto de trabajo; y ese conocimiento cabal ha sido posible gracias a que dichos miembros cuentan con una antigüedad considerable que les ha permitido volverse expertos en su labor, y no gracias a instrucciones formales que hayan sido dispuestas por las máximas autoridades de la empresa.

Continuando con dicho análisis, un interrogante referido a capacitación y éxito laboral arroja que poco más del 90% de los individuos indican no haber recibido ningún tipo de formación o que la misma fue insuficiente como para poder desempeñarse exitosamente en su trabajo. Seguidamente se puede ver lo comentado de forma gráfica:

Gráfico 10. Capacitación y Éxito Laboral.

8. ¿Piensa que fue capacitado de forma adecuada para desempeñarse exitosamente en su puesto actual?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, también se consultó acerca del ajuste perfil - empleo; en donde el 35% de la muestra se mostró conforme con dicho factor, mientras que el 65% restante manifestó una postura de insatisfacción. Lo mencionado se puede visualizar a continuación:

Gráfico 11. Compatibilidad entre el Perfil Profesional y el Puesto Ocupado.

6. De acuerdo a su personalidad y sus antecedentes/preferencias laborales, ¿Considera que el puesto que usted ocupa es compatible con su perfil laboral?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

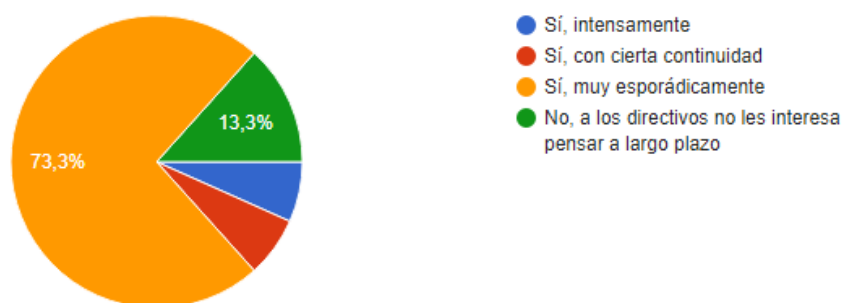
Del gráfico anterior se destaca que más del 50% de los encuestados muestran una marcada resignación e indiferencia con la situación, ya que no se sienten a gusto con su puesto pero aceptan las condiciones existentes ante la escasez de alternativas superadoras.

Concluido lo referido a la capacitación, se procede a comentar lo relativo al desarrollo del personal. En este sentido, se percibe que los directivos carecen de una visión de largo plazo, por lo que se concentran más en las actividades cotidianas que en la planificación de las labores o vacantes futuras.

Gráfico 12. Programas de Desarrollo a Largo Plazo.

9. ¿Está siendo preparado para adquirir conocimientos y habilidades que aplicará en futuras posiciones?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

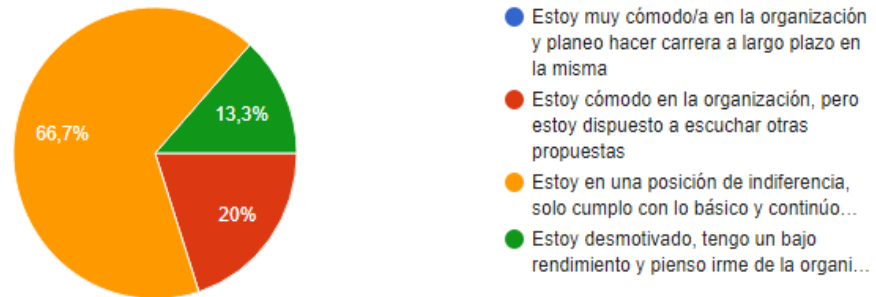
Tal como se puede observar en el gráfico, aproximadamente un 87% de la muestra indica falencias en los programas de desarrollo del personal a largo plazo, ya que según su opinión son muy esporádicos o directamente no se llevan a cabo.

En resumen, luego de abordar temas puntuales como capacitación, desarrollo, preferencias de género, grado de conocimiento del puesto de trabajo, ajuste perfil-empleo, herramientas de seguridad y equidad en la toma de decisiones; el siguiente interrogante tiene como finalidad conocer el bienestar general del empleado en torno a su puesto de trabajo para llegar a una conclusión. Lo comentado se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 13. Bienestar Actual y Planes a Futuro en la Organización.

3. De las siguientes afirmaciones, ¿Con cuál se siente más identificada en relación a su bienestar actual en la organización y sus planes a futuro en la misma?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

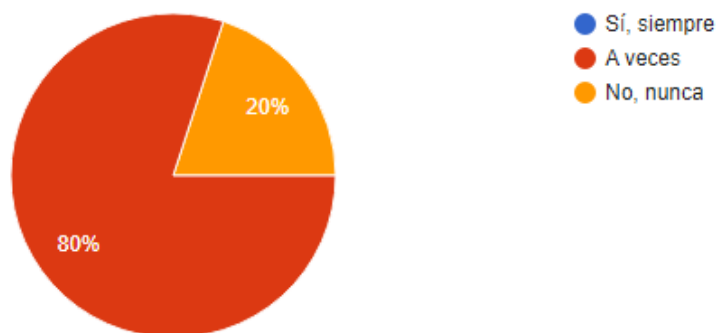
Entonces, se puede concluir que casi 7 de cada 10 personas muestran una posición de indiferencia en el trabajo, por lo que su nivel de motivación es bajo y su desempeño es aceptable. Además, solo 2 de cada 10 personas cuentan con una motivación significativa en el ámbito laboral, aunque no planean una carrera a largo plazo en la institución.

En relación a esto último, otro de los indicadores que muestra los altos niveles de insatisfacción del personal es el componente salarial. En este sentido, se consultó si el salario era acorde al esfuerzo realizado, y ningún encuestado afirmó estar completamente conforme con dicha relación; sino que por lo contrario, el 80% de los involucrados opinaron que sólo en algunos casos se verifica dicho ajuste y el 20% manifestó una total disconformidad en este aspecto. Lo mencionado se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 14. Salario y su Relación Esfuerzo-Rendimiento.

11. ¿El salario que usted cobra se ajusta al nivel de esfuerzo realizado y al grado de rendimiento alcanzado?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, el alto nivel de insatisfacción que presenta el personal tiene una incidencia directa sobre la tasa de ausentismo, la cual tiende a pronunciarse. Esto último se puede observar en el gráfico presentado a continuación:

Gráfico 15. Ausentismo y Rendimiento.

12. ¿Piensa que en en su sector existe la dotación de personal necesaria? ¿Ha tenido que reemplazar muchas veces a sus compañeros de trabajo atentando contra su productividad/desempeño?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión del gráfico, 6 (seis) de cada 10 (diez) personas piensan que la dotación de personal es suficiente pero existen falencias al momento de planificar las ausencias, por lo que los empleados reciben las instrucciones a último momento, conduciendo a conductas negativas como el enojo o el rechazo, y a su vez, aumentando la probabilidad de sufrir algún accidente. El resto de los encuestados opinan lo mismo en relación a la deficiente planificación comentada, y a su vez consideran que el personal es insuficiente como para afrontar las actividades cotidianas.

Diagnóstico y Descripción de la Problemática

Finalmente, aquí se resumen los hallazgos encontrados tanto en el análisis externo como interno, lo cual permite caracterizar la situación actual de la planta Naschel, a través de la herramienta de diagnóstico denominada “análisis F.O.D.A”.

Fortalezas

- Localización estratégica de la planta, resultando una fuente importante de trabajo para los lugareños.
- Estrechas relaciones con los organismos públicos de la localidad, generando ventajas como por ejemplo la habilitación de un terreno por parte de la Municipalidad para ampliar la fábrica.
- Extensa trayectoria en el mercado, contando con más de 30 años de presencia en la provincia de San Luis.
- Aprovechamiento de las economías de escala, al producir grandes cantidades con celeridad y a través de un importante poder tecnológico.

Oportunidades

- Pérdida del poder adquisitivo en los consumidores, generando que se desplacen hacia opciones más económicas como Softys.
- Mayor concientización de la comunidad acerca del cuidado del medio ambiente, lo cual posibilita que la empresa genere nuevos métodos y modelos de producción más ecológicos.
- Bajo poder de negociación de los clientes, quienes deben acatar los precios impuestos por las fábricas.
- Escasa presión tanto de los competidores potenciales como de los sustitutos, debido a la imposibilidad de ingresar a un mercado concentrado y saturado.

Debilidades

- Importante número de empleados insatisfechos, quienes permanecen indiferentes en la empresa solo por sus necesidades retributivas, principalmente debido a un feedback gerencial enfocado en medidas coercitivas.
- Toma de decisiones basada en criterios intuitivos y de afinidad, generando un clima laboral tenso ante las fuertes percepciones de inequidad.
- Especialización técnica de los operarios basada en la experiencia y la práctica, lo cual conduce a relegar la importancia del nivel educativo.
- Carencia de un sistema de gestión del rendimiento a través de instrumentos formales que permitan tener un seguimiento sobre la productividad de la fuerza laboral.
- Ausencia de organigrama y descripciones de puestos de trabajo, ocasionando ambigüedad al momento de comprender la importancia del cargo en la estructura y las funciones a realizar.

Amenazas

- Modelo político proteccionista, lo cual obstaculiza las importaciones y por lo tanto retrasa u obliga a cambiar el proceso productivo.
- Protección legal a favor de los trabajadores, conduce a que la empresa tenga que mantener a su fuerza de trabajo a pesar de su baja productividad.
- Alto poder de negociación de los proveedores ante su prestigio y dificultad para su reemplazo, lo cual reduce el margen de rentabilidad de la empresa.
- Empresas competidoras con un mayor nivel de profesionalización, especialmente en cuanto a los gerentes de nivel medio, lo cual termina siendo una ventaja competitiva para las mismas.

Determinación de la Situación Actual

Podemos concluir que el grupo CMPC en su planta de Naschel posee un posicionamiento satisfactorio en el mercado por su trayectoria y experiencia en el mismo, aunque el mencionado puede mejorarse si se logran potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades y neutralizar las amenazas.

Dicho de otra forma, el foco de la mejora debe canalizarse en las debilidades, que son todos aquellos factores internos negativos que son controlables por la gestión. En este contexto, la principal problemática a solucionar se vincula con una toma de decisiones arbitraria

guiada por la afinidad que termina conduciendo a percepciones de inequidad en la fuerza laboral.

En vistas de apaciguar la amenaza de que los competidores tengan un mayor nivel de profesionalización, resulta de vital importancia la aplicación de herramientas de recursos humanos para atraer y retener el talento calificado. A su vez, el hecho de contar con personal idóneo facilita el desarrollo de nuevos métodos de producción o formas innovadoras de trabajar, dentro de los cuales se deberían incluir aspectos ecológicos para captar las oportunidades ya comentadas.

En resumen, la prioridad en el corto plazo será la puesta en marcha de herramientas que permitan premiar el mérito y el nivel de rendimiento de los individuos; con el objetivo de garantizar un entorno laboral más equitativo e imparcial, y de esta forma, elevar el nivel de satisfacción de la fuerza laboral.

Propuesta de Mejora

De acuerdo a la principal problemática detectada en la Planta Naschel, relacionada con la carencia de un instrumento formal y objetivo de evaluación del desempeño, se procede a la elaboración de un sistema de gestión del rendimiento para el nivel operativo de la misma a los fines de generar un ambiente de trabajo más equitativo en donde los empleados sean valorados por su meritocracia y el nivel de esfuerzo aplicado a las tareas habituales.

Para ello, en primer término, de acuerdo a los “puestos” seleccionados del nivel operacional -Líder de Línea, Operador de Zona 3, Operador de Zona 2, Operador de Zona 1, y Operador de Zona 4- se procede al ANÁLISIS de los mismos a partir de una **Descripción y Especificación del Puesto (DyEP)** para cada uno de los cargos mencionados.

Figura 4. Descripción del Puesto - Líder de Línea.

Nombre del Puesto	Líder de Línea	
Puesto Inmediato Superior	Jefe de Línea	
Puesto Inmediato Inferior	Operador Zona 3	
Objetivo del Puesto	Contribuir al logro de los resultados del negocio con calidad, seguridad, minimizando las pérdidas, y desarrollando capacidades y habilidades en los integrantes de su equipo de trabajo.	
Funciones y Tareas	Implementar y mantener los sistemas estructurales de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ayudar a su equipo a que el trabajo se realice con eficacia y eficiencia. ● Reconocer y retroalimentar frecuentemente a los miembros. ● Efectuar un seguimiento de los resultados a través de indicadores.
	Detectar y eliminar las pérdidas en el proceso productivo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Instruir y capacitar a su equipo en cuanto a las prioridades para detectar los desperdicios. ● Liderar equipos y acciones de mejora para aumentar la calidad y reducir los costos.
	Mantener y mejorar las habilidades propias y de su equipo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar un análisis previo de las competencias necesarias a desarrollar en cada puesto. ● Liderar y facilitar los encuentros de entrenamiento y prácticas brindados por la organización. ● Verificar que el perfil de cada individuo se ajuste a las características del puesto ocupado.
	Actuar como un solucionador de conflictos habituales e inesperados.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitar a sus miembros para delegar la solución de conflictos simples y habituales referidos a la faz técnica. ● Liderar el manejo de anomalías complejas y sorpresivas. ● Actuar como un visionario para anticiparse a las contingencias y ofrecer ideas innovadoras.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Especificación del Puesto - Líder de Línea.

Competencias Requeridas y Nivel de Requerimiento	Comunicación	3: ALTO
	Flexibilidad	3: ALTO
	Liderazgo	3: ALTO
	Manejo de Problemas Técnicos	3: ALTO
	Manejo de Conflictos	3: ALTO
	Habilidades Informáticas	3: ALTO
	Responsabilidad	3: ALTO
	Trabajo en Equipo	3: ALTO
	Templanza	3: ALTO
	Persuasión	3: ALTO
	Orientación a los Resultados	3: ALTO
	Tolerancia a la Presión	3: ALTO
	Iniciativa	3: ALTO
	Organización	3: ALTO
	Negociación	3: ALTO
Desarrollo de Subordinados	3: ALTO	
Requisitos del Puesto	Experiencia Mínima	2 (dos) años en posiciones similares sobre conducción de equipos.
	Educación Mínima	Secundario técnico finalizado.
	Rango Etario	Entre 30 y 45 años.
	Conocimientos Informáticos Mínimos	Excel y Word Intermedios (sujeto a prueba técnica)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Descripción del Puesto - Operador de Zona 3

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Nombre del Puesto	Operador Zona 3	
Puesto Inmediato Superior	Lider de Linea	
Puesto Inmediato Inferior	Operador Zona 2	
Objetivo del Puesto	Garantizar que los productos fabricados presenten los niveles de calidad esperados y actuar como un representante del plantel de operarios de su turno.	
Funciones y Tareas	Garantizar las condiciones de trabajo apropiadas en búsqueda de un trabajo seguro y ordenado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizar los espacios de trabajo a modo de garantizar un layout óptimo. ● Verificar que el ámbito de trabajo se mantenga en condiciones limpias. ● Controlar que los empleados utilicen los elementos de protección personal y demás herramientas de seguridad. ● Conducir al grupo de trabajo en caso de ausencia del líder.
	Garantizar la calidad de concordancia de los productos fabricados en su turno.	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocer con precisión el manual de calidad establecido y comunicado por dicha área. ● Realizar controles periódicos de calidad en línea durante la producción. ● Mantener una comunicación permanente con Ingeniería de Producto y Calidad a los fines de ajustarse a las especificaciones.
	Inspeccionar y mantener la zona de trabajo en condiciones de productividad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar controles frecuentes en los equipos para prevenir o suavizar los problemas. ● Efectuar las tareas delegadas por mantenimiento planeado. ● Conocer los repuestos de su zona de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Especificación del Puesto - Operador de Zona 3.

