



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE GUAYAQUIL

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÍTULO: “DISEÑO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE MAQUINADO PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE PANELES DE Balsa EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

TITLE: “*DESIGN OF PERFORMANCE ASSESSMENT BY COMPETENCIES IN
THE MACHINING AREA FOR A Balsa PANEL PRODUCING COMPANY IN THE
CITY OF GUAYAQUIL*”

Trabajo de titulación previo a la obtención del

título de Ingeniería Industrial

AUTOR: ANDREA LISSETTE DAMIÁN TIXI

TUTOR: LCDO. HUGO IÑIGUEZ MAGALLANES.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2022

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, **Andrea Lissette Damián Tixi**, con documento de identificación N.º 0956025720 manifiesto que:

Soy la autora y responsable del presente trabajo, y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 20 de marzo del 2022

Atentamente,



Andrea Lissette Damián Tixi

C.I. 0956025720

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.**

Yo, **Andrea Lissette Damián Tixi** con documento de identificación No. 0956025720, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del proyecto técnico: **“Diseño de evaluación de desempeño por competencias en el área de maquinado para una empresa productora de paneles de balsa en la ciudad de Guayaquil”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniería Industrial , en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 20 de marzo del 2022

Atentamente,



Andrea Lissette Damián Tixi

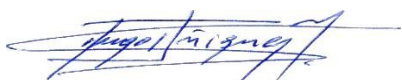
C.I. 0956025720

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Lcdo. Hugo Fernando Iñiguez Magallanes con documento de identificación No. 0909736936, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“Diseño de evaluación de desempeño por competencias en el área de maquinado para una empresa productora de paneles de balsa en la ciudad de Guayaquil”**, realizado por Andrea Lissette Damián Tixi con documento de identificación No. 0956025720, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción proyecto técnico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 20 de marzo del año 2022.

Atentamente,



Lcdo. Hugo Fernando Iñiguez Magallanes

C.I. 0909736936

DEDICATORIA

El presente proyecto desarrollado se lo dedico a mis padres, Segundo Damián y Rosa Tixi que siempre estuvieron conmigo, supieron protegerme y guiarme en las decisiones que he tomado en mi vida sin su amor incondicional no podría haber culminado mi carrera universitaria.

A mis hermanos, Richard Damian Tixi y Jennifer Damián Tixi por ser mis confidentes y poder compartir vivencias inigualables.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a Dios por las oportunidades que me ha brindado familia, salud y trabajo, a mis padres que han sido mi pilar y fortaleza para poder cumplir mis objetivos con sus consejos y enseñanzas han podido guiarme a ser una persona con principios y valores sólidos.

A mis jefes y compañeros de la empresa BALSASUD S.A por brindarme la oportunidad y facilidad de poder cumplir y finalizar este proyecto.

En especial a mi tutor. Lcdo. Hugo Iñiguez por tener la paciencia y el esfuerzo de ayudarme en desarrollar este proyecto, siempre con una gran sonrisa en su rostro dispuesto a guiarme, ha sido un gran gusto contar con un profesional lleno de experiencia y dedicación para culminar este proyecto.

RESUMEN

Es importante evaluar el desempeño del personal en una empresa, ya que con ello se obtiene datos precisos de la eficiencia que tiene el área si no se emplea este tipo de actividades no se podrá ver mejoras en la producción. Un personal sin evaluar no sabrá en que está fallando por ende traerá problemas causando baja producción, maquinarias averiadas y la seguridad estará expuesta.

Para una organización es importante conocer los recursos humanos que tienen a su disposición para ello se debe obtener información de las competencias, habilidades o destrezas, experiencia laboral, capacitaciones y funciones que desempeñaran en los diferentes puestos de trabajo, para ello se ha realizado el acta descriptiva de cargos en lo cual se detallara lo más relevante para ocupar el puesto de trabajo.

En el siguiente proyecto técnico también se podrá visualizar una propuesta de matriz de competencia que se ha creado con la información recopilada que ayudara a conocer cuáles son las personas que cumplen con las competencias necesarias para el puesto de trabajo que este asignado.

Finalmente se ha planteado un diseño de evaluación de desempeño por competencia donde se involucra al jefe inmediato y el colaborador usando una metodología de calificación diferenciada la cual el jefe inmediato es la única persona capaz de escoger un valor entre 1-2 dependiendo de la importancia de la competencia para el puesto de trabajo de igual forma escogerá otro valor según la escala de calificación que está planteada en el Capítulo 4 en la cual se evalúa dependiendo del conocimiento que ha demostrado el sujeto a evaluar.

PALABRAS CLAVES: Competencias, desempeño, eficiencia, evaluación, habilidades, organización.

ABSTRACT

It is important to evaluate the performance of the personnel in a company, since with this precise data of the efficiency of the area is obtained, if this type of activities is not used, improvements in production cannot be seen. An unevaluated staff will not know what is failing, therefore it will bring problems causing low production, broken machinery and security will be exposed. For an organization it is important to know the human resources that they have at their disposal, for this information must be obtained on the competencies, abilities or skills, work experience, training and functions that they will perform in the different jobs, for this the minutes have been made description of positions in which the most relevant to occupy the job will be detailed. In the following technical project it will also be possible to visualize a competency matrix proposal that has been created with the information collected that will help to know which are the people who meet the necessary competencies for the job that is assigned. Finally, a performance evaluation design by competence has been proposed where the immediate boss and the collaborator are involved using a differentiated qualification methodology in which the immediate boss is the only person capable of choosing a value between 1-2 depending on the importance of the competence for the job in the same way will choose another value according to the rating scale that is proposed in Chapter 4 in which it is evaluated depending on the knowledge that the subject to be evaluated has demonstrated.

KEY WORDS: Competencies, performance, efficiency, evaluation, skills, organization.

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.	iii
CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
TABLA DE CONTENIDO.....	ix
ÌNDICE DE TABLAS	x
ÌNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I: El problema.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Importancia y alcance.....	1
1.2.1 Información general de la empresa.	3
1.2.2 Situación actual de la empresa.	3
1.2.3 Materia prima para la producción.	4
1.2.4 Diagrama de flujo para la producción de listones de madera de balsa.	5
1.2.5 Procesos establecidos en Balsasud S.A.....	6
1.2.6 Infraestructura	6
1.2.7 Clima Organizacional.....	6
1.2.8 Estructura organizacional.....	7
1.3 Delimitación	7
1.4 Formulación del problema.....	8
1.5 Objetivos.....	8
1.5.1 Objetivo general.....	8
1.5.2 Objetivos específicos	8
Capítulo II. Revisión de la literatura.....	9
2.1 Marco teórico referencial	9
2.1.1 Diseño de evaluación de desempeño por competencias en una empresa.....	11
2.1.2 Estrategias para un modelo de competencia.....	12

2.1.3	Gestión del desempeño	12
2.1.4	Desafíos en el uso de los modelos	13
2.1.5	Tendencias recientes en el modelado de competencias	14
2.1.6	Sistema de Gestión del Desempeño.....	15
2.1.7	Clima organizacional	16
2.1.8	Tipos de evaluación del personal.....	17
2.1.9	Evaluación de desempeño	18
Capítulo III: Marco Metodológico.....		20
3.1.	Enfoque	20
3.2.	Tipo	20
3.3.	Población y muestra	20
3.3.1	Definición de la población	20
3.3.2	Muestra.....	21
3.4	Análisis de la información.	21
3.5	Instrumentos y Técnicas de recolección de datos.	22
3.5.1	Encuesta.....	22
3.5.2	Entrevista con expertos.....	22
3.5.3	Actas descriptivas de cargos.....	22
3.5.4	Formato de evaluación de desempeño por competencia	22
3.5.5	Matriz de competencia.....	23
3.6	Proceso de evaluación del personal de maquinado.....	23
Capítulo IV: Resultados.....		24
4.1	Sistematización de la encuesta.....	24
4.2	Interpretación de los resultados de la encuesta	24
4.3	Interpretación de la entrevista	30
4.4	Análisis de la entrevista y encuesta realizada.	31
4.5	Propuesta: Diseño de la evaluación de desempeño por competencia	32
4.5.1	Caracterización del proceso de talento humano	32
4.5.2	Funciones del talento humano de la empresa.....	33
4.5.3	Propuesta: Diseño de evaluación por competencias.	35
4.6	Propuesta: Acta descriptiva de cargos.	37
Conclusiones		39
Recomendaciones		40
Referencias bibliográficas.....		41
Anexo 1. Acta Descriptiva De Cargos		43

Anexo 2. Formato De Evaluación De Desempeño Por Competencia.	51
Anexo 3. Matriz De Competencias Laborales	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de trabajadores de la empresa	21
Tabla 2. Total, trabajadores por proceso.....	21
Tabla 3. Entrevista	30
Tabla 4. Funciones del gerente de calidad.	33
Tabla 5. Funciones del jefe de maquinado.....	33
Tabla 6. Funciones del supervisor de maquinado	34
Tabla 7. Funciones de los operadores del área de maquinado	35
Tabla 8. Escala de calificación.....	36
Tabla 9. Competencias técnicas	36
Tabla 10. Misión	37
Tabla 11. Experiencia laboral	37
Tabla 12. Aspectos organizacionales	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo de la empresa.	3
Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa.	3
Figura 3. Desempeño de la compañía 4	4
Figura 4. Diagrama de flujo 5	5
Figura 4. Organigrama Circular 7	7
Figura 5. Proceso de evaluación. 23	23
Figura 6. Pregunta 1..... 24	24
Figura 7. Pregunta 2..... 25	25
Figura 8. Pregunta 3..... 25	25
Figura 9. Pregunta 4..... 26	26
Figura 10. Pregunta 5..... 26	26
Figura 11. Pregunta 6..... 27	27
Figura 12. Pregunta 7..... 27	27
Figura 13. Pregunta 8..... 28	28
Figura 14. Pregunta 9..... 28	28
Figura 15. Pregunta 10..... 29	29
Figura 16. Pregunta 11..... 29	29
Figura 17. Caracterización de procesos individuales de talento humano 32	32

INTRODUCCIÓN

Balsasud S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de bloques y paneles de balsa para su comercialización a nivel internacional. Su objetivo principal es brindar a sus clientes productos con altos estándares de calidad cuenta con varias sedes a nivel internacional entre ellas Estados Unidos e Italia. Siendo Ecuador la matriz principal en la fabricación de los productos que ofrecen para su respectiva comercialización, su nicho de mercado son empresas internacionales dedicadas a la innovación, tecnología, electricidad o aeronáutica.

En el año 2020 por requisitos de clientes Balsasud S.A debía contar con la certificación internacional normativa ISO 9001:2015 para asegurar los altos estándares de calidad de los productos que ofrecen y tener un sistema efectivo de calidad. La normativa ISO 9001:2015 en su apartado 6.2 habla sobre los recursos humanos que cuentan las empresas; es decir para ofrecer un producto de calidad la empresa debe poseer personal altamente competente (educación, escolaridad, habilidades o destrezas y experiencia), comprometidos con la calidad y satisfechos del ambiente y puestos de trabajo.

Hoy en día existen varios recursos que integran una organización estas se clasifican en: humanos, materiales, financieros e intangibles. Uno de los principales recursos que poseen las organizaciones es el capital humano ya que el personal operativo es el que lleva a cabo el proceso de producción por lo cual su desempeño es importante para el funcionamiento de la empresa.

El propósito del presente proyecto técnico es mejorar el proceso de Talento Humano de la empresa BALSASUD S.A. Ya que en la actualidad cuentan con una certificación del sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2015) lo que define la importancia de manejar un sistema de gestión dentro de los diferentes procesos: administrativos financieros, TTHH, calidad, seguridad y salud ocupacional y operaciones. Por lo cual se ha creado un diseño de evaluación de desempeño por competencias para el área de maquinado basándose en la importancia de identificar las competencias, destrezas y habilidades que se requieren en cada puesto de trabajo que conforma el área de maquinado.

La finalidad de este proyecto técnico es continuar con la mejora continua del proceso Talento Humano cumpliendo con el ciclo de Deming o ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), esto se logrará mediante el levantamiento de actas descriptivas de cargos para cada uno de los puestos de trabajo conformado dentro del área, realizar una matriz de competencia y evaluar de acuerdo a las competencias identificadas.

Entre uno de las actividades más relevantes de la gestión del talento humano se encuentra la aplicación de evaluaciones de desempeño para los colaboradores, definiendo los aspectos organizacionales, competencias técnicas y destrezas que se necesita para cada uno de los puestos de

trabajo lo que servirá para medir el nivel de eficiencia del personal operativo.

