



Reporte Final de Estadía

TSU Luz Iriani Domínguez Vázquez

“Implementación del método de
evaluación por competencias para
desarrollar un plan de carrera en el área
de servicios de Automotriz R&R SA DE
CV”



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Reporte para obtener título de
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa
Automotriz R&R SA DE CV

Nombre del proyecto
**“Implementación del método de evaluación por competencias
para desarrollar un plan de carrera en el área de servicios de
Automotriz R&R SA DE CV”**

Presenta
TSU. Luz Iriani Domínguez Vázquez

Cuitláhuac, Ver., a 06 de Abril de 2018.



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo
Ingeniería en Desarrollo e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial
Lic. Sergio Jair Medina Hermida

Nombre del Asesor Académico
MID. Irving Ilhuicamina Mendoza Ruiz

Jefe de Carrera
Mtro. Carlos Alberto Ruiz López

Nombre del Alumno
TSU. Luz Iriani Domínguez Vázquez

RESUMEN

En el presente proyecto se implementó la metodología de evaluación por competencias para ayudar en la organización en la mejora del desarrollo organizacional a través de la implementación de un Plan de Carrera en el departamento de servicios de la automotriz de la agencia VW Córdoba del grupo R&R S.A. de C.V., con la cual se busca la mejora el continua en el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores del área de Servicios y permitir sus desarrollo profesional en la empresa.

En el organigrama de la empresa se cuentan con 4 áreas: refacciones, servicio, administrativo y ventas. Cada una conformada por puestos de trabajo integrados por personal operativo y administrativo, el análisis del organigrama permitió realizar las rutas de puestos implementando las herramientas de ruta crítica, con base en el perfil de puestos se consideró cual sería el camino a seguir para el personal que se encuentra en el último eslabón hasta poder alcanzar el nivel más alto dentro del organigrama.

El área que se eligió para realizar el proyecto fue “Servicios “en la cual está integrado por Master technician, asesoramiento de servicios, taller, hojalatería y pintura el objetivo que tiene el área de servicios es: brindar apoyo y orientar a los clientes para el buen funcionamiento y/o mantenimiento de las unidades móviles.

Seguido de un proceso para realizar este servicio que parte de:

- Concentración de una cita a agenda
- Preparación de una cita
- Recepción del vehículo/creación de la orden
- Reparación/ Servicio

- Control de calidad/ preparativos para la entrega
- Devolución del vehículo/ facturación
- Seguimiento

La metodología Evaluación del desempeño por competencias nos indica que se tienen que definir las competencias a evaluar, así como el procedimiento para poder implementarlo, el primer paso fue la definición las competencias las cuales permitieron asignar el perfil idóneo del puesto y con ello poder identificar al personal dentro del puesto de trabajo y asignar las actividades correspondientes a sus responsabilidades.

La creación de los perfiles de puestos es un factor importante para la organización ya que a través de estos, la persona encargado de reclutar el personal de trabajo en la empresa puede asignar al persona idónea para cada puesto, este perfil describe el objetivo general, Nivel de estudios que se requiere para ocupar la vacante, Conocimientos básicos, Experiencia laboral, El comportamiento esperado, Principales funciones y actividades que se deben realizar.

Dentro del plan de carrera se busca que el personal vaya en constante crecimiento profesional y personal dentro de la organización, siempre y cuando la persona cumpla con los conocimientos y habilidades que se establecen en los perfiles de puesto mencionados anterior mente. Por ello se diseñó una propuesta de posibles Rutas de Carrera para los empleados del Área de servicios las cuales se realizaron basadas en los perfiles de puesto, utilizando tres distintas rutas las cuales son:

- Ruta Tradicional de Carrera
- Ruta de Carrera
- Ruta lateral de habilidades

En estas rutas se muestran los puestos en los que se pueden aplicar dicha propuesta y el tiempo determinado.

ABSTRACT

In this project the assesment methodology for the improvement of the organization in the improvement of the development is implemented through the implementation of a career plan in the department of services of the automotive of the agency WV Córdoba of the R & R SA group of CV, with which we seek the continuous improvement in the work performance of each of the employees in the Services area and allow professional development in the company.

In the organization chart of the company there are 4 areas: spare parts, service, administration and sales. Each of them consists of jobs integrated by operational and administrative personnel, the analysis of the organization chart, the routes of the posts are carried out by implementing the tools of the critical route, based on the profile of jobs that is considered to be the path to follow for the staff that is in the last link until reaching the highest level within the organization chart.