Competencias Requeridas y Nivel de Requerimiento	Comunicación	3: ALTO
	Flexibilidad	3: ALTO
	Liderazgo	3: ALTO
	Manejo de Problemas Técnicos	3: ALTO
	Manejo de Conflictos	2: MEDIO
	Habilidades Informáticas	1: BAJO
	Responsabilidad	3: ALTO
	Trabajo en Equipo	3: ALTO
	Templanza	2: MEDIO
	Persuasión	2: MEDIO
	Orientación a los Resultados	3: ALTO
	Tolerancia a la Presión	3: ALTO
	Iniciativa	3: ALTO
	Organización	3: ALTO
Negociación	3: ALTO	
Desarrollo de Subordinados	2: MEDIO	
Requisitos del Puesto	Experiencia Mínima	1 (año) de conocimiento en industrias de consumo masivo.
	Educación Mínima	Secundario técnico finalizado.
	Rango Etario	Entre 25 y 35 años.
	Conocimientos Informáticos Mínimos	Excel Intermedio (sujeto a prueba técnica)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Descripción del Puesto - Operador de Zona 2.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Nombre del Puesto	Operador Zona 2	
Puesto Inmediato Superior	Lider de Linea	
Puesto Inmediato Inferior	Operador Zona 1	
Objetivo del Puesto	Asegurar la continuidad del proceso de elaboración de las zonas intermedias del pañal.	
Funciones y Tareas	Disponer del stock suficiente de materias primas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener un feedback continuo con el área de Distribución de la Materia Prima para evitar faltantes. ● Llevar un recuento diario del stock y así conocer su disponibilidad de insumos en el momento.
	Mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar una limpieza parcial durante el trabajo en sí para realizar las labores en forma cómoda y segura. ● Efectuar una limpieza profunda al finalizar el turno, incluyendo tareas como el retiro de bolsas de residuo, y barrido y/o aseo de derrames.
	Gestionar los productos en proceso	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar con los operarios de Zona 1 para la entrega del semielaborado en tiempo y forma. ● Atender los requerimientos solicitados por los operarios de Zona 3.
	Inspeccionar y mantener la zona de trabajo en condiciones de productividad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar controles frecuentes en los equipos para prevenir o suavizar los problemas. ● Efectuar las tareas delegadas por mantenimiento planeado. ● Conocer los repuestos de su zona de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Especificación del Puesto - Operador de Zona 2 .

Competencias Requeridas y Nivel de Requerimiento	Comunicación	2: MEDIO
	Flexibilidad	2: MEDIO
	Liderazgo	1: BAJO
	Manejo de Problemas Técnicos	3: ALTO
	Manejo de Conflictos	1: BAJO
	Habilidades Informáticas	1: BAJO
	Responsabilidad	2: MEDIO
	Trabajo en Equipo	2: MEDIO
	Templanza	1: BAJO
	Persuasión	1: BAJO
	Orientación a los Resultados	3: ALTO
	Tolerancia a la Presión	1: BAJO
	Iniciativa	2: MEDIO
	Organización	3: ALTO
Negociación	1: BAJO	
Desarrollo de Subordinados	1: BAJO	
Requisitos del Puesto	Experiencia Mínima	1 (año) de conocimiento en industrias de consumo masivo.
	Educación Mínima	Secundario técnico finalizado.
	Rango Etario	Entre 21 y 31 años.
	Conocimientos Informáticos Mínimos	Excel Básico (sujeto a prueba técnica)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Descripción del Puesto - Operador de Zona 1.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Nombre del Puesto	Operador Zona 1	
Puesto Inmediato Superior	Líder de Línea	
Puesto Inmediato Inferior	Operador de Zona 4	
Objetivo del Puesto	Contribuir mediante un trabajo eficiente y eficaz en la etapa inicial de elaboración del pañal a los fines de facilitar el trabajo de su cliente interno inmediato.	
Funciones y Tareas	Disponer del stock suficiente de materias primas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener un feedback continuo con el área de Distribución de la Materia Prima para evitar faltantes. ● Llevar un recuento diario del stock y así conocer su disponibilidad de insumos en el momento.
	Mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar una limpieza parcial durante el trabajo en sí para realizar las labores en forma cómoda y segura. ● Efectuar una limpieza profunda al finalizar el turno, incluyendo tareas como el retiro de bolsas de residuo, y barrido y/o aseo de derrames.
	Coordinar el trabajo con sus clientes internos	<ul style="list-style-type: none"> ● Atender los requerimientos solicitados por los operarios de Zona 2.
	Inspeccionar y mantener la zona de trabajo en condiciones de productividad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar controles frecuentes en los equipos para prevenir o suavizar los problemas. ● Efectuar las tareas delegadas por mantenimiento planeado. ● Conocer los repuestos de su zona de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Especificación del Puesto - Operador de Zona 1.

Competencias Requeridas y Nivel de Requerimiento	Comunicación	2: MEDIO
	Flexibilidad	2: MEDIO
	Liderazgo	1: BAJO
	Manejo de Problemas Técnicos	3: ALTO
	Manejo de Conflictos	1: BAJO
	Habilidades Informáticas	1: BAJO
	Responsabilidad	3: ALTO
	Trabajo en Equipo	3: ALTO
	Templanza	1: BAJO
	Persuasión	1: BAJO
	Orientación a los Resultados	3: ALTO
	Tolerancia a la Presión	1: BAJO
	Iniciativa	2: MEDIO
	Organización	3: ALTO
Negociación	1: BAJO	
Desarrollo de Subordinados	1: BAJO	
Requisitos del Puesto (Experiencia, Educación, Idioma, Género, etc.)	Experiencia Mínima	1 (año) de conocimiento en industrias de consumo masivo.
	Educación Mínima	Secundario técnico finalizado.
	Rango Etario	Entre 21 y 31 años.
	Conocimientos Informáticos Mínimos	Excel Básico (sujeto a prueba técnica)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Descripción del Puesto - Operador de Zona 4.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Nombre del Puesto	Operador Zona 4	
Puesto Inmediato Superior	Lider de Linea	
Puesto Inmediato Inferior	-	
Objetivo del Puesto	Garantizar una culminación óptima del proceso productivo, asegurando el empaquetado y embalaje para que llegue en las condiciones esperadas por el cliente externo.	
Funciones y Tareas	Disponer del stock suficiente de materias primas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un feedback continuo con el área de Distribución de la Materia Prima para evitar faltantes. • Llevar un recuento diario del stock y así conocer su disponibilidad de insumos en el momento.
	Sostener una comunicación activa con el personal de la zona 3	<ul style="list-style-type: none"> • Informar acerca de los defectos en calidad que imposibiliten el envasado correspondiente. • Efectuar una planificación a los fines de recibir en tiempo y forma los productos terminados para el empaquetado.
	Mantener el puesto de trabajo limpio y ordenado.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una limpieza parcial durante el trabajo en sí para realizar las labores en forma cómoda y segura. • Efectuar una limpieza profunda al finalizar el turno, incluyendo tareas como el retiro de bolsas de residuo, y barrido y/o aseo de derrames.
	Inspeccionar y mantener la zona de trabajo en condiciones de productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar controles frecuentes en los equipos para prevenir o suavizar los problemas. • Efectuar las tareas delegadas por mantenimiento planeado. • Conocer los repuestos de su zona de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Especificación del Puesto - Operador de Zona 4.

Competencias Requeridas y Nivel de Requerimiento	Comunicación	2: MEDIO
	Flexibilidad	2: MEDIO
	Liderazgo	1: BAJO
	Manejo de Problemas Técnicos	3: ALTO
	Manejo de Conflictos	1: BAJO
	Habilidades Informáticas	1: BAJO
	Responsabilidad	2: MEDIO
	Trabajo en Equipo	2: MEDIO
	Templanza	1: BAJO
	Persuasión	1: BAJO
	Orientación a los Resultados	3: ALTO
	Tolerancia a la Presión	1: BAJO
	Iniciativa	2: MEDIO
	Organización	3: ALTO
	Negociación	1: BAJO
Desarrollo de Subordinados	1: BAJO	
Requisitos del Puesto (Experiencia, Educación, Idioma, Género, etc.)	Experiencia Mínima	Sin necesidad de trabajos previos.
	Educación Mínima	Secundario técnico finalizado.
	Rango Etario	Entre 18 y 23 años.
	Conocimientos Informáticos Mínimos	Excel Básico (sujeto a prueba técnica)

Fuente: Elaboración propia.

La mayor riqueza de cada una de las **DyEP** radica en el planteamiento de determinadas “competencias” -con sus respectivos grados- que deberían mostrar los actuales o potenciales ocupantes de cada uno de los cargos. En este contexto, se elaboró un **Diccionario de**

Competencias -ver Anexo III, pagina 83- en donde se conceptualiza a cada una de ellas, y se detallan las características de cada nivel o grado -1:BAJO, 2:MEDIO y 3:ALTO-.

Estas competencias “óptimas” actúan como un marco de referencia para los evaluadores, ya que al revisar el desempeño pueden contrastar el nivel real que poseen los individuos en materia de idoneidad frente al grado esperado determinado por los requerimientos del puesto particular.

Una vez definido el “diccionario”, es posible definir el grado de competencia “óptimo” para los puestos de trabajo seleccionados. Tal como se puede observar en la figura presentada a continuación, el total de puntos requeridos nos indica que los puestos de mayor jerarquía requieren un mayor desarrollo a nivel de competencias que los de más bajo nivel.

Figura 29. Competencias - Vinculación entre Cargos y Grados Óptimos.

Competencias Necesarias	Líder de Línea	Operador Zona 3	Operador Zona 2	Operador Zona 1	Operador Zona 4
Comunicación	3	3	2	2	2
Flexibilidad	3	3	2	2	2
Liderazgo	3	3	1	1	1
Manejo de Problemas Técnicos	3	3	3	3	3
Manejo de Conflictos	3	2	1	1	1
Habilidades Informáticas	3	2	1	1	1
Responsabilidad	3	3	3	3	3
Trabajo en Equipo	3	3	3	3	3
Templanza	3	2	1	1	1
Persuasión	3	2	1	1	1
Orientación a los Resultados	3	3	3	3	3
Tolerancia a la Presión	3	3	1	1	1
Iniciativa	3	3	2	2	2
Organización	3	3	3	3	3
Negociación	3	3	1	1	1
Desarrollo de Subordinados	3	2	1	1	1
Total de puntos requeridos	48	43	29	29	29

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se procede a diseñar el **instrumento formal de evaluación** para los puestos en cuestión, tomando como base las herramientas elaboradas con anterioridad -descripción y especificación de puestos, y diccionario de competencias-.

En cuanto a su frecuencia, se sugiere un período inicial de 2 (años) que actúe como “prueba piloto” con la finalidad de inducir al personal sobre sus beneficios e instaurar a la herramienta como parte de las prácticas administrativas habituales. Al culminar dicho plazo, se espera que el “instrumento” esté consolidado, por lo que se recomienda una periodicidad anual.

Para su confección, se dividió el instrumento en 2 (dos) partes: la primera consiste en evaluar el **grado de ajuste** entre las competencias *requeridas* (se dejó expresado en el cuadro de vinculación entre cargos y grados óptimos) y las *relevadas* en el período considerado de acuerdo al comportamiento laboral cotidiano. De esta manera, el evaluador comenta su conclusión en relación a si el individuo está subvaluado, sobrevaluado o aplica correctamente en relación al puesto ocupado. Por ejemplo, si se considera la segunda opción el trabajador podría ser ascendido en un futuro en caso de mantener esta tendencia. En opuesto, si corresponde la primera situación, es una oportunidad para iniciar acciones correctivas en el corto plazo a los fines de alcanzar el estándar requerido.

La segunda parte se focaliza en **medir los resultados** y hace referencia a indicadores propios de la actividad productiva, optando en este caso por cantidad de producción, calidad y seguridad. Aquí el evaluador debe calificar el nivel de desempeño de 1 (deficiente) a 5 (excelente) en base al grado de cumplimiento de los estándares fijados para cada ratio.

En consecuencia, veamos a continuación la ED “modelo” para cada uno de los puestos seleccionados:

Figura 30. Evaluación del Desempeño - Líder de Línea - Parte 1

Fecha de Realización:

Datos del Evaluado:
 Apellido y Nombre: Legajo:
 Nombre del Puesto: LÍDER DE LÍNEA Puesto Superior Inmediato: JEFE DE LÍNEA
 Puesto Inferior Inmediato:

Datos del Evaluador:
 Apellido y Nombre: Legajo:
 Nombre del Puesto: JEFE DE LÍNEA

Competencias analizadas:

COMUNICACIÓN

Habilidad de preguntar y expresar ideas de forma adecuada, de ser entendido y entender a los demás, de saber estructurar este proceso para establecer las relaciones sociales con sus semejantes, donde se integran la correcta escucha, lectura, y expresión oral y escrita.

Grado Óptimo 3: ALTO Se destaca por la capacidad de expresar sus opiniones tanto de forma verbal como oral. A su vez, se distingue por su habilidad para hacer preguntas y escuchar activamente.

Grado Alcanzado 1: BAJO
 2: MEDIO
 3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

FLEXIBILIDAD

Eficacia en términos de adaptación y velocidad de respuesta a la hora de trabajar en diferentes situaciones exigentes y con diversidad conductual de personas y grupos.

Grado Óptimo 3: ALTO Se adapta fácilmente a los cambios existentes en el entorno y propone acciones inmediatas. A su vez, predomina el consenso, por lo que toma en cuenta la variedad de opiniones.

Grado Alcanzado 1: BAJO
 2: MEDIO
 3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

LIDERAZGO

Habilidad necesaria para orientar la conducta de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios a futuro.

Grado Óptimo 3: ALTO Inspira a los demás con sus acciones y los dirige hacia el logro de objetivos, y a su vez tiene una gran habilidad para hacer proyecciones a mediano y largo plazo. Es capaz de delegar fácilmente las tareas, aplicando una serie de criterios para que el trabajo realizado se lleve a cabo por el personal más idóneo.