En conversaciones anteriores con el gerente de operaciones se pudo identificar este tipo de problemática, lo cual indicaba la necesidad que la empresa tenga una matriz de competencias para realizar una evaluación de desempeño por competencias para cada uno de los colaboradores. Es importante implementar este tipo de actividad para conocer el estatus de desempeño que cuenta el área.

En la actualidad Balsasud S.A Balsera Sudamericana Sociedad Anónima no tiene un sistema de medición de desempeño, por lo cual no existe un estudio real que ayude a evaluar, analizar y medir el desempeño de cada trabajador para identificar si se están alcanzando los objetivos establecidos por la empresa de acuerdo a las tendencias de crecimiento en sus procesos productivos.

Las empresas necesitan valorar y medir el desempeño de las personas en el puesto de trabajo. En Balsasud S.A hasta el momento los colaboradores no han realizado algún tipo de evaluaciones de desempeño ni se ha podido retroalimentar resultados, lo más importante de realizar este tipo de evaluaciones son los resultados que se pueden obtener para presentar propuestas que ayuden a definir estrategias de mejora llevando en cuenta las necesidades de la organización y poder cumplirlas.

El contenido de la presente investigación se estructura en cuatro capítulos los cuales se desarrollarán de la siguiente manera.

Capítulo I: En este capítulo se detallará los antecedentes de la investigación; es decir encontrar el origen del problema que afecta a Balsasud S.A, estableciendo la importancia y el alcance del proyecto, definiendo el sector o área donde se realizará la investigación y fijar el objetivo general y los objetivos específicos para poder cumplir con el proyecto investigativo.

Capítulo II: Se buscará de otras fuentes bibliográficas (libros, tesis, artículos de alto impacto científico y documentos corporativos) donde podremos encontrar diferentes opiniones o estudios de acuerdo al tema de investigación, en este capítulo se revisará la literatura de los diferentes autores los cuales han desarrollado por su propia cuenta estudios acerca del tema del proyecto, es importante que al momento de realizar esta revisión se tome en cuenta las citas.

Capítulo III: En este capítulo se describirá los métodos, procedimientos y técnicas que se utilizaron para recolectar y procesar la información.

Capítulo IV: Es el último capítulo del proyecto lo cual se detallará los resultados alcanzados y se explicara como los resultados han podido cumplir con los objetivos planteados del Capítulo I. Se incluirá las conclusiones y recomendaciones que el investigador pudo analizar al elaborar el proyecto técnico.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

Debido a las propiedades que posee la balsa como es la ligereza y flexibilidad se ha convertido en una materia prima reconocida para las industrias aeronáuticas y eléctricas, debido a esa necesidad nace la empresa BALSASUD S.A la cual se dedica a la fabricación de bloques y paneles de balsa. La densidad de la madera de balsa es la más ligera contando con una densidad de 100-150 kg/m³ de igual forma la dureza de la madera es muy blanda lo cual se convierte en una de las maderas con mayor facilidad de maquinar. Una de las desventajas es la susceptibilidad en el ataque de hongos e insectos provocando que dicha materia prima se deteriore y no se pueda trabajar.

Generalmente, hay tres factores u obstáculos que a menudo enfrentan las empresas de fabricación, incluido el factor humano, la máquina y el medio ambiente. El recurso humano es un factor importante que determina el éxito en la consecución de los objetivos de la empresa, tanto como ejecutor como en la toma de decisiones. Los recursos humanos existentes primero deben ser procesados y desarrollados para que puedan ser un potencial que apoye el desarrollo de la empresa, especialmente en la creación de recursos humanos capacitados y calificados.

La evaluación de desempeño actual tiene criterios de evaluación incompletos, por lo que es menos capaz de reflejar el desempeño real del operador y la ausencia de datos de referencia para compartir la bonificación anual para el operador que excede las expectativas. Los operadores con el resultado de la evaluación de cumple con las expectativas y la mejora deseada y el desempeño insatisfactorio obtienen igualmente el bono anual. La evaluación es subjetiva y se basa únicamente en la evaluación del superior.

Además, no se describen en detalle los criterios objetivos, los criterios de operación y mantenimiento, estos criterios se generalizan para todas las máquinas, mientras que cada máquina tiene diferentes métodos de operación y mantenimiento. La evaluación se vuelve ambigua ya que no se centra en la capacidad del operador para mantener la máquina, especialmente cuando se especifica para un tipo de máquina en particular.

1.2 Importancia y alcance

Balsasud S.A. es una empresa guayaquileña, que se encuentra en constante crecimiento y que desea desarrollar un sistema de evaluación por desempeño a los operadores del área de maquinado. Como resultado de la investigación realizada por la autora se hace referencia a esta afirmación: Las empresas manejan un conjunto limitado de recursos para poder realizar sus operaciones y poder cumplir los objetivos a corto y largo plazo. Estos recursos forman parte del patrimonio de la organización, ya que pertenecen o están bajo su servicio. Una correcta administración de los recursos significa mejores resultados.

Los recursos humanos es una parte fundamental dentro de la organización, ya que sin personas la empresa no funcionaría por eso se necesita realizar una evaluación de desempeño donde los jefes de cada área se involucren para obtener información de las fortalezas, debilidad, oportunidades de mejora y potencial de cada colaborador.

Producto de una investigación previa dentro de la empresa Balsasud S.A que realizo la autora en sus pasantías estudiantiles se ha determinado que una de las necesidades de la gerencia de operaciones es realizar este tipo de actividades porque son conscientes que esta herramienta ayudará a contribuir en el aumento del rendimiento del equipo de trabajo conformado por el área de maquinado y en la operación de máquinas que tienen disponible en dicha área, la satisfacción laboral de los empleados será alta y como resultado se obtendrá la fidelización de los colaboradores hacia la empresa.

Al realizar este tipo de evaluación de desempeño se conocerá las destrezas y habilidades que el colaborador tiene para brindar a la empresa; sin embargo, es importante relacionar varios procesos al momento de realizar la evaluación de desempeño.

Es importante conocer las actividades que realiza el área de talento humano como reclutamiento, selección del personal, plan de capacitaciones, compensaciones, vacaciones y beneficios sociales. De igual forma se deberá interrelacionar con el proceso de seguridad y salud ocupacional. Ya que a través de los resultados se conocerán los factores que afectan a que los trabajadores tengan un bajo nivel de desempeño laboral.

Los beneficiarios al ejecutar el proyecto técnico será la empresa estudiada Balsasud S.A, ya que contará con una propuesta de evaluación de desempeño que se podrá aplicar dentro de la organización brindando oportunidades de desarrollo y participación con los trabajadores tomando en cuenta con los objetivos organizacionales e individuales.

De acuerdo a la normativa internacional ISO 9001: 2015 en su apartado 7.1 habla de los recursos que las organizaciones deben tener para que su sistema de gestión funcione de acuerdo a lo esperado, esta da énfasis en que la organización debe entregar y garantizar todos los recursos necesarios para que los resultados sean eficientes y al momento de realizar seguimiento no encontrar "NO CONFORMIDADES".

Según el apartado 7.2 de la norma ISO 9001:2015 habla de las competencias. La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- b) Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
- c) Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la

eficacia de las acciones tomadas;

d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia. (ISO , 2015).

1.2.1 Información general de la empresa.

Figura 1. Logotipo de la empresa.



Elaborado por: BALSASUD S.A, 2000

- *Actividad económica principal:* Venta al por mayor de madera no trabajada (en bruto).
- *Nombre Comercial:* Balsera Sudamericana Balsasud S.A.
- *Representante Legal:* Lewis Grant Paul.
- *Ubicación:* Recinto las Mercedes Mz 01 SL 17 Vía Daule Km. 24 Guayaquil; Guayas

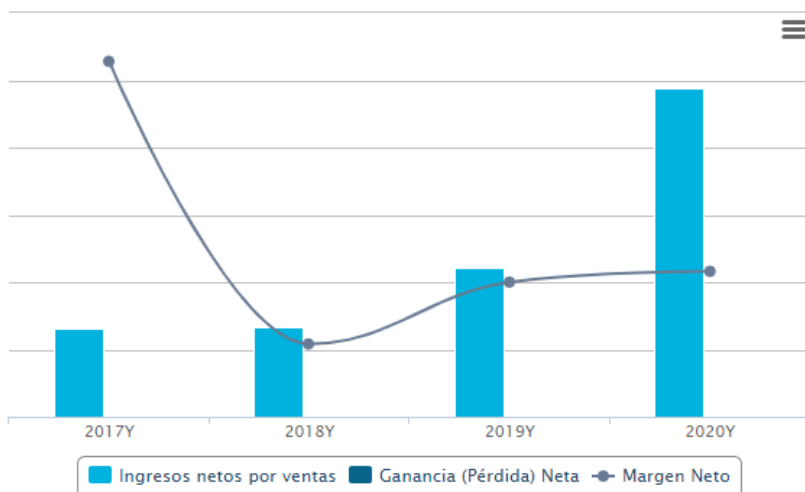
Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa.



Elaborado por: Google Maps, 2021

1.2.2 Situación actual de la empresa.

En cuanto al desempeño financiero la empresa registra un incremento de sus ventas a partir del año 2017, siendo notorio en el año 2020 su máximo apogeo.

Figura 3. Desempeño de la compañía**DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA**

Los valores financieros del gráfico están disponibles Balseira Sudamericana Balsasud S.A. una vez adquirido el informe.

Elaborado por: Supercia, 2021

El 50% de los ingresos de la organización se dan por la venta de bloques de balsa, el 50% por venta de paneles de balsa. Lo cual implica que sus estándares de calidad sean muy altos para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

1.2.3 Materia prima para la producción.

La materia prima que utiliza la empresa es la madera de balsa (por otros nombres científicos: *Ochroma lagopus* y *Ochroma bicolor*), demora 3 o 4 años para poder comercial. Esta madera crece en diferentes regiones de América en bosques con mucha humedad. Existen diversas formas de siembra de la balsa:

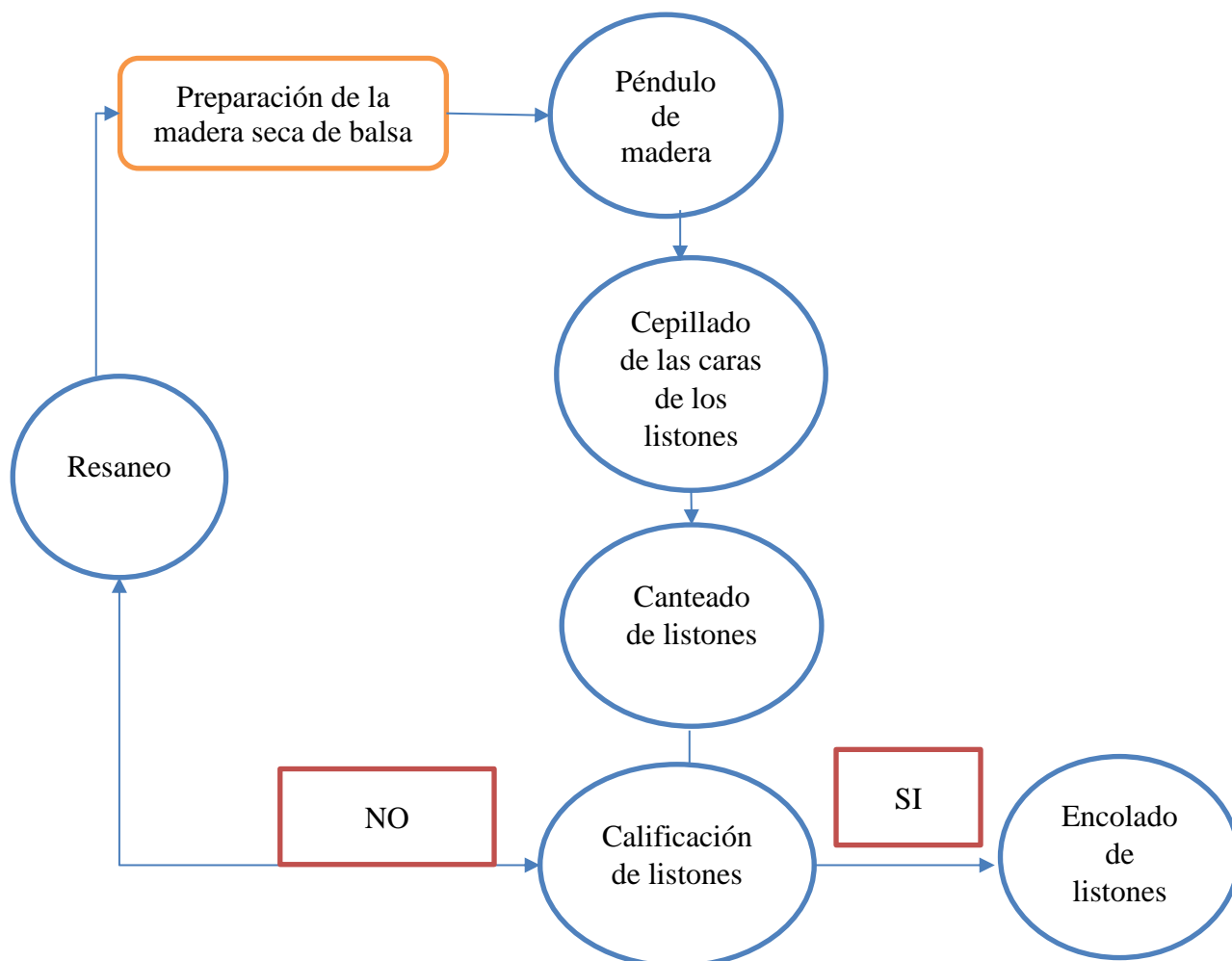
- 1) Se utiliza la semilla en el lugar donde se desea tener las plantaciones.
- 2) Siembra directa la cual se utiliza viveros.