The area he chose to carry out the project was "Services" in which he is integrated by the technical teacher, service advice, workshop, tinwork and painting, the objective of the service area is: to provide support and guide customers to the proper functioning and / or maintenance of the mobile units.

Followed by a process to perform this service that starts from:

- Concentration of an appointment to the agenda
- Preparing an appointment
- Vehicle reception / creation of the order
- Repair / Service
- Quality control / preparations for delivery
- Vehicle return / billing
- Tracing

The methodology that allows to evaluate the skills that are needed to help improve the skills of patients is important. staff within the workplace and assign the activities corresponding to their responsibilities.

The creation of job profiles is an important factor for the organization that traverses these objects, the person in charge of recruiting the work staff in the company can assign the right person for each position, this profile describes the general objective, Level of studies that are required to fill the vacancy, Basic knowledge, Work experience, expected behavior, Main functions and activities that must be performed.

Within the career plan, the staff is expected to be in constant professional and personal growth within the organization, as long as the person complies with the knowledge and skills that are established in the work profiles above. For this reason, a possible proposal for the user was designed.

- Traditional Career Route
- Career Route
- Side path of skills

In these routes shows the positions in which the proposal can be applied and the determined time.

Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT	4
CAPÍTULO 1.INTRODUCCIÓN	1
1.1 Estado del Arte.....	1
1.2 MARCO TEÓRICO.....	2
1.3 Planteamiento del Problema.....	8
1.4 Objetivos	9
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.5 Variables	10
1.6 Justificación del Proyecto.....	10
1.7 Limitaciones y Alcances.....	11
1.8 La Empresa (Automotriz R&R).....	13
3.1.4 Plan de Trabajo	19
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	20
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20
CAPÍTULO 3.DESARROLLO DEL PROYECTO	23
3.1 PLANIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	23
1. Intención de hacer la evaluación de desempeño:.....	23
2. Análisis de sistemas posibles:.....	23
3.2 EJECUCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	24
3. Confección del diccionario de competencias:.....	24
Identificación de competencias Requerida	25
Competencias.....	25
Perfiles de puesto	33
4. Diseño de la Evaluación:.....	38
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	38
5. Comunicación:	41
6. Entrenamiento a los involucrados:.....	41
7. Tiempo de Evaluación:.....	41

8.	Contenidos de la Evaluación:.....	43
3.2	<i>CULMINACIÓN DE LA METODOLOGÍA</i>	43
9.	Análisis del Sistema:.....	43
10.	Feedback y Seguimiento Continuo:	43
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES		45
4.1	<i>RESULTADOS Y ANALISIS</i>	45
4.1.1	Mapas de Carrera	54
4.1.2	Propuesta de Rutas de Carrera	55
PUESTO: Asesor de Servicio		57
Ilustración 31 Perfil de puestos Asesor de servicios		57
4.3	<i>Recomendaciones y Conclusiones</i>	58
ANEXOS		60
<i>Anexo 1:</i>		60
Tabla del Estado del Arte (Formato Excel).....		60
<i>ANEXO 2: POLITICAS GENERALES DE LA AUTOMOTRIZ R&R.</i>		61
<i>ANEXO 3: POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECUROSOS HUMANOS</i>		62
<i>ANEXO 4: CONTEXTO INTERNO</i>		64
<i>ANEXO 5: PRINCIPALES COMPETIDORES</i>		66
<i>ANEXO: PLAN DE TRABAJO</i>		67
<i>ANEXO 7: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO</i>		69
<i>ANEXO 8: ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS</i>		70
<i>ANEXO 9: ORGANIGRAMAS POR DEPARTAMENTOS</i>		71
<i>ANEXO 10: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE TRABAJO</i>		74
<i>ANEXO 11: PERFIL DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS</i>		77
<i>ANEXO 12: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS</i>		92
<i>ANEXO 13: ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</i>		114
<i>ANEXO 14: PROCESOS ESENCIALES DE SERVICIO</i>		118
<i>ANEXO 15: GRÁFICAS DE RESULTADOS DE INFORMACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS</i>		119

BIBLIOGRAFIA 122

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 MATRIZ FODA 19

Ilustración 2 FORMATO PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 40

Ilustración 3 Tabla de concentrado de datos de la evaluación del desempeño en la competencia de comunicación 45