Grado Alcanzado 1: BAJO
 2: MEDIO
 3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31. Evaluación del Desempeño - Líder de Línea - Parte 2

MANEJO DE PROBLEMAS TECNICOS					
<i>Habilidades necesarias para resolver problemas técnicos en el uso de las nuevas tecnologías, usarlas de forma creativa, y encontrar oportunidades en su desarrollo.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee gran conocimiento técnico del equipo que opera, como así de los repuestos del mismo. Es capaz de planificar actividades de mantenimiento preventivo y detecta a tiempo las oportunidades de desarrollo para practicar innovaciones.			
Grado Alcanzado	1: BAJO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> </table>			
2: MEDIO					
3: ALTO					
		<i>Marque con una cruz (X) la opción relevada</i>			
Comentario				
Resumen:				
MANEJO DE CONFLICTOS					
<i>Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que resulten de alto interés para la organización.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Ve al conflicto como un instrumento desafiante que le permite encontrar soluciones novedosas ante las diversas circunstancias afrontadas. Responde rápidamente e incluye diferentes tipos de estrategias que satisfacen las necesidades de los involucrados.			
Grado Alcanzado	1: BAJO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> </table>			
2: MEDIO					
3: ALTO					
		<i>Marque con una cruz (X) la opción relevada</i>			
Comentario				
Resumen:				
HABILIDADES INFORMÁTICAS					
<i>Capacidad para manejar las herramientas informáticas básicas, siendo la más relevante Microsoft Office.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Tiene un conocimiento avanzado en Office y a su vez domina en gran medida los componentes hard y soft de un equipo. Puede elaborar autónomamente los informes y conoce con certeza donde se encuentra guardada cada planilla.			
Grado Alcanzado	1: BAJO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> </table>			
2: MEDIO					
3: ALTO					
		<i>Marque con una cruz (X) la opción relevada</i>			
Comentario				
Resumen:				
RESPONSABILIDAD					
<i>Capacidad de desenvolverse con compromiso y un alto sentido del deber, orientado al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Visualiza al trabajo como algo prioritario, por lo que su compromiso es sobresaliente. Es eficaz y eficiente en su forma de trabajar. Manifiesta proactividad e iniciativa en la ejecución de las actividades.			
Grado Alcanzado	1: BAJO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="width: 40px; height: 20px;"></td></tr> </table>			
2: MEDIO					
3: ALTO					
		<i>Marque con una cruz (X) la opción relevada</i>			
Comentario				
Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 32. Evaluación del Desempeño - Líder de Línea - Parte 3

TRABAJO EN EQUIPO					
<i>Capacidad de colaborar y cooperar con otros, ser flexible para formar parte del grupo, mostrar una actitud de aprendizaje y demostrar una conducta empática.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee una actitud colaborativa y una postura de ganar-ganar, empleando la empatía para crear sinergias. A su vez, reconoce sus falencias y busca aprender del otro para convertirlas en sus propias fortalezas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario				
Resumen:				
TEMPLANZA					
<i>Capacidad de una persona para enfrentarse con serenidad y responsabilidad a situaciones difíciles o peligrosas.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Ante una situación problemática, toma el mando de la situación y evalúa todas las variables intervinientes sin permitir que sus emociones lo desborden. Se responsabiliza ante los errores y los considera como una fuente de aprendizaje.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario				
Resumen:				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
<i>Habilidad para maximizar los resultados y minimizar el uso de los recursos con la mayor velocidad posible, atendiendo a las necesidades del personal, y apostando a la mejora continua de las formas de trabajo a través del uso de indicadores.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Se consiguen altos niveles de eficacia y eficiencia al mejorarse a sí mismo y a su equipo. Utiliza diversas medidas de desempeño que brindan confiabilidad y transparencia al momento de efectuar comparaciones con su propio trabajo.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario				
Resumen:				
TOLERANCIA A LA PRESIÓN					
<i>Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión o condiciones abrumadoras de trabajo, y responder con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Responde con velocidad e inteligencia ante nuevos escenarios que demandan condiciones abrumadoras de trabajo, demostrando a su vez un excelente desempeño ante una gran diversidad de tareas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario				
Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 33. Evaluación del Desempeño - Líder de Línea - Parte 4

INICIATIVA				
Capacidad para actuar proactivamente ante diversas situaciones. Incluye la identificación de un problema, obstáculo u oportunidad, y el desarrollo de acciones múltiples e innovadoras que contribuyan a su solución.				
Grado Óptimo 3: ALTO Grado Alcanzado 1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	Responde con velocidad e inteligencia ante nuevos escenarios que demandan condiciones abrumadoras de trabajo, demostrando a su vez un excelente desempeño ante una gran diversidad de tareas. <div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 80px; height: 30px; margin-right: 10px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada </div>			
Comentario Resumen:				
ORGANIZACIÓN				
Capacidad para mantener el puesto de trabajo en condiciones apropiadas de modo tal de realizar las tareas con eficacia y eficiencia; teniendo en cuenta factores como limpieza, puntualidad, seguridad, cumplimiento de plazos y distribución de los recursos.				
Grado Óptimo 3: ALTO Grado Alcanzado 1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	Posee altos niveles de desempeño gracias a su accionar previo, durante y pos trabajo; manteniendo intercambios oportunos con sus compañeros de trabajo tanto al inicio como al final de su jornada. Su comportamiento inspira a los demás, quienes buscan imitarlo. <div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 80px; height: 30px; margin-right: 10px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada </div>			
Comentario Resumen:				
NEGOCIACIÓN				
Habilidad para lograr intercambios beneficiosos y duraderos que resulten favorables para todas las partes involucradas, al adoptar un enfoque colaborativo y una estrategia de ganar-ganar.				
Grado Óptimo 3: ALTO Grado Alcanzado 1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	Adopta un enfoque colaborativo, se centra en el problema (y no en la persona) al momento de buscar soluciones y construye acuerdos que prevalecen en el largo plazo. Tiene una habilidad innata para negociar, lo que lo vuelve un referente para su círculo de influencia. <div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 80px; height: 30px; margin-right: 10px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada </div>			
Comentario Resumen:				
DESARROLLO DE SUBORDINADOS				
Capacidad de mejorar/ampliar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un análisis previo de sus necesidades y de la organización.				
Grado Óptimo 3: ALTO Grado Alcanzado 1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	Trabaja con pasión y entusiasmo cuando de enseñar a sus colegas se trata. Más allá de transmitir su experiencia, se forma continuamente para brindar especificaciones técnicas. Motiva a su grupo para que imite su comportamiento de entrenador. <div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 80px; height: 30px; margin-right: 10px;"> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 10px;"></td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada </div>			
Comentario Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 34. Evaluación del Desempeño - Líder de Línea - Parte 5

CALIFICACIÓN FINAL					
Total de puntos obtenidos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Al sumar el puntaje individual de cada una de las 16 competencias.			
Nivel de Desarrollo de las Competencias	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 15px; background-color: #00ff00;" type="text"/>	0 a 23 puntos 24 a 39 puntos 40 a 48 puntos	Indique con una (X) la opción que corresponda:	
Comentario Final de acuerdo al grado de ajuste entre las competencias requeridas y las alcanzadas					
Indicadores analizados:					
Marque con una cruz (X) la opción relevada					
INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR ESPERADO	ESTÁNDAR OBTENIDO		
Producción	$\frac{\text{Unidades reales producidas}}{\text{Unid. a producir según programación (*)}} \times 100$	80% (como mínimo 480.000 unid. por turno)	0 a 49 % 50 a 69 % 70 a 79 % 80 a 89 % 90 a 100 %	1: Deficiente 2: Aceptable 3: Bueno 4: Muy Bueno 5: Excelente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
	(*) 600.000 son las unid. program. por turno				
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
Calidad	$\frac{\text{Unidades defectuosas por turno}}{\text{Unidades reales producidas}} \times 100$	3% (como máximo dicho % de defecto en función de las unidades reales producidas)	más del 3% 2 a 3 % 1 a 1,99 % 0,51 a 0,99 % 0 a 0,50 %	1: Deficiente 2: Aceptable 3: Bueno 4: Muy Bueno 5: Excelente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
Seguridad	$\frac{\text{Número total de accidentes}}{\text{Número total de horas trabajadas (*)}} \times 100$	12,5% (como máximo dicho % de accidentes por turno)	Supera a 50,1% 37,6 a 50% 25,1 a 37,5% 12,6 a 25% 0 a 12,5 %	1: Deficiente 2: Aceptable 3: Bueno 4: Muy Bueno 5: Excelente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>
	(*) 8hs es la duración media de la jornada de trabajo por turno 9 son los trabajadores por turno.				
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>				
Calificación Global del Desempeño	1: Deficiente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	3 a 5 puntos	Marque con una cruz (X) la opción que corresponde luego de sumar los puntajes individuales de cada indicador.	
	2: Aceptable	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	6 a 8 puntos		
	3: Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	9 a 11 puntos		
	4: Muy Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	12-13 puntos		
	5: Excelente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	14-15 puntos		
Comentario Final de acuerdo al nivel de desempeño en relación a los estándares requeridos					
Comentarios Generales del Evaluador:					
Retroalimentación del Evaluado:					
Firma del Evaluador:			Firma del Evaluado:		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 35. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 1

Fecha de Realización:

Datos del Evaluado:

Apellido y Nombre: Legajo:

Nombre del Puesto: OPERADOR ZONA 3..... Puesto Superior Inmediato: LIDER DE LÍNEA.....

Puesto Inferior Inmediato:

Datos del Evaluador:

Apellido y Nombre: Legajo:

Nombre del Puesto: LIDER DE LÍNEA.....

Competencias analizadas:

COMUNICACIÓN

Habilidad de preguntar y expresar ideas de forma adecuada, de ser entendido y entender a los demás, de saber estructurar este proceso para establecer las relaciones sociales con sus semejantes, donde se integran la correcta escucha, lectura, y expresión oral y escrita.

Grado Óptimo 3: ALTO Se destaca por la capacidad de expresar sus opiniones tanto de forma verbal como oral. A su vez, se distingue por su habilidad para hacer preguntas y escuchar activamente.

Grado Alcanzado 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

FLEXIBILIDAD

Eficacia en términos de adaptación y velocidad de respuesta a la hora de trabajar en diferentes situaciones exigentes y con diversidad conductual de personas y grupos.

Grado Óptimo 3: ALTO Se adapta fácilmente a los cambios existentes en el entorno y propone acciones inmediatas. A su vez, predomina el consenso, por lo que toma en cuenta la variedad de opiniones.

Grado Alcanzado 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

LIDERAZGO

Habilidad necesaria para orientar la conducta de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios a futuro.

Grado Óptimo 3: ALTO Inspira a los demás con sus acciones y los dirige hacia el logro de objetivos, y a su vez tiene una gran habilidad para hacer proyecciones a mediano y largo plazo. Es capaz de delegar fácilmente las tareas, aplicando una serie de criterios para que el trabajo realizado se lleve a cabo por el personal más idóneo.

Grado Alcanzado 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

MANEJO DE PROBLEMAS TECNICOS

Habilidades necesarias para resolver problemas técnicos en el uso de las nuevas tecnologías, usarlas de forma creativa, y encontrar oportunidades en su desarrollo.

Grado Óptimo 3: ALTO Posee gran conocimiento técnico del equipo que opera, como así de los repuestos del mismo. Es capaz de planificar actividades de mantenimiento preventivo y detecta a tiempo las oportunidades de desarrollo para practicar innovaciones.

Grado Alcanzado 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

Fuente: Elaboración propia.

Figura 36. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 2

MANEJO DE CONFLICTOS					
<i>Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que resulten de alto interés para la organización.</i>					
Grado Óptimo	2: MEDIO	Observa al conflicto como una situación que puede impactar positiva o negativamente sobre su desempeño, teniendo una capacidad de respuesta efectiva solo para la solución de aquellas controversias que son exclusivamente de su interés.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
				
HABILIDADES INFORMÁTICAS					
<i>Capacidad para manejar las herramientas informáticas básicas, siendo la más relevante Microsoft Office.</i>					
Grado Óptimo	2: MEDIO	Ostenta una formación intermedia en el manejo de Office, requiriendo ayuda en casos excepcionales. Es hábil redactando informes, y propone mejoras en el uso de las planillas de cálculo.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
				
RESPONSABILIDAD					
<i>Capacidad de desenvolverse con compromiso y un alto sentido del deber, orientado al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Visualiza al trabajo como algo prioritario, por lo que su compromiso es sobresaliente. Es eficaz y eficiente en su forma de trabajar. Manifiesta proactividad e iniciativa en la ejecución de las actividades.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
				
TRABAJO EN EQUIPO					
<i>Capacidad de colaborar y cooperar con otros, ser flexible para formar parte del grupo, mostrar una actitud de aprendizaje y demostrar una conducta empática.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee una actitud colaborativa y una postura de ganar-ganar, empleando la empatía para crear sinergias. A su vez, reconoce sus falencias y busca aprender del otro para convertirlas en sus propias fortalezas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
				
TEMLANZA					
<i>Capacidad de una persona para enfrentarse con serenidad y responsabilidad a situaciones difíciles o peligrosas.</i>					
Grado Óptimo	2: MEDIO	Si bien es capaz de tomar el control de una situación y hacerse responsable, sus emociones lo interpelan a la hora de tomar decisiones.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 37. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 3

PERSUASIÓN					
<i>Capacidad para expresar ideas con claridad y fundamento de forma tal de convencer e influir en la conducta de su equipo de trabajo.</i>					
Grado Óptimo	2: MEDIO	Demuestra interés por su grupo a través de un comportamiento carismático, aunque solo algunas veces convence a los demás debido a su dificultad para transmitir las ideas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario					
Resumen:					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
<i>Habilidad para maximizar los resultados y minimizar el uso de los recursos con la mayor velocidad posible, atendiendo a las necesidades del personal, y apostando a la mejora continua de las formas de trabajo a través del uso de indicadores.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Se consiguen altos niveles de eficacia y eficiencia al mejorarse a sí mismo y a su equipo. Utiliza diversas medidas de desempeño que brindan confiabilidad y transparencia al momento de efectuar comparaciones con su propio trabajo.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario					
Resumen:					
TOLERANCIA A LA PRESIÓN					
<i>Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión o condiciones abrumadoras de trabajo, y responder con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Responde con velocidad e inteligencia ante nuevos escenarios que demandan condiciones abrumadoras de trabajo, demostrando a su vez un excelente desempeño ante una gran diversidad de tareas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario					
Resumen:					
INICIATIVA					
<i>Capacidad para actuar proactivamente ante diversas situaciones. Incluye la identificación de un problema, obstáculo u oportunidad, y el desarrollo de acciones múltiples e innovadoras que contribuyan a su solución.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Responde con velocidad e inteligencia ante nuevos escenarios que demandan condiciones abrumadoras de trabajo, demostrando a su vez un excelente desempeño ante una gran diversidad de tareas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario					
Resumen:					
ORGANIZACIÓN					
<i>Capacidad para mantener el puesto de trabajo en condiciones apropiadas de modo tal de realizar las tareas con eficacia y eficiencia; teniendo en cuenta factores como limpieza, puntualidad, seguridad, cumplimiento de plazos y distribución de los recursos.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee altos niveles de desempeño gracias a su accionar previo, durante y pos trabajo; manteniendo intercambios oportunos con sus compañeros de trabajo tanto al inicio como al final de su jornada. Su comportamiento inspira a los demás, quienes buscan imitarlo.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 30px; height: 15px;"></td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario					
Resumen:					