Este tipo de madera es fundamental para comenzar con el proceso de producción de bloques o paneles, en la actualidad la empresa cuenta con dos grandes áreas de producción maquinado y laminado respectivamente.

La primera área dependerá de la entrega de madera de balsa que ciertos proveedores envían a la empresa para poder fabricar bloques de diferentes densidades, el área de paneles dependerá de la recepción de bloques para poder elaborar los paneles de acuerdo a las especificaciones de clientes. Balsasud S.A realiza exportaciones de los diferentes productos que ofrecen sus principales clientes se encuentran en: España, Italia, Dubai, China e India.

1.2.4 Diagrama de flujo para la producción de listones de madera de balsa.

Figura 4. Diagrama de flujo



El proceso de producción para el área de maquinado empieza desde el ingreso de camiones de proveedores que entregan la materia prima (balsa) se procede a descargar para realizar la clasificación de los listones de balsa y formar rumas de madera de balsa para ingresar a las secadoras donde cumplen un tiempo establecido de secado dependiendo del espesor de la madera, a continuación retiran la madera de balsa para trasladarla al área de maquinado en la cual se comenzara a limpiar las puntas de los listones con el péndulo, cepillar las caras de los listones en los cepillos, cortar los cantos de los listones para finalmente calificar los listones.

1.2.5 Procesos establecidos en Balsasud S.A.

Los procesos de la organización son:

- Alta dirección
- Sistema de gestión calidad
- Operaciones
- Contabilidad
- Administrativo - financiero
- Talento humano

1.2.6 Infraestructura

Cuentan con:

- Un bloque de oficinas administrativas
- Oficina de operaciones
- Oficina QA/QC
- Plataforma de recepción de madera verde
- Muelle de despacho
- 15 hornos de secado
- Área de producción
- Área de producto terminado
- Área de calderos.

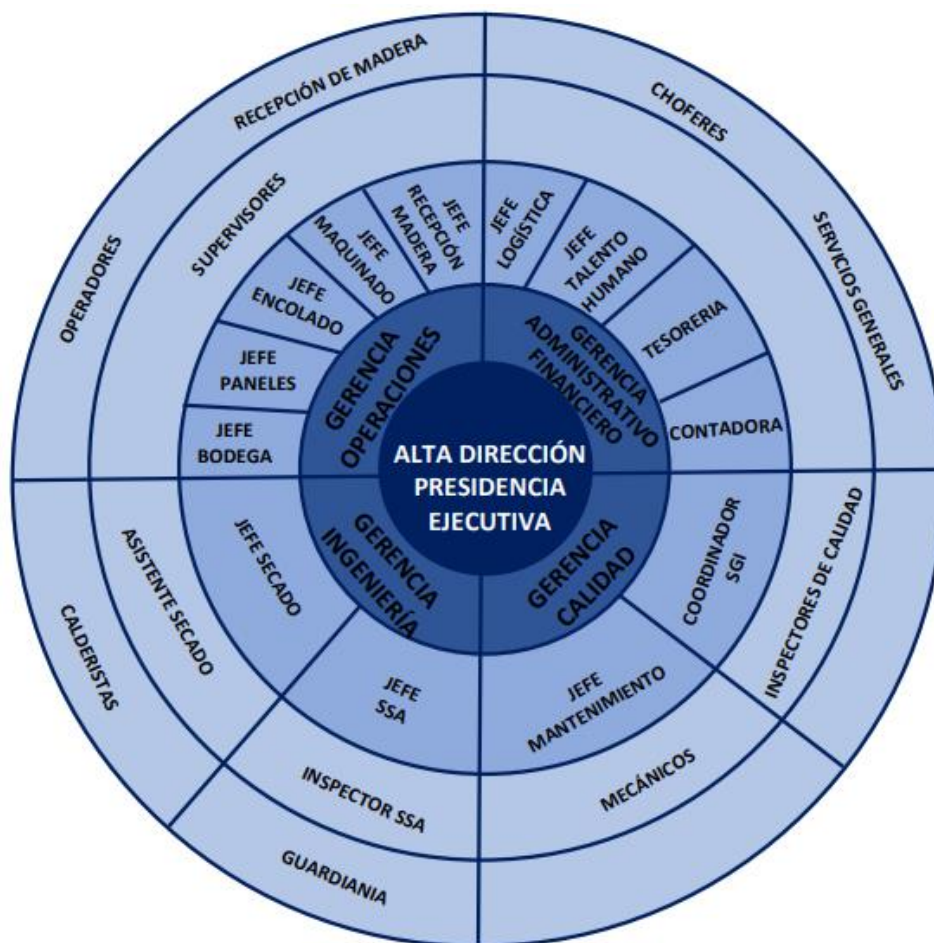
1.2.7 Clima Organizacional

- Misión: Garantía de calidad es nuestro sello para crear relaciones sólidas con nuestros clientes.
- Visión: Ser la 2da empresa procesadora de balsa más grande del mundo.
- Valores: Nuestros valores, forjan nuestra imagen e identidad.
 - Resiliencia
 - Pertenencia
 - Coherencia
 - Ecuatoriano.

1.2.8 Estructura organizacional.

Balsasud S.A cuenta con un organigrama circular lo que representa como está estructurado internamente la organización este tipo de organigrama elimina la cadena de mando y los niveles de rangos, lo que genera que haya un ambiente laboral confortable y ameno. Esto permitirá ver de forma general la empresa y los diferentes procesos o área que rodean.

Figura 5. Organigrama Circular



1.3 Delimitación

La presente investigación se realizó en la empresa BALSASUD S.A., ubicada en la Vía a Daule Km. 24 en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2021-2022.

1.4 Formulación del problema.

¿Por qué es importante que las empresas conozcan las funciones de cada puesto de trabajo y poder implementar una evaluación del desempeño por competencia a sus empleados asegurando que las competencias y habilidades se cumplan de acuerdo a su desempeño?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un modelo integral de evaluación de desempeño por competencia para el área de maquinado en la empresa BALSASUD S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar actas descriptivas sobre las funciones de cada puesto de trabajo para el área de maquinado.
- Elaborar una matriz de competencias laborales para conocer las destrezas y habilidades que se necesitan en el área.
- Determinar el método de evaluación de desempeño, para medir el rendimiento de los empleados.

CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Marco teórico referencial

En la antigüedad las relaciones de trabajo se basaban en la esclavitud consistiendo en la firma de un contrato donde un individuo debía otorgar prestaciones de servicios, mediante una compensación económica acordada por las partes denominada alquiler. En la revolución industrial comienza un cambio de términos reconociendo el concepto actual de trabajo y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy en día se conoce (Sánchez & Calderón, 2012).

La evaluación de desempeño es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador, así como su grado de absentismo, con la finalidad de identificar en qué medida un trabajador es productivo y si podrá incrementar su rendimiento en el futuro.

La mejora de la productividad es por tanto el objetivo final de la evaluación del rendimiento, pero para ello las organizaciones deben ser conscientes de la importancia que el capital humano tiene en su productividad global. Diversos estudios llevados a cabo por organizaciones que han implantado sistemas formales de evaluación del rendimiento, manifiestan que en el 85% de los casos se ha logrado incrementar la eficacia de la organización y en el 57% de los casos, se ha incrementado el nivel motivacional de los empleados (Bonilla, 2015).

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiene de un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados (Navarro, 2016).

La evaluación de desempeño forma parte de un sistema mayor, que podemos llamar “gestión del desempeño”; el conjunto de estrategias y acciones con las cuales se promueve, monitorea y mejora el alto desempeño de la persona y en escalada, de toda la organización (Pérez, 2017). Toda empresa necesita establecer metas y planes que propone la alta dirección. El proceso de gestión de desempeño comienza fijando metas, las cuales indicarán el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo para obtener grandes resultados dentro de la organización.

Un punto de partida para una correcta evaluación del personal de la empresa es una completa descripción de los puestos de trabajo. Estos puestos, perfectamente analizados, descritos y valorados están ocupados por individuos cuya actuación dista mucho de ser igual en cuanto a la eficiencia y eficacia. Se hace, pues, necesario disponer de un sistema de evaluación del desempeño o rendimiento que permita determinar la actuación de cada persona y su

aportación a la consecución de objetivos individuales, departamentales y globales (Wayne & Robert, 2005, pág. 184).

La primera etapa del proceso es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar de criterio básico de valoración (que medir) y la metodología de evaluación (como medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones (Alles, 2006, pág. 456). Es importante que para esta etapa inicial haya una correcta planificación donde se incluya un cronograma específico para este proyecto y que cuenten con la colaboración de cada uno de los jefes y supervisores de la empresa.

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo (Galpin, 2013).

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Ayala, 2013).

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, “la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas” (Ayala, 2013).

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista es el talón de Aquiles (Ayala, 2013).

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina (en cierta forma, no olvidemos que es un proceso continuo) con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo.

También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió

implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación (Mejía, 2012).

2.1.1 Diseño de evaluación de desempeño por competencias en una empresa

Los modelos de competencia se crean para ilustrar cómo las competencias conducen al desempeño. Los modelos ilustran las características personales y relacionadas con el trabajo, el contexto organizacional y la interrelación de aquellos elementos que dan como resultado el desempeño en relación con los estándares predeterminados (Pereira & Gutierrez, 2015). Un modelo de competencias es un marco organizativo que enumera las competencias necesarias para un desempeño eficaz en un trabajo, una familia de trabajos (por ejemplo, un grupo de trabajos relacionados), una organización, una función o un proceso específicos (Ros, 2006).

El modelo está organizado en niveles de competencias e incluye descripciones de las actividades y comportamientos asociados con cada competencia. Los modelos de competencia a menudo se adaptan en gran medida a la organización. La personalización incluye no solo las competencias específicas desarrolladas, sino también la forma en que se describen las competencias.

El contexto incluye todos aquellos factores que influyen en los comportamientos de los empleados que el modelo está tratando de mejorar, incluyendo la cultura organizacional, etapa de vida, mercado, clientes, relaciones con los empleados, presencia de un sindicato y fortalezas y debilidades de su gerencia. La gestión de recursos humanos basada en competencias es una estrategia central para ayudar a alinear el comportamiento y las habilidades internas con la dirección estratégica de la organización en su conjunto (Armijos & Rodríguez, 2013).

Los modelos de competencia traducen las estrategias, las metas y los valores organizacionales en comportamientos específicos. El modelo puede proporcionar la identificación de las competencias que los empleados necesitan desarrollar para mejorar el desempeño en su trabajo actual o para prepararse para otros trabajos a través de ascensos o transferencias. El modelo también puede ser útil en un análisis de brechas de habilidades, la comparación entre las competencias disponibles y necesarias de individuos u organizaciones.

Es una herramienta diagnóstica y formativa a aprovechar en el aprendizaje experiencial. Tiene el poder de ayudar a comprender la compleja interacción entre los numerosos factores que pueden afectar el aprendizaje profesional. Es la base del diálogo entre empleador y empleado. Las competencias se pueden utilizar en diferentes partes de las aplicaciones de gestión de empleados, teniendo un papel importante en cada una de ellas.

Los modelos de competencia son ampliamente aplicables en los procesos de gestión de recursos humanos, por ejemplo, en el reclutamiento y la selección, el aprendizaje y el

desarrollo, la planificación de la carrera. Los beneficios de usarlos incluyen que los empleados tengan una comprensión clara de los comportamientos y actitudes que se fomentan en la organización, la transparencia y equidad de la gestión del desempeño y los procesos de identificación y desarrollo del talento (Gan & Triginé, 2012).

2.1.2 Estrategias para un modelo de competencia

En una organización con muchos trabajos diferentes, existen dos enfoques para construir modelos de competencia: enfoque de modelo universal y modelo múltiple.