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Figura 38. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 4

Indicadores analizados:

Marque con una cruz (X) la opción relevada

INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR ESPERADO		ESTÁNDAR OBTENIDO	
Producción	$\frac{\text{Unidades reales producidas}}{\text{Unid. a producir según programación (*)}} * 100$ <i>(*) 600.000 son las unid. program. por turno</i>	80%	0 a 49 %	1: Deficiente	<input type="checkbox"/>
		(como mínimo 480.000 unid. por turno)	50 a 69 %	2: Aceptable	<input type="checkbox"/>
			70 a 79 %	3: Bueno	<input type="checkbox"/>
			80 a 89 %	4: Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
			90 a 100 %	5: Excelente	<input type="checkbox"/>
Calidad	$\frac{\text{Unidades defectuosas por turno}}{\text{Unidades reales producidas}} * 100$	3%	más del 3%	1: Deficiente	<input type="checkbox"/>
		(como máximo dicho % de defecto en función de las unidades reales producidas)	2 a 3 %	2: Aceptable	<input type="checkbox"/>
			1 a 1,99 %	3: Bueno	<input type="checkbox"/>
			0,51 a 0,99 %	4: Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
			0 a 0,50 %	5: Excelente	<input type="checkbox"/>
Seguridad	$\frac{\text{Número total de accidentes}}{\text{Número total de horas trabajadas (*)}} * 100$ <i>(*) 8hs es la duración media de la jornada de trabajo por turno 9 son los trabajadores por turno.</i>	12,5%	Supera a 50,1%	1: Deficiente	<input type="checkbox"/>
		(como máximo dicho % de accidentes por turno)	37,6 a 50%	2: Aceptable	<input type="checkbox"/>
			25,1 a 37,5%	3: Bueno	<input type="checkbox"/>
			12,6 a 25%	4: Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
			0 a 12,5 %	5: Excelente	<input type="checkbox"/>

Calificación Global del Desempeño	1: Deficiente	<input type="checkbox"/>	3 a 5 puntos
	2: Aceptable	<input type="checkbox"/>	6 a 8 puntos
	3: Bueno	<input type="checkbox"/>	9 a 11 puntos
	4: Muy Bueno	<input type="checkbox"/>	12-13 puntos
	5: Excelente	<input type="checkbox"/>	14-15 puntos

Marque con una cruz (X) la opción que corresponde luego de sumar los puntajes individuales de cada indicador.

Comentario Final de acuerdo al nivel de desempeño en relación a los estándares requeridos

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Figura 39. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 3 - Parte 5

Indicadores analizados:

Marque con una cruz (X) la opción relevada

INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR ESPERADO	ESTÁNDAR OBTENIDO	
Producción	$\frac{\text{Unidades reales producidas}}{\text{Unid. a producir según programación (*)}} * 100$ (*) 600.000 son las unid. program. por turno	80%	0 a 49 %	1: Deficiente
		(como mínimo 480.000 unid. por turno)	50 a 69 %	2: Aceptable
			70 a 79 %	3: Bueno
			80 a 89 %	4: Muy Bueno
			90 a 100 %	5: Excelente
Calidad	$\frac{\text{Unidades defectuosas por turno}}{\text{Unidades reales producidas}} * 100$	3%	más del 3%	1: Deficiente
		(como máximo dicho % de defecto en función de las unidades reales producidas)	2 a 3 %	2: Aceptable
			1 a 1,99 %	3: Bueno
			0,51 a 0,99 %	4: Muy Bueno
			0 a 0,50 %	5: Excelente
Seguridad	$\frac{\text{Número total de accidentes}}{\text{Número total de horas trabajadas (*)}} * 100$ (*) 8hs es la duración media de la jornada de trabajo por turno 9 son los trabajadores por turno.	12,5%	Supera a 50,1%	1: Deficiente
		(como máximo dicho % de accidentes por turno)	37,6 a 50%	2: Aceptable
			25,1 a 37,5%	3: Bueno
			12,6 a 25%	4: Muy Bueno
			0 a 12,5 %	5: Excelente

Calificación Global del Desempeño	1: Deficiente 2: Aceptable 3: Bueno 4: Muy Bueno 5: Excelente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3 a 5 puntos 6 a 8 puntos 9 a 11 puntos 12-13 puntos 14-15 puntos	<i>Marque con una cruz (X) la opción que corresponde luego de sumar los puntajes individuales de cada indicador.</i>
--	---	--	---	--

Comentario Final de acuerdo al nivel de desempeño en relación a los estándares requeridos

Comentarios Generales del Evaluador:

.....

.....

.....

Retroalimentación del Evaluado:

.....

.....

.....

Firma del Evaluador: Firma del Evaluado:

Fuente: Elaboración propia.

Figura 40. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 1

Fecha de Realización:

Datos del Evaluado:

Apellido y Nombre: Legajo:

Nombre del Puesto: OPERADOR ZONA 2 Puesto Superior Inmediato: LIDER DE LÍNEA
 Puesto Inferior Inmediato:

Datos del Evaluador:

Apellido y Nombre: Legajo:

Nombre del Puesto: LIDER DE LÍNEA

Competencias analizadas:

COMUNICACIÓN

Habilidad de preguntar y expresar ideas de forma adecuada, de ser entendido y entender a los demás, de saber estructurar este proceso para establecer las relaciones sociales con sus semejantes, donde se integran la correcta escucha, lectura, y expresión oral y escrita.

Grado Óptimo: 2: MEDIO Tiene una gran capacidad para plasmar las opiniones por escrito, aunque posee dificultades para expresarlas verbalmente. Manifiesta cierta incomodidad para hacer preguntas y su habilidad para escuchar es apropiada.

Grado Alcanzado: 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

 Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

FLEXIBILIDAD

Eficacia en términos de adaptación y velocidad de respuesta a la hora de trabajar en diferentes situaciones exigentes y con diversidad conductual de personas y grupos.

Grado Óptimo: 2: MEDIO Tiene la capacidad de responder con celeridad a los cambios contextuales, pero la decisión la toma casi unilateralmente sin considerar demasiado la opinión grupal.

Grado Alcanzado: 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

 Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

LIDERAZGO

Habilidad necesaria para orientar la conducta de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios a futuro.

Grado Óptimo: 1: BAJO Suele tener inconvenientes para establecer objetivos y delegar tareas, sin embargo cuando lo hace su seguimiento es efectivo.

Grado Alcanzado: 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

 Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Figura 41. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 2

MANEJO DE PROBLEMAS TECNICOS					
<i>Habilidades necesarias para resolver problemas técnicos en el uso de las nuevas tecnologías, usarlas de forma creativa, y encontrar oportunidades en su desarrollo.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee gran conocimiento técnico del equipo que opera, como así de los repuestos del mismo. Es capaz de planificar actividades de mantenimiento preventivo y detecta a tiempo las oportunidades de desarrollo para practicar innovaciones.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
MANEJO DE CONFLICTOS					
<i>Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que resulten de alto interés para la organización.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Visualiza al conflicto como una situación incómoda, la cual puede resolverla solo en algunas ocasiones, aunque le demanda un tiempo considerable.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
HABILIDADES INFORMÁTICAS					
<i>Capacidad para manejar las herramientas informáticas básicas, siendo la más relevante Microsoft Office.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Posee un conocimiento básico y mínimo de las herramientas Office, por lo que requiere ayuda para resolver tareas complejas. Posee una idea general para efectuar informes y solo sabe cargar datos en las planillas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
RESPONSABILIDAD					
<i>Capacidad de desenvolverse con compromiso y un alto sentido del deber, orientado al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Visualiza al trabajo como algo prioritario, por lo que su compromiso es sobresaliente. Es eficaz y eficiente en su forma de trabajar. Manifiesta proactividad e iniciativa en la ejecución de las actividades.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
TRABAJO EN EQUIPO					
<i>Capacidad de colaborar y cooperar con otros, ser flexible para formar parte del grupo, mostrar una actitud de aprendizaje y demostrar una conducta empática.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee una actitud colaborativa y una postura de ganar-ganar, empleando la empatía para crear sinergias. A su vez, reconoce sus falencias y busca aprender del otro para convertirlas en sus propias fortalezas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 42. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 3

TEMLANZA		
<i>Capacidad de una persona para enfrentarse con serenidad y responsabilidad a situaciones difíciles o peligrosas.</i>		
Grado Óptimo	1: BAJO	Las emociones de ira lo alcanzan ante situaciones inesperadas, buscando un culpable en vez de una solución. Tiene una baja tolerancia al fracaso.
Grado Alcanzado	1: BAJO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2: MEDIO	
	3: ALTO	
		Marque con una cruz (X) la opción relevada
Comentario Resumen:	
.....		
PERSUASIÓN		
<i>Capacidad para expresar ideas con claridad y fundamento de forma tal de convencer e influir en la conducta de su equipo de trabajo.</i>		
Grado Óptimo	1: BAJO	Tiene dificultades para convencer a los otros acerca de la veracidad de sus puntos de vista. Posee un bajo nivel de energía y es poco carismático.
Grado Alcanzado	1: BAJO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2: MEDIO	
	3: ALTO	
		Marque con una cruz (X) la opción relevada
Comentario Resumen:	
.....		
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS		
<i>Habilidad para maximizar los resultados y minimizar el uso de los recursos con la mayor velocidad posible, atendiendo a las necesidades del personal, y apostando a la mejora continua de las formas de trabajo a través del uso de indicadores.</i>		
Grado Óptimo	3: ALTO	Se consiguen altos niveles de eficacia y eficiencia al mejorarse a sí mismo y a su equipo. Utiliza diversas medidas de desempeño que brindan confiabilidad y transparencia al momento de efectuar comparaciones con su propio trabajo.
Grado Alcanzado	1: BAJO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2: MEDIO	
	3: ALTO	
		Marque con una cruz (X) la opción relevada
Comentario Resumen:	
.....		
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
<i>Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión o condiciones abrumadoras de trabajo, y responder con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</i>		
Grado Óptimo	1: BAJO	Posee un desempeño óptimo en las tareas cotidianas y repetitivas. Sin embargo, su rendimiento cae abruptamente en contextos de presión, urgencia e imprevistos.
Grado Alcanzado	1: BAJO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2: MEDIO	
	3: ALTO	
		Marque con una cruz (X) la opción relevada
Comentario Resumen:	
.....		

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Figura 43. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 4

INICIATIVA				
<i>Capacidad para actuar proactivamente ante diversas situaciones. Incluye la identificación de un problema, obstáculo u oportunidad, y el desarrollo de acciones múltiples e innovadoras que contribuyan a su solución.</i>				
Grado Óptimo	2: MEDIO			
Tiene la habilidad para reaccionar a los problemas en forma rápida y oportuna, puede anticipar los resultados de su toma de decisiones, y desarrolla múltiples alternativas de solución a partir de su pensamiento lateral al tener en cuenta diversas contingencias.				
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO			
<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada				
Comentario Resumen:				
Comentario Resumen:				
ORGANIZACIÓN				
<i>Capacidad para mantener el puesto de trabajo en condiciones apropiadas de modo tal de realizar las tareas con eficacia y eficiencia; teniendo en cuenta factores como limpieza, puntualidad, seguridad, cumplimiento de plazos y distribución de los recursos.</i>				
Grado Óptimo	3: ALTO			
Posee altos niveles de desempeño gracias a su accionar previo, durante y pos trabajo; manteniendo intercambios oportunos con sus compañeros de trabajo tanto al inicio como al final de su jornada. Su comportamiento inspira a los demás, quienes buscan imitarlo.				
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO			
<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada				
Comentario Resumen:				
Comentario Resumen:				
NEGOCIACIÓN				
<i>Habilidad para lograr intercambios beneficiosos y duraderos que resulten favorables para todas las partes involucradas, al adoptar un enfoque colaborativo y una estrategia de ganar-ganar.</i>				
Grado Óptimo	1: BAJO			
Tiene la capacidad de generar acuerdos periódicamente, aunque su alto grado de individualismo lo lleva a adoptar una estrategia de ganar-perder y una solución cortoplacista. Suele centrarse más en la persona que en el problema al momento de tomar decisiones.				
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO			
<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada				
Comentario Resumen:				
Comentario Resumen:				
DESARROLLO DE SUBORDINADOS				
<i>Capacidad de mejorar/ampliar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un análisis previo de sus necesidades y de la organización.</i>				
Grado Óptimo	1: BAJO			
No se siente cómodo al momento de explicar las tareas a sus compañeros, ya que tiene poca experiencia o conoce minimamente el equipo que opera.				
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO			
<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada				
Comentario Resumen:				
Comentario Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Figura 44. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 2 - Parte 5

CALIFICACIÓN FINAL			
Total de puntos obtenidos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Al sumar el puntaje individual de cada una de las 16 competencias.	
Nivel de Desarrollo de las Competencias	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;">1: BAJO</div> <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px; color: orange;">2: MEDIO</div> <input style="width: 40px; height: 15px; background-color: #00ff00; border: 1px solid black;" type="text"/> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 5px;">3: ALTO</div> <input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/> </div>	<div style="font-size: small;">0 a 23 puntos</div> <div style="font-size: small;">24 a 39 puntos</div> <div style="font-size: small;">40 a 48 puntos</div>	Indique con una (X) la opción que corresponda:
Comentario Final de acuerdo al grado de ajuste entre las competencias requeridas y las alcanzadas			
Indicadores analizados:		Marque con una cruz (X) la opción relevada	
INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR ESPERADO	ESTÁNDAR OBTENIDO
Producción	Unidades reales producidas * 100	80%	0 a 49 %
	Unid. a producir según programación (*)	(como mínimo 480.000 unid. por turno)	50 a 69 %
			70 a 79 %
	(*) 600.000 son las unid. program. por turno		80 a 89 %
		90 a 100 %	5: Excelente
Calidad	Unidades defectuosas por turno * 100	3%	más del 3%
	Unidades reales producidas	(como máximo dicho % de defecto en función de las unidades reales producidas)	2 a 3 %
			1 a 1,99 %
			0,51 a 0,99 %
		0 a 0,50 %	5: Excelente
Seguridad	Número total de accidentes * 100	12,5%	Supera a 50,1%
	Número total de horas trabajadas (*)	(como máximo dicho % de accidentes por turno)	37,6 a 50%
			25,1 a 37,5%
	(*) 8hs es la duración media de la jornada de trabajo por turno 9 son los trabajadores por turno.		12,6 a 25%
		0 a 12,5 %	5: Excelente
Calificación Global del Desempeño	1: Deficiente	<input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/>	3 a 5 puntos
	2: Aceptable	<input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/>	6 a 8 puntos
	3: Bueno	<input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/>	9 a 11 puntos
	4: Muy Bueno	<input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/>	12-13 puntos
	5: Excelente	<input style="width: 40px; height: 15px; border: 1px solid black;" type="text"/>	14-15 puntos
Comentario Final de acuerdo al nivel de desempeño en relación a los estándares requeridos			
Comentarios Generales del Evaluador:			
Retroalimentación del Evaluado:			
Firma del Evaluador:		Firma del Evaluado:	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 45. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 1

Fecha de Realización:

Datos del Evaluado:

Apellido y Nombre: Legajo:

Nombre del Puesto: OPERADOR ZONA 1..... Puesto Superior Inmediato: LIDER DE LÍNEA.....

Puesto Inferior Inmediato:

Datos del Evaluador:

Apellido y Nombre: Legajo:

Nombre del Puesto: LIDER DE LÍNEA.....

Competencias analizadas:

COMUNICACIÓN

Habilidad de preguntar y expresar ideas de forma adecuada, de ser entendido y entender a los demás, de saber estructurar este proceso para establecer las relaciones sociales con sus semejantes, donde se integran la correcta escucha, lectura, y expresión oral y escrita.

Grado Óptimo: **2: MEDIO** Tiene una gran capacidad para plasmar las opiniones por escrito, aunque posee dificultades para expresarlas verbalmente. Manifiesta cierta incomodidad para hacer preguntas y su habilidad para escuchar es apropiada.

Grado Alcanzado: **1: BAJO**
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

FLEXIBILIDAD

Eficacia en términos de adaptación y velocidad de respuesta a la hora de trabajar en diferentes situaciones exigentes y con diversidad conductual de personas y grupos.

Grado Óptimo: **2: MEDIO** Tiene la capacidad de responder con celeridad a los cambios contextuales, pero la decisión la toma casi unilateralmente sin considerar demasiado la opinión grupal.

Grado Alcanzado: **1: BAJO**
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

LIDERAZGO

Habilidad necesaria para orientar la conducta de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios a futuro.

Grado Óptimo: **1: BAJO** Suele tener inconvenientes para establecer objetivos y delegar tareas, sin embargo cuando lo hace su seguimiento es efectivo.

Grado Alcanzado: **1: BAJO**
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Figura 46. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 2

MANEJO DE PROBLEMAS TECNICOS					
<i>Habilidades necesarias para resolver problemas técnicos en el uso de las nuevas tecnologías, usarlas de forma creativa, y encontrar oportunidades en su desarrollo.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee gran conocimiento técnico del equipo que opera, como así de los repuestos del mismo. Es capaz de planificar actividades de mantenimiento preventivo y detecta a tiempo las oportunidades de desarrollo para practicar innovaciones.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario				
Resumen:				
MANEJO DE CONFLICTOS					
<i>Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que resulten de alto interés para la organización.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Visualiza al conflicto como una situación incómoda, la cual puede resolverla solo en algunas ocasiones, aunque le demanda un tiempo considerable.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario				
Resumen:				
HABILIDADES INFORMÁTICAS					
<i>Capacidad para manejar las herramientas informáticas básicas, siendo la más relevante Microsoft Office.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Posee un conocimiento básico y mínimo de las herramientas Office, por lo que requiere ayuda para resolver tareas complejas. Posee una idea general para efectuar informes y solo sabe cargar datos en las planillas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario				
Resumen:				
RESPONSABILIDAD					
<i>Capacidad de desenvolverse con compromiso y un alto sentido del deber, orientado al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Visualiza al trabajo como algo prioritario, por lo que su compromiso es sobresaliente. Es eficaz y eficiente en su forma de trabajar. Manifiesta proactividad e iniciativa en la ejecución de las actividades.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario				
Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 47. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 3

TRABAJO EN EQUIPO					
<i>Capacidad de colaborar y cooperar con otros, ser flexible para formar parte del grupo, mostrar una actitud de aprendizaje y demostrar una conducta empática.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee una actitud colaborativa y una postura de ganar-ganar, empleando la empatía para crear sinergias. A su vez, reconoce sus falencias y busca aprender del otro para convertirlas en sus propias fortalezas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
TEMPLANZA					
<i>Capacidad de una persona para enfrentarse con serenidad y responsabilidad a situaciones difíciles o peligrosas.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Las emociones de ira lo alcanzan ante situaciones inesperadas, buscando un culpable en vez de una solución. Tiene una baja tolerancia al fracaso.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
PERSUASIÓN					
<i>Capacidad para expresar ideas con claridad y fundamento de forma tal de convencer e influir en la conducta de su equipo de trabajo.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Tiene dificultades para convencer a los otros acerca de la veracidad de sus puntos de vista. Posee un bajo nivel de energía y es poco carismático.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
<i>Habilidad para maximizar los resultados y minimizar el uso de los recursos con la mayor velocidad posible, atendiendo a las necesidades del personal, y apostando a la mejora continua de las formas de trabajo a través del uso de indicadores.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Se consiguen altos niveles de eficacia y eficiencia al mejorarse a sí mismo y a su equipo. Utiliza diversas medidas de desempeño que brindan confiabilidad y transparencia al momento de efectuar comparaciones con su propio trabajo.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Figura 48. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 4

TOLERANCIA A LA PRESIÓN		
<i>Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión o condiciones abrumadoras de trabajo, y responder con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</i>		
Grado Óptimo	1: BAJO	Posee un desempeño óptimo en las tareas cotidianas y repetitivas. Sin embargo, su rendimiento cae abruptamente en contextos de presión, urgencia e imprevistos.
Grado Alcanzado	1: BAJO	<input type="checkbox"/>
	2: MEDIO	
	3: ALTO	
		Marque con una cruz (X) la opción relevada
Comentario Resumen:	
.....		
INICIATIVA		
<i>Capacidad para actuar proactivamente ante diversas situaciones. Incluye la identificación de un problema, obstáculo u oportunidad, y el desarrollo de acciones múltiples e innovadoras que contribuyan a su solución.</i>		
Grado Óptimo	2: MEDIO	Tiene la habilidad para reaccionar a los problemas en forma rápida y oportuna, puede anticipar los resultados de su toma de decisiones, y desarrolla múltiples alternativas de solución a partir de su pensamiento lateral al tener en cuenta diversas contingencias.
Grado Alcanzado	1: BAJO	<input type="checkbox"/>
	2: MEDIO	
	3: ALTO	
		Marque con una cruz (X) la opción relevada
Comentario Resumen:	
.....		
ORGANIZACIÓN		
<i>Capacidad para mantener el puesto de trabajo en condiciones apropiadas de modo tal de realizar las tareas con eficacia y eficiencia; teniendo en cuenta factores como limpieza, puntualidad, seguridad, cumplimiento de plazos y distribución de los recursos.</i>		
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee altos niveles de desempeño gracias a su accionar previo, durante y pos trabajo; manteniendo intercambios oportunos con sus compañeros de trabajo tanto al inicio como al final de su jornada. Su comportamiento inspira a los demás, quienes buscan imitarlo.
Grado Alcanzado	1: BAJO	<input type="checkbox"/>
	2: MEDIO	
	3: ALTO	
		Marque con una cruz (X) la opción relevada
Comentario Resumen:	
.....		
NEGOCIACIÓN		
<i>Habilidad para lograr intercambios beneficiosos y duraderos que resulten favorables para todas las partes involucradas, al adoptar un enfoque colaborativo y una estrategia de ganar-ganar.</i>		
Grado Óptimo	1: BAJO	Tiene la capacidad de generar acuerdos periódicamente, aunque su alto grado de individualismo lo lleva a adoptar una estrategia de ganar-perder y una solución cortoplacista. Suele centrarse más en la persona que en el problema al momento de tomar decisiones.
Grado Alcanzado	1: BAJO	<input type="checkbox"/>
	2: MEDIO	
	3: ALTO	
		Marque con una cruz (X) la opción relevada
Comentario Resumen:	
.....		
DESARROLLO DE SUBORDINADOS		
<i>Capacidad de mejorar/ampliar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un análisis previo de sus necesidades y de la organización.</i>		
Grado Óptimo	1: BAJO	No se siente cómodo al momento de explicar las tareas a sus compañeros, ya que tiene poca experiencia o conoce minimamente el equipo que opera.
Grado Alcanzado	1: BAJO	<input type="checkbox"/>
	2: MEDIO	
	3: ALTO	
		Marque con una cruz (X) la opción relevada
Comentario Resumen:	
.....		

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Figura 49. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 1 - Parte 5

CALIFICACIÓN FINAL																													
Total de puntos obtenidos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Al sumar el puntaje individual de cada una de las 16 competencias.																											
Nivel de Desarrollo de las Competencias	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<input style="width: 100%; background-color: #cccccc;" type="text"/> <input style="width: 100%; background-color: #00ff00;" type="text"/> <input style="width: 100%; background-color: #cccccc;" type="text"/>	0 a 23 puntos 24 a 39 puntos 40 a 48 puntos	Indique con una (X) la opción que corresponda:																									
Comentario Final de acuerdo al grado de ajuste entre las competencias requeridas y las alcanzadas																													
.....																													
.....																													
Indicadores analizados:																													
Marque con una cruz (X) la opción relevada																													
INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR ESPERADO	ESTÁNDAR OBTENIDO																										
Producción	$\frac{\text{Unidades reales producidas}}{\text{Unid. a producir según programación (*)}} * 100$ <p style="font-size: small;">(*) 600.000 son las unid. program. por turno</p>	80% (como mínimo 480.000 unid. por turno)	0 a 49 %	1: Deficiente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			50 a 69 %	2: Aceptable	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			70 a 79 %	3: Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			80 a 89 %	4: Muy Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			90 a 100 %	5: Excelente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
Calidad	$\frac{\text{Unidades defectuosas por turno}}{\text{Unidades reales producidas}} * 100$	3% (como máximo dicho % de defecto en función de las unidades reales producidas)	más del 3%	1: Deficiente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			2 a 3 %	2: Aceptable	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			1 a 1,99 %	3: Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			0,51 a 0,99 %	4: Muy Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			0 a 0,50 %	5: Excelente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
Seguridad	$\frac{\text{Número total de accidentes}}{\text{Número total de horas trabajadas (*)}} * 100$ <p style="font-size: small;">(*) 8hs es la duración media de la jornada de trabajo por turno 9 son los trabajadores por turno.</p>	12,5% (como máximo dicho % de accidentes por turno)	Supera a 50,1%	1: Deficiente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			37,6 a 50%	2: Aceptable	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			25,1 a 37,5%	3: Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			12,6 a 25%	4: Muy Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
			0 a 12,5 %	5: Excelente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>																								
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;"></td> <td style="width: 15%;">1: Deficiente</td> <td style="width: 15%;"><input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/></td> <td style="width: 15%;">3 a 5 puntos</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Calificación Global del Desempeño</td> <td>2: Aceptable</td> <td><input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/></td> <td>6 a 8 puntos</td> <td colspan="2" rowspan="5" style="font-size: small;">Marque con una cruz (X) la opción que corresponde luego de sumar los puntajes individuales de cada indicador.</td> </tr> <tr> <td>3: Bueno</td> <td><input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/></td> <td>9 a 11 puntos</td> </tr> <tr> <td>4: Muy Bueno</td> <td><input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/></td> <td>12-13 puntos</td> </tr> <tr> <td>5: Excelente</td> <td><input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/></td> <td>14-15 puntos</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>							1: Deficiente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	3 a 5 puntos			Calificación Global del Desempeño	2: Aceptable	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	6 a 8 puntos	Marque con una cruz (X) la opción que corresponde luego de sumar los puntajes individuales de cada indicador.		3: Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	9 a 11 puntos	4: Muy Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	12-13 puntos	5: Excelente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	14-15 puntos			
	1: Deficiente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	3 a 5 puntos																										
Calificación Global del Desempeño	2: Aceptable	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	6 a 8 puntos	Marque con una cruz (X) la opción que corresponde luego de sumar los puntajes individuales de cada indicador.																									
	3: Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	9 a 11 puntos																										
	4: Muy Bueno	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	12-13 puntos																										
	5: Excelente	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	14-15 puntos																										
Comentario Final de acuerdo al nivel de desempeño en relación a los estándares requeridos																													
.....																													
Comentarios Generales del Evaluador:																													
.....																													
.....																													
Retroalimentación del Evaluado:																													
.....																													
.....																													
Firma del Evaluador:																													
Firma del Evaluado:																													

Fuente: Elaboración propia.

Figura 50. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 1

Fecha de Realización:

Datos del Evaluado:

Apellido y Nombre: Legajo:

Nombre del Puesto:OPERADOR ZONA 4..... Puesto Superior Inmediato:LIDER DE LÍNEA.....

Puesto Inferior Inmediato:

Datos del Evaluador:

Apellido y Nombre: Legajo:

Nombre del Puesto:LIDER DE LÍNEA.....

Competencias analizadas:

COMUNICACIÓN

Habilidad de preguntar y expresar ideas de forma adecuada, de ser entendido y entender a los demás, de saber estructurar este proceso para establecer las relaciones sociales con sus semejantes, donde se integran la correcta escucha, lectura, y expresión oral y escrita.

Grado Óptimo 2: MEDIO Tiene una gran capacidad para plasmar las opiniones por escrito, aunque posee dificultades para expresarlas verbalmente. Manifiesta cierta incomodidad para hacer preguntas y su habilidad para escuchar es apropiada.

Grado Alcanzado 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

FLEXIBILIDAD

Eficacia en términos de adaptación y velocidad de respuesta a la hora de trabajar en diferentes situaciones exigentes y con diversidad conductual de personas y grupos.

Grado Óptimo 2: MEDIO Tiene la capacidad de responder con celeridad a los cambios contextuales, pero la decisión la toma casi unilateralmente sin considerar demasiado la opinión grupal.

Grado Alcanzado 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

LIDERAZGO

Habilidad necesaria para orientar la conducta de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios a futuro.

Grado Óptimo 1: BAJO Suele tener inconvenientes para establecer objetivos y delegar tareas, sin embargo cuando lo hace su seguimiento es efectivo.

Grado Alcanzado 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

MANEJO DE PROBLEMAS TECNICOS

Habilidades necesarias para resolver problemas técnicos en el uso de las nuevas tecnologías, usarlas de forma creativa, y encontrar oportunidades en su desarrollo.

Grado Óptimo 3: ALTO Posee gran conocimiento técnico del equipo que opera, como así de los repuestos del mismo. Es capaz de planificar actividades de mantenimiento preventivo y detecta a tiempo las oportunidades de desarrollo para practicar innovaciones.

Grado Alcanzado 1: BAJO
2: MEDIO
3: ALTO

Marque con una cruz (X) la opción relevada

Comentario Resumen:

Fuente: Elaboración propia.