Enfoque universal: este es un enfoque único para todos. Implica la creación de un modelo único con un conjunto de competencias aplicables a todos los puestos de trabajo, menos relacionadas con un puesto o función específica y más relacionadas con valores y habilidades.

Enfoque múltiple: este método crea varios modelos en función de los trabajos y los niveles. Este método se utiliza cuando todos los trabajos no tienen nada en común. Para seguir adelante con la creación de modelos útiles, las organizaciones deben ser más específicas en los usos potenciales del modelo. El modelo se puede utilizar por varias razones (García & Rodríguez, 2017).

En primer lugar, el modelado de competencias es una innovación importante, ya que es una forma de lograr que las organizaciones presten atención a la información relacionada con el trabajo y las habilidades de los empleados en la gestión de empleados. En segundo lugar, a menudo tienen la intención de distinguir a los que tienen el mejor desempeño de los que tienen un desempeño promedio. En tercer lugar, a menudo incluyen descripciones de cómo las competencias cambian o progresan con el nivel de empleado.

Con la competencia global y los avances tecnológicos, el éxito organizacional depende más de los esfuerzos del equipo. Un modelo de competencias de equipo es propuesto por, con evaluación del desempeño en nueve competencias. Finalmente, un marco de competencias debe ser robusto, dinámico, fluido y flexible para cambiar con cambios tecnológicos, económicos y de otro tipo y debe ser reevaluado y refinado, junto con la selección y otras herramientas de recursos humanos desarrolladas y utilizadas con el modelo de competencia (García & Rodríguez, 2017).

2.1.3 Gestión del desempeño

Los programas de gestión del desempeño se establecen para proporcionar retroalimentación a los empleados sobre la eficacia con la que se desempeñan en sus trabajos. Dichos programas normalmente incluyen un conjunto de metas u objetivos que el empleado debe lograr dentro del período de revisión, así como los estándares o criterios para determinar si se han logrado las metas definidas.

La gestión del desempeño se trata de lograr resultados de una manera que sea consistente con

las expectativas de la organización. La integración de las competencias dentro del proceso de gestión del desempeño respalda la provisión de retroalimentación a los empleados no solo sobre "lo" que han logrado, sino también sobre "cómo" se realizó el trabajo, utilizando las competencias para brindar retroalimentación (Gan & Triginé, 2012).

La evaluación de las competencias como parte de la gestión del desempeño es un medio importante para ayudar a los empleados a comprender las expectativas de desempeño y mejorar las competencias. Las evaluaciones o pruebas de desempeño miden el desempeño de la tarea en el entorno laboral y sirven como un mecanismo para determinar la calificación de la tarea. La gestión eficaz del desempeño incluye las siguientes características:

- Vincular las metas individuales con los planes y metas de negocios corporativos y de la unidad de trabajo;
- Centrándose en resultados, comportamientos y mejora de procesos.
- Revisiones periódicas y actualización de los planes de desempeño para abordar las demandas cambiantes;
- Capacitación tanto para gerentes como para empleados sobre cómo dar y recibir retroalimentación de manera efectiva.

2.1.4 Desafíos en el uso de los modelos

Los modelos de competencia no son la única solución para cada decisión de contratación y selección u otras funciones gerenciales, ni deben ser la única herramienta utilizada para satisfacer las necesidades de educación y capacitación (Arenas, Castañeda, Marín, Peláez, & Álvarez, 2020).

Se deben enmarcar las competencias como un resultado puede ignorar los procesos mentales y personales que se utilizan para desarrollar y exhibir habilidades y utilizar el conocimiento. A pesar de los esfuerzos para evaluar las competencias asociadas con las características personales, los rasgos y la motivación, tales competencias son difíciles de definir y, por lo tanto, difíciles de evaluar.

Estas competencias no se pueden medir directamente en términos de comportamiento, pero con más precisión hay comportamientos asociados con estas competencias. Las organizaciones a menudo invierten recursos considerables en el desarrollo inicial y la implementación de sus modelos de competencias; sin embargo, se debe prestar la misma consideración al mantenimiento de la vigencia y la utilidad de los modelos a lo largo del tiempo.

Muchos aspectos de los modelos de competencia pueden cambiar con el tiempo, como los objetivos organizacionales, la alta dirección, el entorno, el futuro probable y el idioma. Por

lo tanto, tener un plan de actualización es fundamental. Las organizaciones deben validar los modelos para evitar riesgos de tener un perfil irrelevante y desactualizado que pueda tener implicaciones legales (Hinojo, Díaz, & Romero, 2020).

Cuanto más extensas sean las aplicaciones de los modelos a las actividades de RRHH, mayor grado y tiempo requerirá la validación. Existen varias técnicas para verificar la utilidad, idoneidad y significación de los modelos. Para mencionar algunos, algunos ejemplos menos onerosos son la retroalimentación informal de las observaciones, la encuesta a los empleados, el muestreo de auditoría y las metodologías de validación gerencial utilizadas para diseñar los modelos incluyen:

1. analizar el trabajo o puesto de destino bajo estrategias comerciales cambiantes,
2. identificar los efectivos e ineficaces comportamientos de actores por debajo, promedio y "estrella",
3. recopilación de datos mediante el uso de enfoques equilibrados,
4. análisis de los datos y formulación de un modelo de competencia provisional, y finalmente
5. Validación de la idoneidad del modelo. Se debe prestar especial atención a la definición del alcance de las diferentes competencias identificadas a fin de determinar las áreas de competencia que cubren el espectro de tendencias y capacidades y estrategias centrales (Aguirre, Giler, & Peña, 2019).

A continuación, se debe examinar la "generalización" de las competencias identificadas para separar las más genéricas que forman áreas de competencia de las más específicas que constituyen competencias detalladas relacionadas con el trabajo. Una de las principales causas del fracaso de los esfuerzos de cambio organizacional a gran escala es la mala comunicación.

Como resultado, los empleados a menudo tienen dificultades para comprender los mensajes que se difunden. Las competencias demostraron ser una herramienta poderosa al permitir que los gerentes de recursos humanos y los agentes de cambio comuniquen los objetivos del cambio y las expectativas de la gerencia con respecto a las nuevas formas de trabajo.

2.1.5 Tendencias recientes en el modelado de competencias

Automatización del modelado de competencias: en un esfuerzo por agilizar y hacer más eficiente el proceso de modelado de competencias / análisis de trabajos, por el uso de almacenes de datos en línea de modelos de competencias, enfoque basado en los web grupos y el uso de encuestas en línea para recopilar datos de expertos en la materia (PYME) y titulares (Castillo & Valderrama, 2021).

Análisis de trabajo estratégico: el análisis de trabajo estratégico implica intentar identificar

las tareas, los comportamientos relevantes para un trabajo, tal como se predice que serán en el futuro. Este enfoque representa un cambio del análisis descriptivo del trabajo (con un enfoque en describir el trabajo tal como existe actualmente) al análisis predictivo del trabajo (que se enfoca en cómo se espera que sea el trabajo en el futuro).

La necesidad de un análisis estratégico del trabajo se hace más evidente debido a la naturaleza dinámica de las organizaciones de hoy en día. Análisis del trabajo orientado a la personalidad: el uso de la personalidad como predictor en la selección se está volviendo cada vez más común en las organizaciones de hoy. Innumerables metaanálisis han demostrado que una serie de rasgos generales de personalidad están asociados con un alto rendimiento en el trabajo (Martín, Fernández, & Pérez, 2020).

Análisis de tareas cognitivas: la identificación y el análisis de los procesos cognitivos que subyacen en el desempeño de las tareas se ha ofrecido como complemento del análisis de tareas tradicional. Con la llegada de Internet y el gran aumento de la tecnología en el lugar de trabajo, los trabajos de hoy contienen más complejidad cognitiva que nunca.

2.1.6 Sistema de Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño es un proceso sistemático para desarrollar el desempeño del equipo y de las personas mientras se apunta a la mejora del desempeño organizacional. Cuando las organizaciones gestionan y comprenden el desempeño dentro del contexto acordado de estándares, necesidades de competencia y metas planificadas, obtienen mejores resultados y esto se traduce en un desempeño efectivo.

Se considera como una forma de administrar a los empleados en una forma que aumente la productividad y las posibilidades de lograr el éxito al delinear lo que se debe lograr y cómo se logrará. La gestión del desempeño se preocupa principalmente por alinear los objetivos individuales con los objetivos generales. objetivo de la organización y alienta a las personas a defender los valores fundamentales corporativos, así como a permitir que las expectativas sean acordadas y bien definidas en relación con las responsabilidades y responsabilidades del rol (que se espera que se cumpla), los comportamientos (que se espera que sea) y las Habilidades (que se espera que se tenga) (Velasco, L., Pabón, & Tójar, 2019).

También tiene como objetivo brindar oportunidades para que las personas desarrollen sus habilidades y competencias, así como para identificar sus propias metas. Además, sirve como un enfoque integrado y estratégico para aumentar la efectividad de las oxigenaciones desarrollando las capacidades de los equipos y contribuyentes individuales y mejorando el desempeño de las personas que trabajan en ellos.

El proceso tiene como objetivo proporcionar un sistema de circuito cerrado proactivo, donde las estrategias corporativas y funcionales se implementan en todas las actividades, procesos, personal y tareas de la empresa y del cual el sistema de medición del desempeño obtiene retroalimentación que permite a la gerencia tomar decisiones futuras adecuadas.

La gestión del desempeño es el desarrollo de personas con compromiso y competencia y que trabajan hacia el logro de objetivos significativos compartidos dentro de una organización que fomenta y apoya su logro.

2.1.7 Clima organizacional

El clima organizacional es un constructo que se refiere al significado compartido adjunto a las políticas, prácticas y medidas de una organización que están asociadas con la experiencia del empleado. El término tiene mucho en común con la cultura organizacional, que denota el significado compartido adjunto a las creencias, suposiciones y valores asociados con la forma en que se realiza el trabajo y las normas que guían el comportamiento dentro de la organización.

El clima organizacional es un concepto que se introdujo en la década de 1940 y ha sido capaz de describir los patrones que impactan tanto en el comportamiento humano como en el comportamiento en el lugar de trabajo (Navarro, 2016).

Es un reflejo de las percepciones que tiene un empleado sobre su entorno laboral. El clima organizacional también se conoce como clima corporativo, ya que cuantifica la cultura de una corporación. Tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, la productividad y los niveles de motivación de los empleados de la organización.

Las características del clima organizacional son:

1. Expresión general

El clima organizacional es la expresión general o la percepción de las personas sobre su organización, ya que refleja sus pensamientos e impresiones sobre el entorno interno de la empresa.

2. Identidad única

Es el clima organizacional el que le da a la organización una identidad única o distinta.

3. Concepto multidimensional

El clima organizacional es considerado como un concepto multidimensional donde sus numerosas dimensiones incluyen el grado de conflicto, estilo de liderazgo, estructura de autoridad y naturaleza autónoma.

4. Concepto intangible

Una característica crucial del clima organizacional es que se considera un concepto cualitativo o intangible, ya que es bastante desafiante explicar sus componentes en unidades medibles (Wayne & Robert, 2005).

5. Calidad duradera

El clima organizacional se construye durante un período determinado y es la representación de la calidad duradera del entorno interno de la empresa que experimentan sus empleados.

Factores que afectan el clima organizacional:

- La estructura de la organización, incluidas las reglas, regulaciones y restricciones.
- Sentimientos de ayuda en el entorno laboral.
- Percepción del riesgo relativo en la situación laboral
- El nivel de conflicto y tolerancia que el entorno laboral puede tolerar.
- Tener confianza en los registros adecuados
- Responsabilidad individual de un empleado
- Trabajar con personas cooperativas
- Oportunidades que repercuten en la iniciativa personal
- Trabajar con un superior competente

2.1.8 Tipos de evaluación del personal

En el lugar de trabajo, una evaluación es una herramienta que utilizan los empleadores para revisar el desempeño de un empleado. Por lo general, el supervisor del empleado (y con frecuencia, un gerente de mayor jerarquía) es responsable de evaluar al empleado. A menudo se programa una conferencia privada para discutir la evaluación (Ayala, 2013).

El proceso de una evaluación puede incluir una o más de estas cosas:

Una evaluación de qué tan bien le está yendo al empleado. A veces, esto puede incluir una calificación de escala que indique las fortalezas y debilidades en áreas clave (por ejemplo, seguir instrucciones, prontitud y capacidad para llevarse bien con los demás). A menudo, el supervisor y el gerente discutirán las áreas clave.