Figura 51. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 2

TRABAJO EN EQUIPO					
<i>Capacidad de colaborar y cooperar con otros, ser flexible para formar parte del grupo, mostrar una actitud de aprendizaje y demostrar una conducta empática.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee una actitud colaborativa y una postura de ganar-ganar, empleando la empatía para crear sinergias. A su vez, reconoce sus falencias y busca aprender del otro para convertirlas en sus propias fortalezas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
2: MEDIO					
3: ALTO					
Comentario				
Resumen:				
TEMPLANZA					
<i>Capacidad de una persona para enfrentarse con serenidad y responsabilidad a situaciones difíciles o peligrosas.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Las emociones de ira lo alcanzan ante situaciones inesperadas, buscando un culpable en vez de una solución. Tiene una baja tolerancia al fracaso.			
Grado Alcanzado	1: BAJO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
2: MEDIO					
3: ALTO					
Comentario				
Resumen:				
HABILIDADES INFORMÁTICAS					
<i>Capacidad para manejar las herramientas informáticas básicas, siendo la más relevante Microsoft Office.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Posee un conocimiento básico y mínimo de las herramientas Office, por lo que requiere ayuda para resolver tareas complejas. Posee una idea general para efectuar informes y solo sabe cargar datos en las planillas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
2: MEDIO					
3: ALTO					
Comentario				
Resumen:				
RESPONSABILIDAD					
<i>Capacidad de desenvolverse con compromiso y un alto sentido del deber, orientado al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Visualiza al trabajo como algo prioritario, por lo que su compromiso es sobresaliente. Es eficaz y eficiente en su forma de trabajar. Manifiesta proactividad e iniciativa en la ejecución de las actividades.			
Grado Alcanzado	1: BAJO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
2: MEDIO					
3: ALTO					
Comentario				
Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Figura 52. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 3

TRABAJO EN EQUIPO					
<i>Capacidad de colaborar y cooperar con otros, ser flexible para formar parte del grupo, mostrar una actitud de aprendizaje y demostrar una conducta empática.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee una actitud colaborativa y una postura de ganar-ganar, empleando la empatía para crear sinergias. A su vez, reconoce sus falencias y busca aprender del otro para convertirlas en sus propias fortalezas.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario				
Resumen:				
TEMLANZA					
<i>Capacidad de una persona para enfrentarse con serenidad y responsabilidad a situaciones difíciles o peligrosas.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Las emociones de ira lo alcanzan ante situaciones inesperadas, buscando un culpable en vez de una solución. Tiene una baja tolerancia al fracaso.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario				
Resumen:				
PERSUASIÓN					
<i>Capacidad para expresar ideas con claridad y fundamento de forma tal de convencer e influir en la conducta de su equipo de trabajo.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Tiene dificultades para convencer a los otros acerca de la veracidad de sus puntos de vista. Posee un bajo nivel de energía y es poco carismático.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario				
Resumen:				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					
<i>Habilidad para maximizar los resultados y minimizar el uso de los recursos con la mayor velocidad posible, atendiendo a las necesidades del personal, y apostando a la mejora continua de las formas de trabajo a través del uso de indicadores.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Se consiguen altos niveles de eficacia y eficiencia al mejorarse a sí mismo y a su equipo. Utiliza diversas medidas de desempeño que brindan confiabilidad y transparencia al momento de efectuar comparaciones con su propio trabajo.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Marque con una cruz (X) la opción relevada</p>			
Comentario				
Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 53. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 4

TOLERANCIA A LA PRESIÓN					
<i>Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión o condiciones abrumadoras de trabajo, y responder con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Posee un desempeño óptimo en las tareas cotidianas y repetitivas. Sin embargo, su rendimiento cae abruptamente en contextos de presión, urgencia e imprevistos.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario				
Resumen:				
INICIATIVA					
<i>Capacidad para actuar proactivamente ante diversas situaciones. Incluye la identificación de un problema, obstáculo u oportunidad, y el desarrollo de acciones múltiples e innovadoras que contribuyan a su solución.</i>					
Grado Óptimo	2: MEDIO	Tiene la habilidad para reaccionar a los problemas en forma rápida y oportuna, puede anticipar los resultados de su toma de decisiones, y desarrolla múltiples alternativas de solución a partir de su pensamiento lateral al tener en cuenta diversas contingencias.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario				
Resumen:				
ORGANIZACIÓN					
<i>Capacidad para mantener el puesto de trabajo en condiciones apropiadas de modo tal de realizar las tareas con eficacia y eficiencia; teniendo en cuenta factores como limpieza, puntualidad, seguridad, cumplimiento de plazos y distribución de los recursos.</i>					
Grado Óptimo	3: ALTO	Posee altos niveles de desempeño gracias a su accionar previo, durante y pos trabajo; manteniendo intercambios oportunos con sus compañeros de trabajo tanto al inicio como al final de su jornada. Su comportamiento inspira a los demás, quienes buscan imitarlo.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario				
Resumen:				
NEGOCIACIÓN					
<i>Habilidad para lograr intercambios beneficiosos y duraderos que resulten favorables para todas las partes involucradas, al adoptar un enfoque colaborativo y una estrategia de ganar-ganar.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	Tiene la capacidad de generar acuerdos periódicamente, aunque su alto grado de individualismo lo lleva a adoptar una estrategia de ganar-perder y una solución cortoplacista. Suele centrarse más en la persona que en el problema al momento de tomar decisiones.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario				
Resumen:				
DESARROLLO DE SUBORDINADOS					
<i>Capacidad de mejorar/ampliar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un análisis previo de sus necesidades y de la organización.</i>					
Grado Óptimo	1: BAJO	No se siente cómodo al momento de explicar las tareas a sus compañeros, ya que tiene poca experiencia o conoce minimamente el equipo que opera.			
Grado Alcanzado	1: BAJO 2: MEDIO 3: ALTO	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> Marque con una cruz (X) la opción relevada			
Comentario				
Resumen:				

Fuente: Elaboración propia.

Figura 54. Evaluación del Desempeño - Operador Zona 4 - Parte 5

CALIFICACIÓN FINAL					
Total de puntos obtenidos	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Al sumar el puntaje individual de cada una de las 16 competencias.			
Nivel de Desarrollo de las Competencias	1: BAJO <input style="width: 100%;" type="text"/> 2: MEDIO <input checked="" style="width: 100%;" type="text"/> 3: ALTO <input style="width: 100%;" type="text"/>	0 a 23 puntos 24 a 39 puntos 40 a 48 puntos	Indique con una (X) la opción que corresponda:		
Comentario Final de acuerdo al grado de ajuste entre las competencias requeridas y las alcanzadas					
Indicadores analizados:					
Marque con una cruz (X) la opción relevada					
INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR ESPERADO	ESTÁNDAR OBTENIDO		
Producción	$\frac{\text{Unidades reales producidas}}{\text{Unid. a producir según programación (*)}} * 100$ (*) 600.000 son las unid. program. por turno	80% (como mínimo 480.000 unid. por turno)	0 a 49 %	1: Deficiente	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			50 a 69 %	2: Aceptable	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			70 a 79 %	3: Bueno	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			80 a 89 %	4: Muy Bueno	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			90 a 100 %	5: Excelente	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Calidad	$\frac{\text{Unidades defectuosas por turno}}{\text{Unidades reales producidas}} * 100$	3% (como máximo dicho % de defecto en función de las unidades reales producidas)	más del 3%	1: Deficiente	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			2 a 3 %	2: Aceptable	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			1 a 1,99 %	3: Bueno	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			0,51 a 0,99 %	4: Muy Bueno	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			0 a 0,50 %	5: Excelente	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Seguridad	$\frac{\text{Número total de accidentes}}{\text{Número total de horas trabajadas (*)}} * 100$ (*) 8hs es la duración media de la jornada de trabajo por turno 9 son los trabajadores por turno.	12,5% (como máximo dicho % de accidentes por turno)	Supera a 50,1%	1: Deficiente	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			37,6 a 50%	2: Aceptable	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			25,1 a 37,5%	3: Bueno	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			12,6 a 25%	4: Muy Bueno	<input style="width: 100%;" type="text"/>
			0 a 12,5 %	5: Excelente	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Calificación Global del Desempeño	1: Deficiente <input style="width: 100%;" type="text"/> 2: Aceptable <input style="width: 100%;" type="text"/> 3: Bueno <input style="width: 100%;" type="text"/> 4: Muy Bueno <input style="width: 100%;" type="text"/> 5: Excelente <input style="width: 100%;" type="text"/>	3 a 5 puntos	Marque con una cruz (X) la opción que corresponde luego de sumar los puntajes individuales de cada indicador.		
		6 a 8 puntos			
		9 a 11 puntos			
		12-13 puntos			
		14-15 puntos			
Comentario Final de acuerdo al nivel de desempeño en relación a los estándares requeridos					
Comentarios Generales del Evaluador:					
Retroalimentación del Evaluado:					
Firma del Evaluador:			Firma del Evaluado:		

Fuente: Elaboración propia.

Cronograma de Actividades e Implementación de la Propuesta

A continuación se puede visualizar el diagrama de programación de actividades, también conocido como Diagrama de Gantt; en donde se dividen las tareas de acuerdo a sus etapas y los grados de avance a lo largo del tiempo. Para ello, se comienza con un relevamiento, luego el diagnóstico, y finalmente la definición de la propuesta de mejora.

Figura 55. Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	TIEMPO EN MESES									
	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22 a dic-22	ene-23	
Relevamiento de información interna y externa.	█	█								
Diagnóstico y determinación de la problemática principal			█							
Diseño de descripción y especificación de cada puesto				█	█					
Definición de competencias y elaboración del diccionario					█	█				
Planteamiento de la evaluación del desempeño						█	█			
Comunicación y capacitación de la herramienta								█	█	
Puesta en marcha y prueba piloto de la ED								█	█	█
Primer aterrizaje de la ED										█

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se comenta de forma específica los costos monetarios y no monetarios requeridos durante la implementación.

En primera medida, se comienza por un trabajo de preparación del personal para reducir su resistencia al cambio y lograr un compromiso con su aplicación. En consecuencia, la capacitación será llevada a cabo de manera conjunta entre un equipo consultor externo -de 2 integrantes- y el Encargado de Recursos Humanos -quienes serán supervisados por el Gerente de Administración y el Gerente de Planta-.

Se espera que el principal aporte en esta etapa de formación sea el equipo consultor, gracias a su perspectiva imparcial y libre de prejuicios; por lo que la inversión en horas de trabajo será significativa. Sin embargo, también se requiere de una participación activa desde Recursos Humanos, quien generará diálogos y consensos en búsqueda de una implementación exitosa.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Relacionado a lo anterior, si bien el área más afectada es la de Recursos Humanos al tratarse de una herramienta de evaluación del desempeño, se espera un abordaje integral de la implementación comenzando con una participación activa y un alto nivel de compromiso de la gerencia; quien deberá ser un actor presente durante todas las etapas de la aplicación e inculcar a los colaboradores para que visualicen a las erogaciones como una inversión a largo plazo y no como un mero gasto.

Para abonar las horas de capacitación del equipo consultor se toma como referencia aproximada un valor hora según el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de \$3.500. Dicho período de formación se prevé durante 5 (cinco) meses en donde los primeros 2 (dos) meses se realizarán 2 encuentros al mes (uno por quincena) y en los restantes 3 (tres) meses 1 (un) encuentro mensual. Cada reunión tendrá una duración aproximada de 90 minutos a realizarse dentro de la jornada laboral donde deberán estar presentes al menos los referentes de cada área y los empleados de mayor antigüedad o que presenten cualidades de líderes.

En este sentido, como se puede observar en el Diagrama de Gantt, Agosto y Septiembre implicarán un costo por mes de \$21.000 (2 consultores durante 3 horas de trabajo -2 encuentros de 90 minutos- a un valor hora de \$3.500); mientras que Octubre, Noviembre y Diciembre una erogación mensual de \$10.500 (2 consultores durante 1 hora y media de trabajo -1 encuentro de 90 minutos- a un valor hora de \$3.500).

Para dicha etapa de **capacitación**, también será necesario el pago de horas extras al Encargado de Recursos Humanos para que trabaje paralelamente con el equipo consultor. Será necesaria su participación antes, durante y después de cada encuentro; especialmente en la etapa previa para planificar y organizar las actividades que luego serán llevadas a cabo por el equipo consultor, y finalizada la reunión para hacer un balance de lo sucedido. En consecuencia, se prevén 2 (dos) horas de planificación antes de cada encuentro y 1 (una) para realizar una evaluación o balance.

Para calcular el valor de las horas extras, se toma como base el valor mensual salarial neto aproximado del Encargado de Recursos Humanos que ronda en los \$220.000, el fue dividido por 160 horas trabajadas (8 horas diarias por 5 días a la semana y 4 semanas al mes). En consecuencia, el valor hora asciende a \$1.375, el cual se multiplica por 6 horas (3 horas extras por cada encuentro -2 reuniones-); lo cual totaliza \$8.250. En síntesis, dicho importe se le abonará mensualmente al Encargado de RRHH en agosto y septiembre. Sin embargo, en los meses de octubre, noviembre y diciembre el valor mensual es de \$4.125 (debido a que son 3 horas en total -1 reunión por mes-).

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Para la etapa de **puesta en marcha y prueba piloto de la ED** se espera comenzar con las evaluaciones a partir de la colaboración de los referentes. Para ello, el Líder de Línea se pondrá en contacto con los subordinados para iniciar el proceso. Al tratarse de una cantidad significativa de personas, la simulación se realizará con una porción representativa de la población, lo cual implica optar por el colaborador de mayor antigüedad de cada puesto de trabajo de las zonas 3, 2, 1 y 4. Así mismo, también el líder de línea contará con la supervisión en la evaluación por parte del Jefe de Línea.

Se espera que el tiempo involucrado para cada revisión sea de (1) una hora, para lo cual la mitad del mismo se concretará dentro del horario laboral (al final del turno) y el restante fuera del horario de trabajo (abonando las horas extras correspondientes). En cuanto a la frecuencia, se realizará al finalizar cada mes antes de llegar al primer aterrizaje, esto es de agosto a diciembre -en 5 oportunidades-. La razón de esta propuesta se origina en disminuir la oposición o la resistencia al cambio que puedan presentar los colaboradores durante el proceso. De este modo, se logra a partir de dicho entrenamiento previo una mayor aceptación y comprensión de los beneficios que acarrea la implementación de la evaluación del desempeño.

Los esfuerzos realizados serán en vista de instaurar al instrumento mencionado como una herramienta obligatoria a partir del 2023 que conduzca a tomar decisiones basadas en el mérito.

Durante fines del mes de agosto se realizará la evaluación desde el Jefe de Línea al Líder de Línea. En este caso se toma el sueldo mensual promedio de ambos cargos estipulado en \$250.000 y se divide por las 160 horas ya comentadas, obteniendo un valor hora de \$1562. Sin embargo, como la simulación solo ocupa media hora fuera del horario laboral el importe equivale a la mitad, es decir, \$781. Finalmente, ese valor obtenido se multiplica por los 2 participantes, lo cual nos da \$1.562.

Para fin de septiembre ya comienzan las entrevistas a los colaboradores, donde el Líder de Línea supervisará al Operador Zona 3 y seguidamente al Operador Zona 2. Para el caso del evaluador se considera el mismo valor hora determinado anteriormente, mientras que para los operarios se seleccionó un valor promedio del sueldo mensual estimado en \$150.000, donde al dividir 160 se obtiene un valor hora de \$937. A continuación el detalle de horas extras a abonar:

- \$1.562 al Líder de Línea, \$781 por cada una de las 2 entrevistas.
- \$937 para ambos operadores, es decir \$468,5 para cada uno.
- Por ende, el total es de \$2.499.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Para fin de octubre terminan los encuentros con los subordinados, en donde el Líder de Línea evaluará al Operador Zona 1 y Operador Zona 4; con los mismos costos que en el caso anterior (\$2.499). Así mismo, en esta fecha se repite la evaluación Jefe a Líder realizada en agosto, implicando el mismo costo de \$1.562. Por lo que el costo total en octubre es de \$4.061.

Para fines del mes de noviembre, se propone la misma lógica e idénticos costos que para septiembre; mientras que para diciembre el mismo tratamiento que para octubre, pero las evaluaciones solo se realizarán a los colaboradores.

Además, será importante el contacto luego de cada reunión entre el evaluador y el Encargado de Recursos Humanos para el relevamiento de novedades y sugerencias que puedan aflorar en cada encuentro y que sirvan de base para una mejor preparación hacia la próxima entrevista.

En este contexto, cada puesta en común durará 1 (una) hora, la cual se realizará después del horario laboral. Cabe recordar que el valor hora del encargado de RRHH era de \$1.375 y el del Evaluador de \$1.562. En consecuencia, para el cálculo de los costos se siguió la misma lógica que para las anteriores etapas, debido a la repetición de la misma cantidad de reuniones, en donde durante el período agosto-diciembre se realizarán alternadamente 2 (dos) evaluaciones piloto al líder y de línea y a cada uno de los operadores.

Finalmente, en la última etapa denominada **primer aterrizaje de la ED** se realizará la primera evaluación formal en donde a partir de los resultados de la misma se comenzarán a tomar decisiones sobre retribuciones, capacitaciones, ascensos, etc. En consecuencia, se concretarán las 5 evaluaciones correspondientes al Líder de Línea y a los 4 puestos operativos.

El encuentro se prevé después del horario laboral con una duración de una (1) hora. Con respecto al valor hora, se mantiene el mismo que para los casos anteriores. En consecuencia, corresponde:

- \$1.562 para el Jefe de Línea en concepto de una entrevista al Líder de Línea.
- \$7.810 para el Líder de Línea, al presenciar 4 entrevistas como evaluador y 1 entrevista en el rol de evaluado.
- \$937 para cada Operador, siendo en total 4 involucrados (\$3.748 para todos los operadores).

Para concluir, el costo total de la propuesta es de \$157.985 por el período agosto 2022-enero 2023. A continuación se observa el detalle completo del costo monetario:

Figura 56. Costo Monetario de cada Etapa de la Implementación.

Etapa	Detalle	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Capacitación	Equipo consultor (2 integrantes)	21000	21000	10500	10500	10500	0
	Encarg. de Rec. Humanos (calc. s/ un sueldo de \$220000)	8250	8250	4125	4125	4125	0
Puesta en marcha y prueba piloto	4 colaboradores (calculado sobre un sueldo promedio \$150000)	0	937	937	937	937	0
	1 lider - 1 Jefe (calculado sobre un sueldo de \$250000)	1562	1562	3124	1562	1562	0
	Contacto Evaluador - Encargado de Recursos Humanos	2937	5874	8811	5874	5874	0
Primer aterrizaje de la ED	Primera Evaluación Formal (líder de línea + 4 operadores)	0	0	0	0	0	13120
TOTAL MENSUAL		33749	37623	27497	22998	22998	13120
TOTAL FINAL							157985

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en cuanto a la medición de los resultados, en una primera etapa se proponen medir los resultados del proceso a partir de la determinación del porcentaje de participación de los involucrados, es decir, su presencia o ausencia durante las etapas de formación, puesta en marcha e implementación de la ED. En este sentido, a continuación se determina el indicador junto con su fórmula, estándar esperado y calificación de 1 a 5 en base al estándar obtenido.

En síntesis, para que la evaluación del desempeño tenga éxito y pueda consolidarse con el transcurso del tiempo se espera que al finalizar el proceso asistan y participen al menos 7 de cada 10 en la implementación de la herramienta.

Seguidamente se detalla en la figura al indicador mencionado:

Figura 57. Resultado de la ED - Nivel de Participación

INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR ESPERADO	ESTÁNDAR OBTENIDO		
Nivel de Participación en Formaciones	$\frac{\text{Número de colaboradores asistentes}}{\text{Número de colaboradores convocados}} * 100$	70%	0 a 49 %	1: Deficiente	<input type="text"/>
			50 a 57 %	2: Aceptable	<input type="text"/>
			58 a 69 %	3: Bueno	<input type="text"/>
			70 a 89 %	4: Muy Bueno	<input type="text"/>
			90 a 100 %	5: Excelente	<input type="text"/>

Fuente: Elaboración propia.

Se espera que el hecho de alcanzar altos niveles de participación en el proceso redonde en una mejora de los indicadores ya expresados anteriormente en el instrumento de evaluación del desempeño. En otras palabras, si el personal aumenta su nivel de compromiso esto derivará en una mayor calidad, un nivel de producción más elevado y una menor tasa de accidentes.

Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente, al dejar planteada la propuesta de mejora se cumple el objetivo general del trabajo consistente en “diseñar una herramienta de evaluación del desempeño basada en competencias que permita medir el rendimiento sobre un conjunto de operarios pertenecientes a dos líneas de producción de pañales de primera marca del grupo CMPC en la ciudad de Naschel, con la finalidad de gestionar mejor los recursos a través de una toma de decisiones basada en su nivel de desempeño”.

Tal como se comentó en el diagnóstico, en la planta se verificó un clima laboral predominantemente desfavorable ante las designaciones basadas en componentes subjetivos como la afinidad y el género, una retroalimentación del desempeño basada simplemente en opiniones en forma verbal que carecía de un registro formal, y un feedback enfocado más en la aplicación de medidas coercitivas que en la concesión de oportunidades de progreso.

Dichas debilidades presentes en la gestión del personal conducen a la mencionada “insatisfacción” laboral; la cual se ve reflejada en un crecimiento del ausentismo, un incremento de conductas negativas como el enojo o el rechazo, una mayor probabilidad de que suceda un accidente, entre otras consecuencias.

Se espera entonces que con la implementación y consolidación del instrumento de evaluación del desempeño se genere un clima laboral favorable al predominar decisiones sobre asignaciones basadas en el mérito, lo cual es posible gracias a un abordaje integral de la gestión del rendimiento que inicia con el análisis de los puestos de trabajo y culmina con la retroalimentación propiamente dicha.

En este contexto, para conseguir una evaluación del desempeño efectiva y representativa de la empresa, se llevó a cabo un proceso previo para definir las descripciones y especificaciones de los puestos de trabajo involucrados, las cuales están basadas en competencias -con sus respectivos grados óptimos- determinadas en el “diccionario”.

En consecuencia, a partir de dicha “base” se puede determinar el grado de ajuste entre las competencias requeridas y aquellas presentadas por los ocupantes de cada puesto; siendo posible una toma de decisiones consecuente de acuerdo a las necesidades individuales identificadas, como por ejemplo capacitación, ascenso, aumento salarial, etc. Sumado a ello, en la segunda parte de la herramienta se propone una medición cuantitativa a través de indicadores para averiguar los resultados obtenidos y evaluar qué tan cerca o lejos se encuentran del óptimo.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

A los fines de no hacer tan extenso el presente trabajo final integrador, se exponen las siguientes recomendaciones para solucionar a futuro aquellas problemáticas que no han podido ser subsanadas mediante las herramientas desarrolladas anteriormente.

En este contexto, tal como se comentó en el diagnóstico, una de las causas de la insatisfacción laboral se hallaba en la inequidad salarial interna, por lo que se sugiere un método denominado “valoración de puestos de trabajo”, la cual podrá ser planteada ya que ahora se va a disponer de las descripciones y especificaciones de los mismos. A su vez, dicho instrumento debería ir acompañado de un gráfico de “dispersión salarial” (donde se compara el salario real con el salario en puntos). Se aconseja entonces plantear un método por puntos para agrupar los puestos en base a su nivel jerárquico y usar una serie de factores de valoración basados en las competencias para determinar el puntaje de cada puesto.

Además, se recomienda que Recursos Humanos lleve a cabo un programa de capacitación integral a nivel de fábrica para explicarles a los colaboradores y líderes los beneficios y la importancia de las herramientas ya desarrolladas y las que se diseñarán a futuro a los fines de que las mismas se puedan consolidar a lo largo del tiempo. Lo comentado es muy necesario ya que estos constituyen disparadores que permitirán progresivamente y a largo plazo un cambio cultural en donde se comience a valorar el mérito y el esfuerzo por sobre la afinidad, y se comiencen a tomar más decisiones basadas en los datos que en la intuición.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Alveiro Montoya, César (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Revista Científica "Visión de Futuro", 11 (1). ISSN: 1669-7634. Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Recuperado el 27 de Agosto de 2021 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>.
- Bohlander, G.W.; Morris, S.S. y Snell, S.A. (2018). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning. Decimoséptima edición. México.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones*. McGraw-Hill. Décima edición. México.
- Cordero, J; Narváez, C. y Erazo, J. (2019). *La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano*. Revista 593 Digital Publisher CEIT. ISSN-e: E2588-0705. Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. Recuperado el 27 de Agosto de 2021 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144057>.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. Décimo cuarta edición. México.
- Diario El Norte (2021). *Precios cuidados: comienza la próxima etapa del programa*. Recuperado el 24 de Febrero de 2022 de <https://www.diarioelnorte.com.ar/precios-cuidados-comienza-la-proxima-etapa-del-programa/>.
- Durán Bahamón, C.P.; Avilán Rodríguez, A. y Morales Rizo, J. (2011). *Gestión por competencias: diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero*. Revista "Suma de Negocios". ISSN: 2215-910X. Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá, Colombia. Recuperado el 27 de Agosto de 2021 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609967042008>.
- Infobae (2020). *Por dentro: así fabrica Softys 3 millones de barbijos para donar a instituciones de la salud*. Recuperado el 24 de Febrero de 2022 de <https://inhouse.infobae.com/softys/index.html>.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2022). *Ley simple: trabajo-despido*. Recuperado el 25 de Febrero de 2022 de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/despido>.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

Rojas, M.V. (2014). *Evaluación de desempeño: una mirada desde la administración estratégica*. Editorial Universidad Católica. Córdoba, Argentina.

Softys (2022). *Innovando para tu Cuidado*. Recuperado el 21 de Febrero de 2022 de <https://www.softys.com/es/>.

Anexos

ANEXO I: Guía de pautas para la entrevista al jefe de línea de pañales.

1. ¿Los empleados conocen las políticas de la organización? ¿Qué medios se utilizan para transmitirlos?
2. ¿Observa una alineación entre las políticas organizacionales y las prácticas de recursos humanos? ¿Por qué?
3. ¿Con qué tipos de criterios se toman las decisiones en relación a los recursos humanos?
4. ¿Existe una definición formal de la planta en un organigrama? ¿Los empleados conocen el rol o la función que cumplen dentro de la estructura?
5. ¿Qué acciones se toman frente al ausentismo? ¿Qué tipo de postura se adopta?
6. ¿Cómo es el clima laboral en las líneas de producción? ¿Por qué?
7. ¿Los trabajadores son capacitados en sus puestos de trabajo? ¿Cuáles son las capacitaciones que el trabajador recibe anualmente?
8. ¿Qué tipo de factores se tienen en cuenta a la hora de definir un aumento salarial?
9. ¿Existen herramientas formales para evaluar el desempeño? ¿Cuáles?
10. ¿Qué clase de feedback se les brinda a los subordinados?

ANEXO II: MODELO DE CUESTIONARIO A LOS OPERARIOS

1. ¿Conoce los objetivos, la misión, la visión, los valores, las estrategias y las demás declaraciones de la organización?
 - a. Si todas, y comprendo su utilidad
 - b. Si todas, pero no entiendo su beneficio
 - c. Algunas
 - d. Ninguna
2. ¿Considera que las decisiones de Recursos Humanos están alineadas a la estrategia organizacional?
 - a. Siempre
 - b. Nunca
 - c. A veces
3. De las siguientes afirmaciones, ¿Con cuál se siente más identificada en relación a su bienestar actual en la organización y sus planes a futuro en la misma?
 - a. Estoy muy cómodo/a en la organización y planeo hacer carrera a largo plazo en la misma
 - b. Estoy cómodo en la organización, pero estoy dispuesto a escuchar otras propuestas
 - c. Estoy en una posición de indiferencia, solo cumplo con lo básico y continuo en la organización por necesidad
 - d. Estoy desmotivado, tengo un bajo rendimiento y pienso irme de la organización en el corto plazo
4. ¿Cuenta en su puesto con las herramientas y los elementos necesarios para realizar sus tareas de manera segura y adecuada?
 - a. Sí, cuento con todos los elementos de protección personal (EPP) para realizar mis actividades.
 - b. A veces no dispongo de algunos EPP, y tengo que solicitarlos.
 - c. No, no dispongo habitualmente de los EPP, corriendo un alto riesgo.
5. ¿Conoce con certeza las funciones, tareas, responsabilidades, jefes, compañeros, subordinados y demás aspectos relevantes asociados a su puesto de trabajo?
 - a. Sí, totalmente
 - b. Sí, pero vagamente, con cierta ambigüedad
 - c. No, solo sigo las instrucciones y las sugerencias del trabajo cotidiano
6. De acuerdo a su personalidad y sus antecedentes/preferencias laborales, ¿Considera que el puesto que usted ocupa es compatible con su perfil laboral?
 - a. Sí, estoy seguro/a que si
 - b. Sí, pero no es el ideal, ya que tenía o tengo otras expectativas
 - c. No, pero me acostumbre y lo acepto
 - d. No, y espero con ansias un cambio de puesto

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

7. ¿Cree usted que su género lo/a limita para acceder a un determinado puesto?
- Sí, totalmente, los hombres tienen mayor acceso a puestos de mayor responsabilidad.
 - En algunos casos se observan preferencias por el género masculino.
 - No, pienso que hay justicia e igualdad en el acceso a un cargo sin importar si es hombre o mujer.
8. ¿Piensa que fue capacitado de forma adecuada para desempeñarse exitosamente en su puesto actual?
- Si, claramente
 - Si, pero no fue suficiente
 - No recibí capacitación
9. ¿Está siendo preparado para adquirir conocimientos y habilidades que aplicará en futuras posiciones?
- Sí, intensamente
 - Sí, con cierta continuidad
 - Sí, muy esporádicamente
 - No, a los directivos no les interesa pensar a largo plazo
10. ¿Cree usted que las decisiones de promoción y transferencia son justas y equitativas al basarse en el mérito y el rendimiento?
- Sí, siempre
 - Sí, en la mayoría de los casos
 - Solo algunas veces
 - No, nunca, ya que se basan en la afinidad
11. ¿El salario que usted cobra se ajusta al nivel de esfuerzo realizado y al grado de rendimiento alcanzado?
- Si, siempre
 - A veces
 - No, nunca
12. ¿Piensa que en su sector existe la dotación de personal necesaria? ¿Ha tenido que reemplazar muchas veces a sus compañeros de trabajo atentando contra su productividad/desempeño?
- Sí, existe el personal suficiente, ya que hay una planificación y consenso previo para efectuar los reemplazos.
 - Sí, existe el personal suficiente, pero hay una deficiente planificación de los reemplazos, ya que se decide todo a último momento.
 - No, faltan recursos humanos en nuestro sector, aunque pese a ello hay una cierta organización para suplir las vacantes.
 - No, faltan recursos humanos en nuestro sector, y a su vez, se observa una sobrecarga de trabajo por el hecho de cubrir ausencias inesperadas y no planificadas.