Metas de los empleados que se espera que se cumplan (o que tengan un progreso significativo) en un tiempo establecido, como la próxima evaluación. A veces, el empleado puede ofrecer voluntariamente un objetivo, mientras que otras veces lo establecerá su jefe. Un empleado con un desempeño significativamente inferior puede recibir un plan de mejora del desempeño, que detalla los objetivos específicos que deben cumplirse para mantener su trabajo.

Intercambio de comentarios por parte de los compañeros de trabajo y los supervisores de un trabajador. El empleado también tiene la oportunidad de compartir sus sentimientos, preocupaciones y sugerencias sobre el lugar de trabajo.

Detalles sobre la situación laboral, las promociones y los aumentos salariales. A veces, un empleado que se ha desempeñado muy bien desde su último período de revisión puede obtener un aumento de sueldo o ser ascendido a un puesto más prestigioso. Sin embargo, un aumento de sueldo que se niega no siempre es el resultado de una revisión deficiente, ya que las condiciones económicas y otros factores dictan la capacidad de los empleadores para aumentar el sueldo de sus trabajadores (Mejía, 2012).

2.1.9 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño se define como un procedimiento formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales. Se utiliza para medir la cantidad de valor agregado por un empleado en términos de mayores ingresos comerciales, en comparación con los estándares de la industria y el retorno de la inversión (ROI) general de los empleados.

Todas las organizaciones que han aprendido el arte de “ganar desde adentro” al enfocarse hacia adentro hacia sus empleados, confían en un proceso sistemático de evaluación del desempeño para medir y evaluar el desempeño de los empleados con regularidad. Idealmente, los empleados son calificados anualmente en sus aniversarios laborales en función de los cuales son promovidos o reciben una distribución adecuada de los aumentos salariales. La evaluación del desempeño también juega un papel directo al proporcionar retroalimentación periódica a los empleados, de modo que sean más conscientes de sí mismos en términos de sus métricas de desempeño.

La evaluación periódica del desempeño es la boleta de calificaciones de un empleado de su gerente que reconoce el trabajo que ha realizado en un tiempo específico y el alcance de la mejora.

Un empleador puede proporcionar retroalimentación constante sobre las fortalezas de un empleado y esforzarse por mejorar en las áreas en las que los empleados deben trabajar.

Es una plataforma integrada para que tanto el empleado como el empleador logren puntos en común sobre lo que ambos creen que corresponde a un desempeño de calidad. Esto ayuda a mejorar la comunicación, lo que generalmente conduce a métricas de equipo mejores y más precisas y, por lo tanto, a mejores resultados de rendimiento (Armijos & Rodríguez, 2013).

- El objetivo de todo este proceso de evaluación del desempeño es mejorar la forma en que funciona un equipo o una organización, para lograr niveles más altos de satisfacción del cliente.

- Un gerente debe evaluar a los miembros de su equipo con regularidad y no solo una vez al año. De esta manera, el equipo puede evitar problemas nuevos e inesperados con un trabajo constante para mejorar la competencia y la eficiencia.
- La gerencia de una organización puede realizar frecuentes sesiones de capacitación y desarrollo de habilidades para los empleados en función de las áreas de desarrollo reconocidas después de una sesión de evaluación del desempeño.
- La gerencia puede administrar eficazmente al equipo y realizar una asignación productiva de recursos después de evaluar las metas y los estándares de desempeño preestablecidos (Gan & Triginé, 2012).
- La evaluación periódica del desempeño puede ayudar a determinar el alcance del crecimiento en la carrera de un empleado y el nivel de motivación con el que contribuye al éxito de una organización.

El término evaluación del desempeño se refiere a la revisión regular del desempeño laboral de un empleado y su contribución general a una empresa. También conocida como revisión anual, revisión o evaluación del desempeño o valoración de los empleados, una valoración del desempeño evalúa las habilidades, los logros y el crecimiento de un empleado, o su falta.

Las empresas utilizan las evaluaciones de desempeño para brindar a los empleados información general sobre su trabajo y para justificar los aumentos salariales y las bonificaciones, así como las decisiones de despido. Pueden realizarse en cualquier momento, pero tienden a ser anuales, semestrales o trimestrales (García & Rodríguez, 2017).

Las evaluaciones de desempeño generalmente son diseñadas por los departamentos de recursos humanos (RR.HH.) como una forma para que los empleados se desarrollen en sus carreras. Proporcionan a las personas comentarios sobre su desempeño laboral. Garantiza que los empleados estén gestionando y cumpliendo los objetivos que se esperan de ellos, brindándoles orientación sobre cómo alcanzarlos si se quedan cortos.

Debido a que las empresas tienen un grupo limitado de fondos para otorgar incentivos, como aumentos y bonificaciones, las evaluaciones de desempeño ayudan a determinar cómo asignar esos fondos. Proporcionan una forma para que las empresas determinen qué empleados han contribuido más al crecimiento de la empresa para que las empresas puedan recompensar a sus empleados con mejor desempeño en consecuencia.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.

3.1. Enfoque

El enfoque del presente trabajo técnico es mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. Es de enfoque mixto, puesto que, representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativa y cualitativa, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández, Sampieri, & Mendoza, 2008).

Además, se enfoca en el estudio del comportamiento del ser humano, a través de la observación de las características y formas de actuar de un individuo, o en este caso, un grupo.

Consistirá en identificar ciertas competencias técnicas, habilidades y destrezas que se necesita tener para ocupar los puestos de trabajo en el área. Obteniendo toda esta información se procederá a evaluar para conocer el rendimiento actual que dicha área posee.

3.2. Tipo

El estudio que se utilizó para el proyecto de carácter descriptivo, experimental y de campo.

Descriptivo: Debido a que con esto se analizó la forma en la que se produce un fenómeno y sus componentes, en este caso, evaluó el comportamiento de cada uno de los trabajadores y con ello sus habilidades.

Experimental: Debido a que ayudó a comprobar los efectos de esta intervención, es decir, en caso de

De campo: Debido a que, para la realización de este trabajo, fue necesario estar en el exterior para descubrir las causas y posibles efectos del presente trabajo.

3.3. Población y muestra

3.3.1 Definición de la población

La población que se utilizó para el desarrollo del proyecto se compone del número de trabajadores que integran la empresa Balsasud S.A., para lo cual en base a ellos se escogerán los sujetos a investigar. En este sentido, el número de colaboradores por área son las siguientes:

Tabla 1. Número de trabajadores de la empresa

Área	Cantidad
Calderos	4
Encolado	9
Mantenimiento	1
Maquinado	25
Recepción de madera verde	7
Operación de montacargas	2
Operaciones	8
Calidad	2
Paneles	12
Administración	16
Total	86

Elaborado por: Autor, 2021

Tabla 2. Total, trabajadores por proceso.

PROCESO	CANTIDAD
OPERATIVO	70
ADMINISTRACIÓN	16

Elaborado por: Autor, 2021

3.3.2 Muestra

Para esta evaluación se trabajará con una muestra de 25 personas, las cuales están trabajando en BALSASUD. S.A. en el área de maquinado. Esta área se divide por varios puestos de trabajos entre ellos operador de péndulo, operador de cepillo, operador sierra de mesa, calificador y supervisor del área. El método para la selección de los sujetos será mediante el método aleatorio simple, el cual indica que todos los individuos tienen las mismas características, y por lo tanto las mismas probabilidades de ser evaluados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4 Análisis de la información.

Análisis: Para cumplir el siguiente proyecto técnico se planificará por etapas.

- Etapa 1. Reunión con jefaturas y gerencias para la revisión o modificación de la ponderación que se colocara de acuerdo a la competencia del puesto de trabajo a evaluar.
- Etapa 2. Definición de la calificación ponderada, las jefaturas y gerencias escogerá de acuerdo a la importancia de las competencias requeridas para el puesto de trabajo los valores entre 1 o 2.

Realización de la evaluación de desempeño a los colaboradores

Seguimiento de la evaluación de desempeño para que se aplique correctamente y se cumpla de acuerdo a los plazos establecidos de entrega.

Tabulación y presentados de resultados.

- Etapa 3: Informes a jefaturas o gerencias

Elaboración de propuestas de mejora

Retroalimentación a colaboradores.

3.5 Instrumentos y Técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de información se utilizó los siguientes instrumentos:

3.5.1 Encuesta

Esta técnica sirve para la recolección de datos mediante la interrogación de los sujetos a investigar, con la finalidad de obtener información de manera sistemática.

3.5.2 Entrevista con expertos

Esta herramienta de investigación cualitativa nos permitirá obtener información precisa de personas que conocen de los temas a tratar, ya que cuentan con la experiencia y las capacidades para que el investigador recopila datos importantes de la investigación.

3.5.3 Actas descriptivas de cargos

Luego de haber recabado la información sobre diferentes aspectos organizacionales, técnicos y si conocen sobre la evaluación de desempeño por competencia, se procede a realizar las actas descriptivas donde se reflejará información de capacitaciones, competencias y funciones que se requiere para cada puesto de trabajo dentro del área de maquinado. (Ver anexo 1)

3.5.4 Formato de evaluación de desempeño por competencia

Este instrumento medirá de forma sistemática, objetiva y general la conducta competitiva según el rendimiento y sus resultados, haciendo referencia con lo que son, hacen y logran los colaboradores. Cabe indicar que se trata de un proceso periódico y sistemática, se define lo que se va a evaluar, el límite de tiempo que en este caso es anual y de qué manera se va a realizar, al sistematizar la evaluación de desempeño por competencia se trata de disminuir el riesgo de prejuicios y la percepción personal de estos.

Para obtener los valores de cada habilidad, destreza o capacidad que tiene el colaborador se usará el método de puntuación ponderada la cual se obtiene colocando el factor de ponderación (1-2) multiplicado por los valores de la escala de calificación que el jefe inmediato evalúa al trabajador (1-5). (Ver anexo 2)

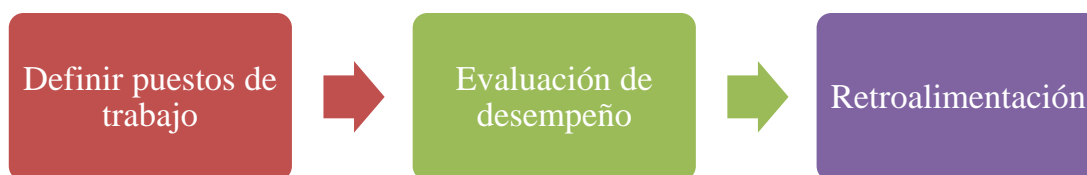
3.5.5 Matriz de competencia.

Esta herramienta ayudara a conocer todas las competencias, destrezas y habilidades para las diferentes áreas que conforma la empresa. Se detallará en la matriz las competencias identificadas y necesarias para el área de maquinado, en esta matriz también se colocará el nombre de los colaboradores por lo cual se ira actualizando con valores dependiendo de las destrezas o habilidad que posee cada colaborador. (Ver anexo 3)

3.6 Proceso de evaluación del personal de maquinado

Los pasos que se deben seguir para la evaluación del personal de maquinado de la empresa Balsasud S.A. es:

Figura 5. Proceso de evaluación.



Elaborado por: Autor, 2021

1. Definir el puesto. De acuerdo al acta descriptiva de cargos donde se detalla el perfil que se necesita para cada puesto de área, hay que asegurar de que los supervisores y operadores estén de acuerdo con las responsabilidades laborales y los estándares de desempeño.
2. Evaluación del desempeño. Comparar el desempeño real de los colaboradores con los estándares de desempeño.
3. Retroalimentación. Se recurre al análisis correspondiente al desempeño y el progreso de los colaboradores para elaborar planes de desarrollo.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Sistematización de la encuesta.

La encuesta está orientada para el personal operativo de la empresa Balsasud S.A en el cual se determinará los resultados.

La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para ser analizados de forma agregada (Rada, 2015).

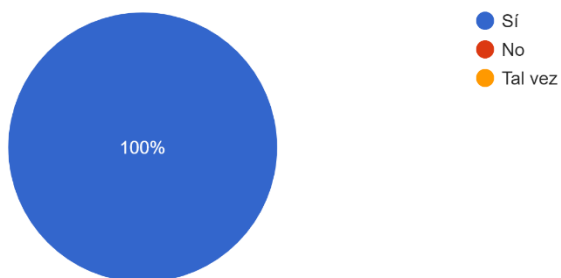
A continuación, se procede a desarrollo y aplicación de la encuesta para obtener las gráficas que nos ayudara en la interpretación análisis de los resultados.

4.2 Interpretación de los resultados de la encuesta

Para conocer la opinión del personal del área de maquinado se ha desarrollado una encuesta en Google Forms con un total de 11 preguntas utilizando la escala de LINKERT para cada pregunta. En esta podremos conocer la opinión de los colaboradores en diferentes ámbitos: organizacional, aptitudes, actitudes y finalmente conocer la opinión sobre la evaluación de desempeño y poder identificar el grado de satisfacción laboral de los empleados.

a) ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?