Trabajo Final Integrador: herramienta para evaluar el desempeño.

13. ¿Existe algún sistema de evaluación del desempeño en la empresa?
- a. Sí, el desempeño se evalúa mediante un/a instrumento/herramienta profesional
 - b. Sí, el desempeño se evalúa, pero el feedback es informal al no existir ningún instrumento
 - c. No, pero los jefes realizan un seguimiento permanente para conocer la situación de sus subordinados y brindar asesoramiento
 - d. No, no conozco si se aplica algún tipo de evaluación
14. ¿Le parece conveniente e importante la implementación de un instrumento de evaluación del desempeño en el corto plazo?
- a. Sí, sin lugar a dudas.
 - b. Sí, aunque tengo algunas sospechas acerca de su éxito.
 - c. No, no me interesa en lo más mínimo.
15. ¿Cuál considera que es la principal razón/beneficio que justifica la implementación de una herramienta para gestionar el desempeño?
- a. Para corregir las debilidades y potenciar las fortalezas individuales y de grupo, mediante la capacitación.
 - b. Para que las transferencias/promociones se realicen con un criterio justo y equitativo.
 - c. Para que la retribución se ajuste mejor al nivel de esfuerzo realizado o rendimiento obtenido.
 - d. Desde mi punto de vista son dudosos los beneficios que pueden obtenerse gracias a la implementación de una ED.

ANEXO III: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Figura 14. Comunicación

Competencia	Comunicación	
Descripción	Habilidad de preguntar y expresar ideas de forma adecuada, de ser entendido y entender a los demás, de saber estructurar este proceso para establecer las relaciones sociales con sus semejantes, donde se integran la correcta escucha, lectura, y expresión oral y escrita.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Expresa correctamente sus ideas, aunque posee ciertas limitaciones al momento de hacer preguntas y escuchar activamente.
	2: Medio	Tiene una gran capacidad para plasmar las opiniones por escrito, aunque posee dificultades para expresarlas verbalmente. Manifiesta cierta incomodidad para hacer preguntas y su habilidad para escuchar es apropiada.
	3: Alto	Se destaca por la capacidad de expresar sus opiniones tanto de forma verbal como oral. A su vez, se distingue por su habilidad para hacer preguntas y escuchar activamente.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Flexibilidad

Competencia	Flexibilidad	
Descripción	Caracteriza a aquellas personas que manifiestan su eficacia en términos de adaptación y velocidad de respuesta a la hora de trabajar en diferentes situaciones exigentes y con diversidad conductual de personas y grupos.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Posee una escasa capacidad para responder rápido ante cambios inesperados, pero reconoce los diversos puntos de vista de los involucrados.
	2: Medio	Tiene la capacidad de responder con celeridad a los cambios contextuales, pero la decisión la toma casi unilateralmente sin considerar demasiado la opinión grupal.
	3: Alto	Se adapta fácilmente a los cambios existentes en el entorno y propone acciones inmediatas. A su vez, predomina el consenso, por lo que se toma en cuenta la variedad de opiniones.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Liderazgo

Competencia		Liderazgo
Descripción		Habilidad necesaria para orientar la conducta de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios a futuro.
Niveles de Dominio	1: Bajo	Suele tener inconvenientes para establecer objetivos y delegar tareas, sin embargo cuando lo hace su seguimiento es efectivo.
	2: Medio	Dirige a los demás hacia el logro de los objetivos acordados previamente, no obstante posee dificultades para que el grupo practique los valores que el líder requiere. Esto se debe a que solo tiende a delegar unas pocas tareas simples y repetitivas, y no lleva a cabo un análisis previo para ajustar el perfil del empleado al tipo de tarea.
	3: Alto	Inspira a los demás con sus acciones y los dirige hacia el logro de objetivos, y a su vez tiene una gran habilidad para hacer proyecciones a mediano y largo plazo. Es capaz de delegar fácilmente las tareas, aplicando una serie de criterios para que el trabajo realizado se lleve a cabo por el personal más idóneo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. Manejo de Problemas Técnicos

Competencia		Manejo de Problemas Técnicos
Descripción		Habilidades necesarias para resolver problemas técnicos en el uso de las nuevas tecnologías, usarlas de forma creativa, y encontrar oportunidades en su desarrollo.
Niveles de Dominio	1: Bajo	Conoce el equipo tecnológico con el que opera, sin embargo no propone ninguna acción en torno al mantenimiento del mismo.
	2: Medio	Tiene conocimiento sobre el equipo que opera, y aunque le cuesta establecer de forma adecuada lo que necesita para el mismo, propone iniciativas y sugerencias para mejorar la forma de trabajar.
	3: Alto	Posee gran conocimiento técnico del equipo que opera, así como de los repuestos del mismo. Es capaz de planificar actividades de mantenimiento preventivo y detecta a tiempo las oportunidades de desarrollo para practicar innovaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18. Manejo de Conflictos

Competencia		Manejo de Conflictos
Descripción	Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que resulten de alto interés para la organización.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Visualiza al conflicto como una situación incómoda, la cual puede resolverla solo en algunas ocasiones, aunque le demanda un tiempo considerable.
	2: Medio	Observa al conflicto como una situación que puede impactar positiva o negativamente sobre su desempeño, teniendo una capacidad de respuesta efectiva solo para la solución de aquellas controversias que son exclusivamente de su interés.
	3: Alto	Ve al conflicto como un instrumento desafiante que le permite encontrar soluciones novedosas ante las diversas circunstancias enfrentadas. Responde rápidamente e incluye diferentes tipos de estrategias que satisfacen las necesidades de los involucrados.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19. Habilidades Informáticas

Competencia		Habilidades Informáticas
Descripción	Capacidad para manejar las herramientas informáticas básicas, siendo la más relevante Microsoft Office.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Posee un conocimiento básico y mínimo de las herramientas Office, por lo que requiere ayuda para resolver tareas complejas. Posee una idea general para efectuar informes y solo sabe cargar datos en las planillas.
	2: Medio	Ostenta una formación intermedia en el manejo de Office, requiriendo ayuda en casos excepcionales. Es hábil redactando informes, y propone mejoras en el uso de las planillas de cálculo.
	3: Alto	Tiene un conocimiento avanzado en Office y a su vez domina en gran medida los componentes hard y soft de un equipo. Puede elaborar autónomamente los informes y conoce con certeza dónde se encuentra guardada cada planilla.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Responsabilidad

Competencia		Responsabilidad
Descripción		Capacidad de desenvolverse con compromiso y un alto sentido del deber, orientado al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones laborales.
Niveles de Dominio	1: Bajo	Posee un bajo compromiso para con su trabajo. Por lo general no llega a cumplir las tareas laborales en tiempo y forma. Suele llegar tarde a la fábrica.
	2: Medio	Muestra un compromiso apropiado para con sus actividades. Normalmente cumple con las tareas asignadas de forma efectiva. Sin embargo, tiene algunas ausencias injustificadas.
	3: Alto	Visualiza al trabajo como algo prioritario, por lo que su compromiso es sobresaliente. Es eficaz y eficiente en su forma de trabajar. Manifiesta proactividad e iniciativa en la ejecución de las actividades.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Trabajo en Equipo

Competencia		Trabajo en Equipo
Descripción		Capacidad de colaborar y cooperar con otros, ser flexible para formar parte del grupo, mostrar una actitud de aprendizaje y demostrar una conducta empática.
Niveles de Dominio	1: Bajo	Prefiere trabajar individualmente por su comportamiento competitivo, aunque muestra predisposición para trabajar en conjunto.
	2: Medio	Muestra cierto interés para los acuerdos colaborativos, aunque tiene dificultades cuando de empatizar se trata y es reacia al adoptar nuevas conductas.
	3: Alto	Posee una actitud colaborativa y una postura de ganar-ganar, empleando la empatía para crear sinergias. A su vez, reconoce sus falencias y busca aprender del otro para convertirlas en sus propias fortalezas.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. *Templanza*

Competencia	Templanza	
Descripción	Capacidad de una persona para enfrentarse con serenidad y responsabilidad a situaciones difíciles o peligrosas	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Las emociones de ira lo alcanzan ante situaciones inesperadas, buscando un culpable en vez de una solución. Tiene una baja tolerancia al fracaso.
	2: Medio	Si bien es capaz de tomar el control de una situación y hacerse responsable, sus emociones lo interpelan a la hora de tomar decisiones.
	3: Alto	Ante una situación problemática, toma el mando de la situación y evalúa todas las variables intervinientes sin permitir que sus emociones lo desborden. Se responsabiliza ante los errores y los considera como una fuente de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. *Persuasión*

Competencia	Persuasión	
Descripción	Capacidad para expresar ideas con claridad y fundamento de forma tal de convencer e influir en la conducta de su equipo de trabajo.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Tiene dificultades para convencer a los otros acerca de la veracidad de sus puntos de vista. Posee un bajo nivel de energía y es poco carismático.
	2: Medio	Demuestra interés por su grupo a través de un comportamiento carismático, aunque solo algunas veces convence a los demás debido a su dificultad para transmitir las ideas.
	3: Alto	Posee una gran seguridad en sí misma. Su nivel de energía y carisma, junto con su capacidad comunicativa, le permite convencer e influir a los demás acerca de la validez de sus opiniones.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Orientación a los Resultados

Competencia		Orientación a los Resultados
Descripción	Habilidad para maximizar los resultados y minimizar el uso de los recursos con la mayor velocidad posible, atendiendo a las necesidades del personal, y apostando a la mejora continua de las formas de trabajo a través del uso de indicadores.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Logra que la gente haga su trabajo de forma tal de cumplir con los objetivos. Sin embargo, detecta las pérdidas de tiempo pero no establece ninguna iniciativa para subsanarlas.
	2: Medio	Promueve la eficacia laboral a expensas de la eficiencia. No obstante, efectúa mejoras continuas en las formas de trabajo. Utiliza unas pocas mediciones para controlar el desempeño.
	3: Alto	Se consiguen altos niveles de eficacia y eficiencia al mejorarse a sí mismo y a su equipo. Utiliza diversas medidas de desempeño que brindan confiabilidad y transparencia al momento de efectuar comparaciones con su propio trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. Tolerancia a la presión

Competencia		Tolerancia a la presión
Descripción	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión o condiciones abrumadoras de trabajo, y responder con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Posee un desempeño óptimo en las tareas cotidianas y repetitivas. Sin embargo, su rendimiento cae abruptamente en contextos de presión, urgencia e imprevistos.
	2: Medio	Se maneja con efectividad ante trabajos predecibles e impredecibles. Sin embargo, posee dificultades para afrontar aquellas situaciones que impliquen oposición o desacuerdo con el otro.
	3: Alto	Responde con velocidad e inteligencia ante nuevos escenarios que demandan condiciones abrumadoras de trabajo, demostrando a su vez un excelente desempeño ante una gran diversidad de tareas.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Organización

Competencia		Organización
Descripción	Capacidad para mantener el puesto de trabajo en condiciones apropiadas de modo tal de realizar las tareas con eficacia y eficiencia, teniendo en cuenta factores como limpieza, puntualidad, seguridad, cumplimiento de plazos y distribución de los recursos.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Posee una apropiada organización de los elementos laborales, por lo que optimiza el uso de los recursos. Sin embargo, tiene dificultades para llegar temprano a su puesto y así recibir las novedades. A su vez, se preocupa lo justo y necesario para dejar en condiciones su lugar de trabajo al momento de su salida.
	2: Medio	Cumple con su trabajo siguiendo los criterios de orden, tiempo y limpieza establecidos. Asiste a su trabajo con la anticipación necesaria como para recibir las novedades. Sin embargo, se ocupa mínimamente de tomar acciones destinadas al ingreso de su compañero/a de trabajo.
	3: Alto	Posee altos niveles de desempeño gracias a su accionar previo, durante y pos trabajo; manteniendo intercambios oportunos con sus compañeros de trabajo tanto al inicio como al final de su jornada. Su comportamiento inspira a los demás, quienes buscan imitarlo.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 27. Negociación

Competencia		Negociación
Descripción	Habilidad para lograr intercambios beneficiosos y duraderos que resulten favorables para todas las partes involucradas, al adoptar un enfoque colaborativo y una estrategia de ganar-ganar.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	Tiene la capacidad de generar acuerdos periódicamente, aunque su alto grado de individualismo lo lleva a adoptar una estrategia de ganar-perder y una solución cortoplacista. Suele centrarse más en la persona que en el problema al momento de tomar decisiones.
	2: Medio	Genera acuerdos con un enfoque más largoplacista, en donde se utiliza la empatía para obtener un consenso grupal. Le cuesta separar el problema de la persona.
	3: Alto	Adopta un enfoque colaborativo, se centra en el problema (y no en la persona) al momento de buscar soluciones y construye acuerdos que prevalecen en el largo plazo. Tiene una habilidad innata para negociar, lo que lo vuelve un referente para su círculo de influencia.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 28. Desarrollo de subordinados

Competencia	Desarrollo de Subordinados	
Descripción	Capacidad de mejorar/ampliar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un análisis previo de sus necesidades y de la organización.	
Niveles de Dominio	1: Bajo	No se siente cómodo al momento de explicar las tareas a sus compañeros, ya que tiene poca experiencia o conoce mínimamente el equipo que opera.
	2: Medio	Tiene la capacidad de utilizar su experiencia laboral para transmitirla a sus compañeros. Sin embargo, su predisposición es mínima debido a la escasez de tiempo y al hecho de no percibir una retribución a cambio.
	3: Alto	Trabaja con pasión y entusiasmo cuando de enseñar a sus colegas se trata. Más allá de transmitir su experiencia, se forma continuamente para brindar especificaciones técnicas. Motiva a su grupo para que imite su comportamiento de entrenador.

Fuente: Elaboración propia.