Figura 6. Pregunta 1.

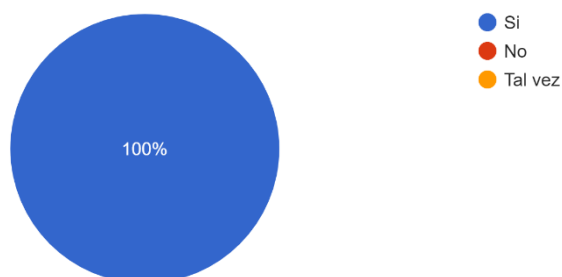


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 100% de encuestados en su totalidad conocen sobre la misión, visión y valores de la empresa.

b) La empresa promueve el conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa

Figura 7. Pregunta 2.

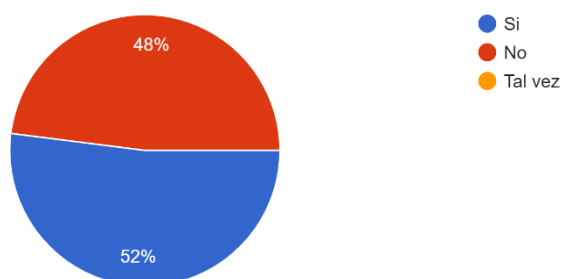


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 100% de encuestados ha indicado que la empresa si promueve la socialización de estos tres pilares organizacionales como la misión, visión y valores de la empresa.

c) ¿Conoce usted cuales son las competencias y destrezas que requiere para estar en el puesto de trabajo que se ha asignado?

Figura 8. Pregunta 3.

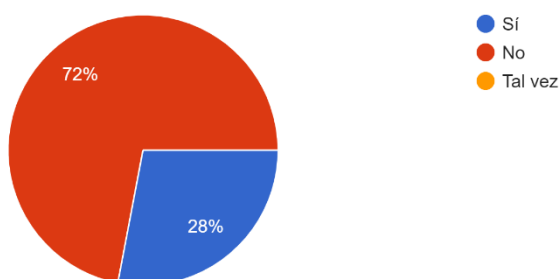


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 52% de los encuestados conocen cuales son las competencias y destrezas que se requieren para su puesto de trabajo y el 48% no tienen conocimiento.

d) ¿Conoce usted los roles y responsabilidades que debe tener usted para estar en el puesto de trabajo?

Figura 9. Pregunta 4.

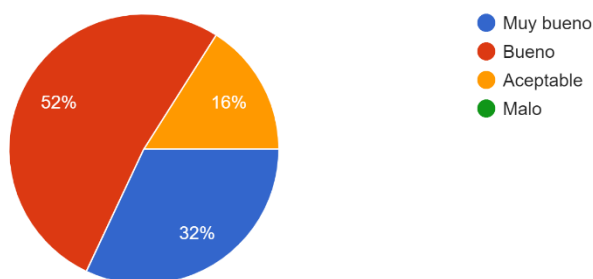


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 72% manifiesta que no conocen cuáles son los roles y responsabilidades que la empresa ha indicado para ocupar el puesto de trabajo y el 28% conocen cuáles son sus roles y responsabilidades.

e) ¿Cómo considera usted su ambiente laboral?

Figura 10. Pregunta 5.

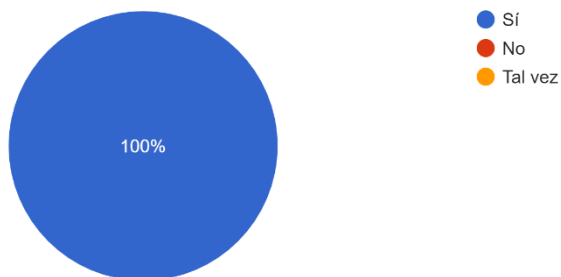


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 52% consideran que su ambiente laboral es bueno, seguido del 32% que consideran que es muy bueno y 16% consideran que su lugar de trabajo es aceptable.

f) Dentro de la organización se ha fomentado el trabajo en equipo

Figura 11. Pregunta 6.

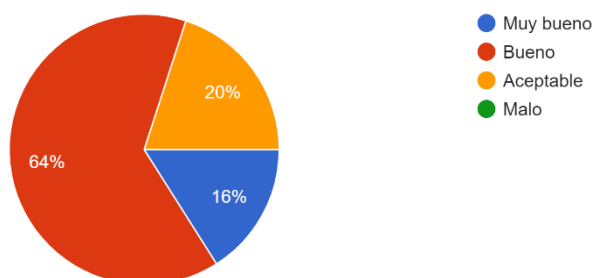


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar el 100% de encuestados están de acuerdo que la empresa promueve el trabajo en equipos.

g) ¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral?

Figura 12. Pregunta 7.

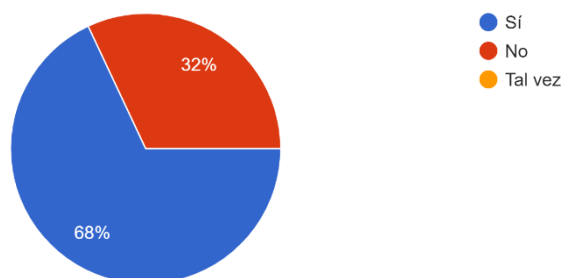


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 64% indica que es bueno, seguido del 20% consideran aceptable y el 16% es muy bueno.

h) Conoce usted que es una evaluación de desempeño por competencia

Figura 13. Pregunta 8.

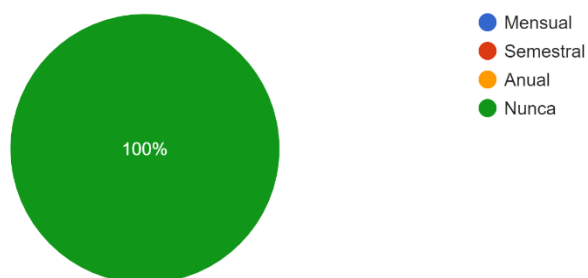


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 68% de los encuestados Si conocen sobre la evaluación de desempeño y el 32% desconocen.

i) ¿Con que frecuencia se realiza evaluaciones de desempeño dentro de su organización?

Figura 14. Pregunta 9.

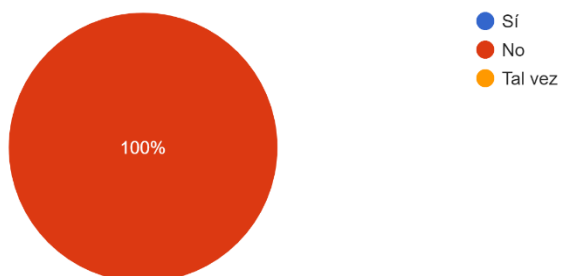


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 100% de encuestados indican que nunca se han realizado evaluaciones de desempeño dentro de la organización.

j) Se ha socializado los resultados de la evaluación de desempeño

Figura 15. Pregunta 10.

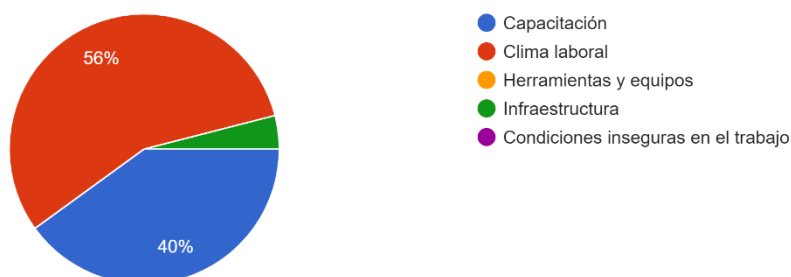


Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 100% de encuestados indican que no se ha socializado los resultados de la evaluación, esto también se debe a que nunca se ha realizado la respectiva evaluación de desempeño por competencia.

h) ¿Cuáles son los factores que contribuyen a su desempeño laboral?

Figura 16. Pregunta 11.



Elaborado por: Autor, 2021

Análisis: Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 56% de los encuestados indica que uno de los principales factores para el desempeño laboral es el clima laboral, 40% indica que es necesario las capacitaciones y el 4% está de acuerdo que la infraestructura dependerá del desempeño de ellos.

4.3 Interpretación de la entrevista

La entrevista se realizó al gerente de operaciones de la empresa el día 21 de junio del 2021 teniendo una duración de 20 minutos dando a conocer el objetivo y alcance del proyecto técnico. Esta entrevista nos servirá para tener información actualizada de los altos mandos de la empresa respecto a la evaluación de desempeño que se quiere realizar en el área de maquinado. A continuación, el análisis de los resultados de la entrevista.

Tabla 3. Entrevista

PREGUNTA	Si	No	Observaciones	Plan de acción
1. Se ha identificado las competencias de los puestos de trabajo.	X		Se conoce, pero no se ha realizado un documento donde se estandarice las competencias para los puestos de trabajo.	Desarrollar un documento de acta descriptiva del cargo y una matriz de competencia.
2. Se ha evaluado al personal de acuerdo a las competencias		X	Nunca se ha realizado la evaluación de desempeño al personal.	Realizar una evaluación de desempeño por competencia de acuerdo a la metodología de valor diferenciado
3. Se considera el desempeño para evaluar al personal		X	No se ha hecho evaluación	La metodología aplicada para la evaluación de desempeño deberá considerar las competencias.
4. Balsasud S.A tiene un cronograma para ejecutar la evaluación		X	No cuentan con un cronograma establecido.	Realizar una planificación
5. El personal cuenta con los equipos necesarios para realizar sus funciones	X			
6. Al finalizar la evaluación de desempeño se elaboran		X	No hay documentación	Al momento de finalizar la evaluación de desempeño se deberá realizar un informe de resultado

documentos o planes de mejora				indicados los planes de mejora.
7. Tienen un plan anual de capacitaciones para el personal.		X	Por el momento no han dado prioridad.	Establecer un plan anual de capacitaciones para que el personal pueda conocer más acerca de su puesto de trabajo.

Elaborado por: Autor, 2021

4.4 Análisis de la entrevista y encuesta realizada.

Los resultados se obtuvieron de la encuesta realizada a 25 colaboradores de la empresa los cuales indicaban que la empresa promueve el conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa aspectos organizacionales importante para los trabajadores porque conocen de la empresa y la meta que la empresa se ha propuesto para poder lograrlo.

La mayoría de las personas encuestadas conocen sobre las competencias que se requiere para seguir en los puestos de trabajo cabe indicar que un gran porcentaje de colaboradores cuentan con más de 10 años de experiencia en el área de maquinado y estos últimos meses han ingresado personal nuevo que se encuentran aprendiendo.

De acuerdo al ambiente laboral que ofrece la empresa y la satisfacción laboral de los empleados con la empresa su opinión esta entre Muy bueno, bueno y aceptable lo que permite indicar que el ambiente laboral es ameno para ellos no existen quejas de aspectos negativos o problemas con jefes o superiores.

Entre las preguntas de la encuesta también reflejaban información referente a la evaluación de desempeño y como resultados obtenemos que la gran mayoría de encuestados conocen o han escuchado sobre la evaluación de desempeño que ciertas organizaciones realizan a su personal, pero en Balsasud S.A no se ha realizado evaluaciones de desempeño por competencia por lo mismo no se ha socializado los resultado ya que dentro de la organización no se ha planificado ni se ha tomado acciones correctivas para poder ejecutar este tipo de actividades dentro del área de talento humano, lo cual se reconoce que es una oportunidad de mejora para conocer el desempeño actual que tienen los colaboradores dentro de la organización y poder realizar planes de acción referente a evaluación o capacitación al personal.

Para finalizar con los resultados de la encuesta los colaboradores han escogido diferentes factores que contribuyen al desempeño de sus actividades diarias están son el clima laboral, capacitaciones y la infraestructura de la empresa.

En la entrevista desarrollada con el gerente de operaciones se pudo apreciar que la organización no ha desarrollado un método de evaluación de desempeño. Las jefaturas y gerencias si conocen las competencias para el área, pero no se ha estandarizado en un documento con las funciones, competencias y capacitaciones que se requieren para los puestos de trabajo.

Lo que permite realizar y desarrollar una metodología para evaluar las competencias que el personal operativo posee dentro del área de maquinada, esto ayudara a mejorar el desempeño

de los operadores a nivel empresarial y comprometerse con el personal para fortalecer y mejorar la gestión de talento humano.

4.5 Propuesta: Diseño de la evaluación de desempeño por competencia

4.5.1 Caracterización del proceso de talento humano

De acuerdo a la normativa de calidad ISO 9001:2015 es importante realizar la caracterización individual de los procesos para visualizar cuales son los procesos anteriores que darán entradas al proceso talento humano y que procesos tendrá la respuesta de talento humano lo que se definirá como salidas.

Figura 17. Caracterización de procesos individuales de talento humano



Elaborado por: Autor, 2021

4.5.2 Funciones del talento humano de la empresa

Tabla 4. Funciones del gerente de calidad.

Puestos de trabajo y funciones del área de maquinado	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de las necesidades y los requisitos de los clientes para desarrollar procesos de control de calidad eficaces en Balsasud S.A • Diseño y revisión de especificaciones para productos (bloques de balsa) • Establecimiento de requisitos para las materias primas o los productos intermedios para proveedores y supervisar su cumplimiento 	<p>Gerente de calidad</p>

Elaborado por: Autor, 2021

Tabla 5. Funciones del jefe de maquinado

Puestos de trabajo y funciones del área de maquinado	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y ejecutar el plan de producción teniendo en cuenta las necesidades y los objetivos de Balsasud S.A • Gestionar los materiales disponibles para Balsasud S.A • Supervisar los equipos para comprobar que funcionan • Supervisar a los trabajadores y las funciones que desempeñan diariamente • Gestionar los pedidos y los proveedores • Revisar los proyectos que se van a llevar a cabo, sus costes, mediciones. • Trabajar junto al jefe de mantenimiento y de estiba de descarga 	<p>Jefe de maquinado</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el seguimiento técnico de los bloques de madera. • Supervisar que las fechas previstas se cumplan • Realizar la gestión medioambiental y de calidad 	
---	--

Elaborado por: Autor, 2021

Tabla 6. Funciones del supervisor de maquinado

Puestos de trabajo y funciones del área de maquinado	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del proceso de maquinado (péndulo, cepillo y sierras de mesa) • Verificar el funcionamiento de máquinas • Supervisión del personal operativo. 	Supervisor de maquinado

Elaborado por: Autor, 2021

Tabla 7. Funciones de los operadores del área de maquinado

Puestos de trabajo y funciones del área de maquinado	
Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar puntas de los listones • Cepillar las caras de los listones • Cortar los cantos de los listones • Calificación de los listones de madera. • Armar plantillas de listones 	Operadores (Péndulo, cepillo, sierra y calificador)

Elaborado por: Autor, 2021

4.5.3 Propuesta: Diseño de evaluación por competencias.

Entre los métodos que se utilizaron para desarrollar este proyecto están los siguientes:

Análisis-Síntesis

Este método sirve para conocer la realidad de la empresa; la cual, a través de la observación y plática con los trabajadores se procesará toda la información por partes y con ella, caracterizar todo el entorno para establecer una relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de estudio.

A su vez, la síntesis ayuda en la interrelación de los elementos que se logra identificar. Por lo que este método permite, separa todos los objetos de estudio y luego de su comprensión, ir construyendo un todo.

Puntuación diferencia

Para la aplicación de la evaluación de desempeño por competencia se ha considerado el método de evaluación de desempeño por puntuación diferenciada, esta consiste en realizar un formato donde están establecidas las competencias necesarias para los puestos de trabajo del área de maquinado y el jefe inmediato dará los valores de acuerdo a la calificación que se merece los colaboradores.

La fórmula para obtener el valor de la puntuación diferenciada es:

F= Factor de ponderación establecido por el jefe inmediato.

C= Calificación dada por el jefe inmediato de acuerdo a la evaluación que se desarrollara al colaborador

$$FxC = \text{calificación diferenciado.}$$

Para obtener el factor de ponderación el jefe inmediato establecerá según la relevancia de la competencia valores entre 1 y 2, siendo 1 la competencia con menor importancia y 2 competencia necesaria para el puesto de trabajo.

De igual forma para obtener la calificación se obtendrá de la escala de calificación en el cual el jefe inmediato colocará la calificación de acuerdo al desempeño y desenvolvimiento del colaborador.

Tabla 8. Escala de calificación

No cumple. En pocas ocasiones cumple.	1
Cumple, pero requiere seguimiento permanente.	2
Cumple, pero no hay iniciativa.	3
Cumple y aporta más de lo esperado.	4
Su desempeño es destacado y frecuentemente contribuye con incitativas y soluciones.	5

Elaborado por: Autor, 2021

Tabla 9. Competencias técnicas

COMPETENCIAS TÉCNICAS		
No.	DESEMPEÑO LABORAL	FxC=CD
1	Manejo de instrumentos de medición	2x2=4
2	Conocimiento básico de mecánica	1x3=3
3	Destreza en operación de máquina de corte para balsa	2x2=4
4	Conocimiento sobre defectos de calidad en la balsa	2x1=2
5	Conocimiento en unidades de medida	2x2=4
6	Conocimiento de electricidad básica	1x5=5
7	Sopeso de listones	2x3=6

Elaborado por: Autor, 2021

4.6 Propuesta: Acta descriptiva de cargos.

Para obtener información acerca de los puestos de trabajo del área de maquinado se ha creado un documento llamado acta descriptiva de cargos, lo cual detalla información relevante para conocer los requerimientos necesarios que el personal operativo debe tener para ocupar esos puestos de trabajo.

El principal objetivo de esta herramienta es recopilar información necesaria para dar un seguimiento al personal operativo y conocer las personas que son aptas o necesitan un entrenamiento.

Para poder confiar en la veracidad de la información recolectada, la encargada del área de talento humano estará a cargo de obtener información con ayuda del jefe y supervisor de área. La información se basará de acuerdo al perfil, rol, responsabilidad y autoridad que se requiere para los diferentes puestos de trabajo y que se deberá proporcionar al colaborador para que este informado.

Adicional se realizará un acta descriptiva de cargos el cual se detallará a continuación.

1. Información general: Se detallará el proceso, área, puesto de trabajo y jefe inmediato.
2. Misión del puesto:

Tabla 10. Misión

Acción		Referencia	Finalidad
¿Qué hace?		¿Cómo?	¿Para qué?
Verbos:	Planificar, coordinar, supervisar, ejecutar.	La función que se realizara.	Cuál es el objetivo a cumplir: lograr, garantizar o mantener.

Elaborado por: Autor, 2021

3. Capacitaciones requeridas para el puesto de trabajo: Se describirá cuáles serán las capacitaciones mínimas requeridas para ocupar el puesto de trabajo.
4. Experiencia laboral: Se colocará el tiempo de experiencia y un detalle breve acerca de la experiencia ganada anteriormente en antiguos trabajos.

Tabla 11. Experiencia laboral

Tiempo de experiencia

Detalle

--	--

Elaborado por: Autor, 2021

5. Aspectos organizacionales: Listado de aspectos organizacionales que la empresa ha colocado para determinar si es indispensable, necesario o irrelevante para el puesto de trabajo que se requiera.

Tabla 12. Aspectos organizacionales

Aspectos	Indispensable	Necesario	Irrelevante
Capacidad de decisión			
Capacidad de escucha			
Capacidad de memoria			
Facilidad de comunicación			
Discreción			
Empatía			
Liderazgo			
Amabilidad			
Trabajo en equipo			
Habilidad para negociar			

Elaborado por: Autor, 2021

6. Competencias técnicas: (Ver anexo 1)
7. Actividades del puesto.

CONCLUSIONES

Obtener herramientas de mejora siempre será beneficioso para las organizaciones ya que el nivel competitivo es sumamente alto en el mercado, al realizar cambios dentro de las empresas involucran que existan inversiones de tiempo y dinero para poder lograr los resultados esperados, pero de igual forma los beneficios son notables teniendo mayor grado de eficiencia y eficacia dentro de los procesos. En el presente proyecto técnico " DISEÑO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE MAQUINADO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PANELES DE Balsa EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL" se puede enumerar las siguientes conclusiones:

1. Es importante obtener y recopilar información del área para desarrollar las diferentes actas descriptivas de cargos ya que se describen funciones, competencias y actividades diarias que se realizan lo que ayudara evidenciar la gestión de la organización en el proceso de talento humano.
2. Es necesario que dentro de las actividades de talento humano de acuerdo a la evaluación de desempeño se involucren las jefaturas y gerencias de la organización para obtener información veraz y realizar un seguimiento continuo en la gestión de talento humano.
3. La utilización de una herramienta gráfica llamada matriz de competencia permitirá visualizar de forma didáctica las competencias, habilidades y destrezas que se requieran en los puestos de trabajo.
4. Debe existir una planificación para realizar la evaluación de desempeño por competencias comunicando la metodología de valor ponderado que se utilizara para evaluar, los beneficiarios de esta actividad serán los jefes y colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. La obtención de información se deberá llevar a cabo por medio de entrevistas con jefes, supervisores u operadores del área para conocer de forma precisa determinar las necesidades que el área requiere, se recomienda mantener una comunicación continua con el área de talento humano.
2. Es conveniente mantener reuniones con jefes y supervisores para actualizar de forma periódica las actas descriptivas de cargo de acuerdo a las necesidades que se vayan implementando dentro del área.
3. Al conocer las competencias que se requieren para los puestos de trabajo es importante socializar con el personal operativo las destrezas y habilidades que necesitan para que mejoren a nivel organizacional.
4. Establecer un programa y una planificación dentro del proceso de talento humano para la implementación de la evaluación de desempeño por competencia, en este programa deberá estar descrito el seguimiento que realizará la gerencia operativa para conocer el estatus de su personal.
5. Una vez realizada la evaluación de desempeño se recomienda realizar la respectiva retroalimentación con el sujeto evaluado para mantener un compromiso en las competencias que debe mejorar.
6. Como resultado de la evaluación de desempeño se puede identificar los puestos de trabajo que se necesitara brindar capacitaciones al personal para mejorar el desempeño dentro del área.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, M., Giler, M., & Peña, L. (2019). Competencias gerenciales en el ámbito empresarial zuliano. . *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(1), 173-185., 9.
- Alles, A. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Buenos aires: Primera edición. Granica.
- Arenas, I., Castañeda, C., Marín, A., Peláez, A., & Álvarez, F. (2020). Percepción del proceso de formación por competencias y su relación con las prácticas empresariales: un caso de estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60), 46-68., 23.
- Armijos, D., & Rodríguez, J. (2013). *Evaluación de desempeño en la ilustre municipalidad del cantón Tambo*. Tambo.
- Ayala, F. (2013). *Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EPPETROECUADOR*. Ecuador: EPPETROECUADOR.
- Blasasud S.A . (2021). Obtenido de <http://uqa.com.ec/balsasud/>
- Bonilla, C. (2015). *Evaluación de desempeño por competencia en el área de talento humano para la empresa ANDEC S.A.* ANDEC S.A.
- Castillo, N., & Valderrama, S. (2021). Análisis de las competencias núcleo y el desarrollo empresarial en las MIPES: estudio de caso (Analysis of Core Competencies and Business Development of SMEs: A Case Study). . *Revista CEA*, 7(13)., 13.
- Galpin, T. (2013). *Medir el desempeño*. . Obtenido de Ediciones Díaz de Santos.: <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/62832?page=1>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. . Obtenido de Ediciones Díaz de Santos. : <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/62712?page=1>
- García, L., & Rodríguez, A. (2017). Capital intelectual y resultados empresariales: vinculación de competencias empresariales en el caso español. . *Desarrollo Social y Empresarial*, 15(27), 105-118., 27.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hil/ Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Hernández, Sampieri, & Mendoza. (2008). *Investigación Mixta*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hinojo, L., Díaz, A., & Romero, T. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62., 11.
- ISO . (15 de 09 de 2015). Obtenido de <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- ISO. (15 de 09 de 2015). Obtenido de <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Martín, P., Fernández, L., & Pérez, A. (2020). La importancia de la educación empresarial y su terminología. *Small Business International Review (SBIR)*, 4(1), 69-87., 28.
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Quito.
- Navarro, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para*

- llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. Obtenido de Sebastián Navaaro Rojo: <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/68537?page=20>.
- Pereira, F., & Gutierrez, S. S. (2015). LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. IV, núm. 6, enero-junio, 2008, pp. 69-105, 38.
- Pérez, R. (abril de 017). “Evolución de la relación laboral y su futuro en la sociedad ecuatoriana”. Obtenido de Revista Caribeña de Ciencias Sociales: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/04/relacion-laboral-ecuador.html>
- Rada, V. D. (15 de 08 de 2015). *Books Google*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=uu96CgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+e+s+una+encuesta&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20una%20encuesta&f=false
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Madrid: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. . *Pensamiento & gestión*, (32) 54-82 ISSN: 1657-6276., 19.
- Velasco, L., L., E., Pabón, M., & Tójar, J. (2019). Evaluar y promover las competencias para el emprendimiento social en las asignaturas universitarias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (131), 199-223., 28.
- Wayne, M., & Robert, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Novedad edición Pearson.

ANEXO 1. ACTA DESCRIPTIVA DE CARGOS

1) Información general

Puesto de trabajo: Operador de péndulo

Jefe de área: José Vera

Área: Maquinado

2) Misión del puesto

Cortar listones de balsa de acuerdo a las especificaciones de la hoja de ruta.

3) Capacitaciones requeridas para el puesto de trabajo.

No.	Indique cuales son las capacitaciones que se requieren para el puesto de trabajo.
1	
2	
3	

4) Experiencia Laboral

Tiempo de experiencia	Detalle

5) Nivel de Competencia

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 4	Experto	El operador evaluado es experto en el manejo de las competencias técnicas de acuerdo a las actividades que realiza en su jornada laboral
Nivel 3	Avanzado	El operador evaluado tiene un conocimiento moderado de las competencias técnicas.
Nivel 2	Intermedio	El operador evaluado tiene un conocimiento aplicado a las actividades que realiza en su jornada laboral.
Nivel 1	Básico	El operador evaluado tiene un conocimiento general en las actividades que se le asigna en su puesto de trabajo.

6) Competencias Organizacionales.

No.	Competencias Organizacionales	Nivel
1	Trabajo en equipo	

2	Liderazgo	
3	Disposición al cambio	
4	Enfoque a la calidad	
5	Compromiso	
6	Organización	

7) Competencias Técnicas

No.	Competencias Técnicas	Nivel
1	Conocimiento en el manejo de instrumentos de medición	
2	Conocimiento básico de mecánica	
3	Destreza en operación de máquina de corte para balsa	
4	Conocimientos sobre defectos de calidad en la balsa	
5	Conocimiento de unidades de medidas	
6	Conocimiento de seguridad laboral	

8) Actividades del puesto.

Grado	Importancia	Complejidad	Frecuencia
5	Mayor	Demasiado complejo	Todos los días
4	Importante	Complejo	Una vez por semana
3	Mediana	Moderado	Cada 15 días
2	Poco	Fácil	Mensual
1	Leve	Muy fácil	Otros

No.	Actividades del puesto de trabajo	I	C	F
1	Registrar código de ruma de madera			
3	Inspeccionar máquina			
4	Revisar topes del péndulo.			
5	Encender máquina			
6	Limpieza de puntas.			
7	Cortar listones			

ACTA DESCRIPTIVA DE CARGOS

1) Información general

Puesto de trabajo: Operador de Cepillo

Jefe de área: José Vera

Área: Maquinado

2) Misión del puesto

Limpia las caras de los listones.

3) Capacitaciones requeridas para el puesto de trabajo.

No.	Indique cuales son las capacitaciones que se requieren para el puesto de trabajo.
1	
2	
3	

4) Experiencia Laboral

Tiempo de experiencia	Detalle

5) Nivel de Competencia

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 4	Experto	El operador evaluado es experto en el manejo de las competencias técnicas de acuerdo a las actividades que realiza en su jornada laboral
Nivel 3	Avanzado	El operador evaluado tiene un conocimiento moderado de las competencias técnicas.
Nivel 2	Intermedio	El operador evaluado tiene un conocimiento aplicado a las actividades que realiza en su jornada laboral.
Nivel 1	Básico	El operador evaluado tiene un conocimiento general en las actividades que se le asigna en su puesto de trabajo.

6) Competencias Organizacionales.

No.	Competencias Organizacionales	Nivel
1	Trabajo en equipo	

2	Liderazgo	
3	Disposición al cambio	
4	Enfoque a la calidad	
5	Compromiso	
6	Organización	

7) Competencias Técnicas

No.	Competencias Técnicas	Nivel
1		
1	Conocimiento en el manejo de instrumentos de medición	
2	Conocimiento básico de mecánica.	
3	Conocimiento de unidades de medidas.	
4	Manejo de instrumentos de medición.	
5	Destreza en operación de máquina de corte para balsa.	

8) Actividades del puesto.

Describir las funciones del cargo de acuerdo a los siguientes criterios.

Grado	Importancia	Complejidad	Frecuencia
5	Mayor	Demasiado complejo	Todos los días
4	Importante	Complejo	Una vez por semana
3	Mediana	Moderado	Cada 15 días
2	Poco	Fácil	Mensual
1	Leve	Muy fácil	Otros

No.	Actividades del puesto de trabajo	I	C	F
1	Inspeccionar máquina.			
3	Encender máquina.			
4	Calibrar cabezal de acuerdo a las especificaciones del espesor.			
5	Cepillan listones			
6	Identifica defectos y clasifica para volver a pasar.			
7	Armar pilos sobre los pallets.			

ACTA DESCRIPTIVA DE CARGOS

1) Información general

Puesto de trabajo: Operador de Sierra

Jefe de área: José Vera

Área: Maquinado

2) Misión del puesto

Cortar los cantos de los listones.

3) Capacitaciones requeridas para el puesto de trabajo.

No.	Indique cuales son las capacitaciones que se requieren para el puesto de trabajo.
1	
2	
3	

4) Experiencia Laboral

Tiempo de experiencia	Detalle

5) Nivel de Competencia

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 4	Experto	El operador evaluado es experto en el manejo de las competencias técnicas de acuerdo a las actividades que realiza en su jornada laboral
Nivel 3	Avanzado	El operador evaluado tiene un conocimiento moderado de las competencias técnicas.
Nivel 2	Intermedio	El operador evaluado tiene un conocimiento aplicado a las actividades que realiza en su jornada laboral.
Nivel 1	Básico	El operador evaluado tiene un conocimiento general en las actividades que se le asigna en su puesto de trabajo.

6) Competencias Organizacionales.

No.	Competencias Organizacionales	Nivel
1	Trabajo en equipo	

2	Liderazgo	
3	Disposición al cambio	
4	Enfoque a la calidad	
5	Compromiso	
6	Organización	

7) Competencias Técnicas

No.	Competencias Técnicas	Nivel
1	Conocimientos sobre defectos de calidad en la balsa	
2	Conocimiento básico de mecánica.	
3	Conocimiento de unidades de medidas.	
4	Manejo de instrumentos de medición.	
5	Destreza en operación de máquina de corte para balsa.	

8) Actividades del puesto.

Describir las funciones del cargo de acuerdo a los siguientes criterios.

Grado	Importancia	Complejidad	Frecuencia
5	Mayor	Demasiado complejo	Todos los días
4	Importante	Complejo	Una vez por semana
3	Mediana	Moderado	Cada 15 días
2	Poco	Fácil	Mensual
1	Leve	Muy fácil	Otros

No.	Actividades del puesto de trabajo	I	C	F
1	Inspeccionar máquina.			
2	Encender máquina.			
3	Calibrar cabezal de acuerdo a las especificaciones del espesor.			
4	Colocar el listón para el corte.			
5	Recibir el listón.			
6	Pasar los listones para calificar			

ACTA DESCRIPTIVA DE CARGOS

1) Información general

Puesto de trabajo: Calificador

Jefe de área: José Vera

Área: Maquinado

2) Misión del puesto

Calificar los listones de acuerdo a los defectos de calidad.
--

3) Capacitaciones requeridas para el puesto de trabajo.

No.	Indique cuales son las capacitaciones que se requieren para el puesto de trabajo.
1	
2	
3	

4) Experiencia Laboral

Tiempo de experiencia	Detalle

5) Nivel de Competencia

NIVEL	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Nivel 4	Experto	El operador evaluado es experto en el manejo de las competencias técnicas de acuerdo a las actividades que realiza en su jornada laboral
Nivel 3	Avanzado	El operador evaluado tiene un conocimiento moderado de las competencias técnicas.
Nivel 2	Intermedio	El operador evaluado tiene un conocimiento aplicado a las actividades que realiza en su jornada laboral.
Nivel 1	Básico	El operador evaluado tiene un conocimiento general en las actividades que se le asigna en su puesto de trabajo.

6) Competencias Organizacionales.

No.	Competencias Organizacionales	Nivel
1	Trabajo en equipo	

2	Liderazgo	
3	Disposición al cambio	
4	Enfoque a la calidad	
5	Compromiso	
6	Organización	

7) Competencias Técnicas

No.	Competencias Técnicas	Nivel
1	Conocimientos sobre defectos de calidad en la balsa.	
2	Conocimientos de simbología operacional.	
3	Destreza en la clasificación	
4	Destreza en armado de plantillas	

8) Actividades del puesto.

Describir las funciones del cargo de acuerdo a los siguientes criterios.

Grado	Importancia	Complejidad	Frecuencia
5	Mayor	Demasiado complejo	Todos los días
4	Importante	Complejo	Una vez por semana
3	Mediana	Moderado	Cada 15 días
2	Poco	Fácil	Mensual
1	Leve	Muy fácil	Otros

No.	Actividades del puesto de trabajo	I	C	F
1	Verificar listones			
2	Calificar listones de acuerdo a los defectos de calidad			

ANEXO 2. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA.

Datos Personales	
Nombre del evaluado:	Fecha de ingreso
Cargo/Puesto:	
Nombre del evaluador:	Fecha de evaluación
Cargo/Puesto:	
Área:	Periodo de evaluación

1.- Instrucciones

Califique cada uno de los factores que se encuentran en el formulario

1.1.- Competencias Organizacionales	1.3.- Competencias básicas de gestión y comportamiento
1.2.- Competencias técnicas	

Lea cada uno de los enunciados y proceda a evaluar con objetividad

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
No cumple en pocas ocasiones cumple	1
Cumple, pero requiere un seguimiento permanente	2
Cumple, pero no hay iniciativa	3
Cumple y aporta más de lo esperado	4
Su desempeño es destacado y frecuentemente contribuye con iniciativas y soluciones	5

2.- Análisis de desempeño

2.1.- COMPETENCIA ORGANIZACIONALES

Definición: Son las competencias que la empresa ha planteado para el puesto de trabajo

No.	Desempeño laboral	Calificación
1	Trabajo en equipo	
2	Liderazgo	
3	Disposición al cambio	
4	Enfoque a la calidad	
5	Compromiso	
6	Organización	
	PUNTUACIÓN DIRECTA	
	PROMEDIO COMPETENCIAS	

2.2.- COMPETENCIAS TÉCNICAS

Definición: Son las competencias específicas establecidas en el perfil del cargo.

No.	Desempeño laboral	Calificación
1	Conocimiento en el manejo de instrumentos de medición	
2	Conocimiento básico de mecánica	
3	Destreza en operación de máquina de corte para balsa	
4	Conocimiento de unidades de longitud (mm – pulgada)	
5	Conocimientos sobre defectos de calidad en la balsa	
6	Conocimiento de seguridad laboral	
	PUNTUACIÓN DIRECTA	
	PROMEDIO COMPETENCIAS	

2.2.- COMPETENCIAS BÁSICAS DE GESTIÓN Y COMPORTAMIENTO

Definición: Son las competencias básicas requeridas en el desempeño de las tareas

No.	Desempeño laboral	Calificación
1	Cumple con los plazos establecidos para realizar las tareas encomendadas	
2	Busca soluciones a las dificultades que surgen en su puesto de trabajo	
3	Posee la habilidad para exponer y receptar ideas en forma clara y objetiva	
4	Es capaz de realizar su trabajo bajo presión sin desestabilizarse	
5	Se preocupa por la calidad, se refleja en su trabajo.	
6	Aplica nuevos métodos de trabajo, genera ideas aplicables para mejorar e innovar procesos	
	PUNTUACION DIRECTA	
	PROMEDIO COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	

RESULTADO GENERAL

Misión del cargo	Puntuación Directa	Promedio General	Ubicación en la escala

3.- Potencial del evaluado

Definición: Competencias del colaborador que le permiten desarrollarse en la organización: capacidad de aprendizaje y aplicación de conocimientos, experiencia y/o conocimiento en más de un área específica, capacidad de influir en otros.

Marque con una (X) según considere que el evaluado se encuentre:

a)	Supera las expectativas del cargo, apto para asumir nuevas responsabilidades
b)	Cumple con más de lo requerido por el cargo, tiene potencial de crecimiento
c)	Muy buen desempeño
d)	Desempeño adecuado
e)	Desempeño regular, requiere plan de acción inmediato y seguimiento

Explique porque la ubicación seleccionada

¿Considera usted que el colaborador puede desarrollarse como capacitador interno?

4.- Conclusiones Generales.

Identifique y describa brevemente las fortalezas del colaborador.

Identifique y describa brevemente las oportunidades de mejora del colaborador.

5.Retroalimentación

5.1.- Para el colaborador evaluado

Está de acuerdo con Si No

la evaluación
Explique ¿Por qué?

Acuerdo y compromisos entre el evaluado y el evaluador