Ilustración 4 Grafica de resultados de la competencia de comunicación..... 46

Ilustración 5 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de Trabajo en equipo 46

Ilustración 6 Grafica de los resultados de la competencia de Trabajo en equipo 47

Ilustración 7 Tabla de concentrado de la evaluación de desempeño en la competencia de trabajo en equipo 47

Ilustración 8 Grafica de resultados de la competencia resolución de problemas 48

Ilustración 9 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de resolución de problemas..... 48

Ilustración 10 Grafica de resultados de la competencia mejora continua 49

Ilustración 11 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de administración del tiempo 49

Ilustración 12 Grafica de resultados de la competencia organización y administración de tiempo . 50

Ilustración 13 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de enfoque al cliente..... 50

Ilustración 14 Grafica de resultados de la competencia enfoque al cliente 51

Ilustración 15 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de pensamiento estratégico 51

Ilustración 16 Grafica de resultados de la competencia pensamiento estratégico 52

Ilustración 17 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de enfoque a resultados 52

Ilustración 18 Grafica de resultados de la competencia enfoque a resultados 53

Ilustración 19 TABLA DEL ESTADO DEL ARTE (FORMATO EXCEL) 61

Ilustración 20 TABLA DEL CONTEXTO INTERNO DE GRUPO R&R..... 65

Ilustración 21 TABLA DE COMPETENCIA DIRECTA 67

Ilustración 22 PLAN DE TRABAJO 67

Ilustración 23 ORGANIGRAMA GRUPO R&R 68

Ilustración 24 TABLA ANALISIS INTERNO Y EXTERNO 69

Ilustración 25 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS 70

Ilustración 26 ORGANIGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL.....	71
Ilustración 27 ORGANIGRAMA.....	72
Ilustración 28 ORGANIGRAMA STAFF.....	73
Ilustración 29 ORGANIGRAMA DE VENTAS.....	73
Ilustración 30 Perfil de puestos Técnico Master.....	80
Ilustración 31 Perfil de puestos Asesor de servicios.....	83
Ilustración 32 Perfil de puestos Asistente de servicios.....	84
Ilustración 33 Perfil de puestos Técnico pintor.....	91
Ilustración 34 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	94
Ilustración 35 RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	94
Ilustración 36 RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	96
Ilustración 37 RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	97
Ilustración 38 RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	98
Ilustración 39 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	99
Ilustración 40 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	100
Ilustración 41 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	101
Ilustración 42 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	102
Ilustración 43 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	103
Ilustración 44 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	104
Ilustración 45 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	105
Ilustración 46 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	107
Ilustración 47 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	108
Ilustración 48 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	108
Ilustración 49 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	109
Ilustración 50 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	110
Ilustración 51 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	111
Ilustración 52 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	112
Ilustración 53 TABLA DE RESULTADOS DE INFORMACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS.....	119
Ilustración 54 GRAFICA DEL SEXO DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE LA AUTOMOTRIZ R&R.....	120
Ilustración 55 GRAFICA DEL ESTADO CIVIL DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE LA AUTOMOTRIZ R&R.....	120
Ilustración 56 GRAFICA DEL GRADO DE ESTUDIOS CONCLUIDOS DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE LA AUTOMOTRIZ R&R.....	120
Ilustración 57 GRAFICA DEL RANGO DE EDADES DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE LA AUTOMOTRIZ R&R.....	121



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las personas tienen un grado de resistencia al cambio, ante un entorno globalizado y con nuevos paradigmas. Para que una organización sea más competitiva debe conocer si sus colaboradores cuentan con las competencias profesionales, técnicas, personales y sociales para hacer frente a las demandas organizacionales y así mismo contar con las capacidades para adaptar a nuevos procesos, es por ello la importancia de implementar planes de evaluaciones de manera continua, con las cuales se puedan asegurar y aumentar el nivel de sus habilidades para que de esta manera tenga un mejor desempeño propio dentro de sus puestos de trabajo, de esta manera reestructurarse realizando cambios de hábitos para mejorar día a día.

Realizando una investigación en la Automotriz R&R Volkswagen la cual se enfoca en la propuesta de un plan de carrera para sus colaboradores, partiendo del desarrollo organización dentro de la misma.

PALABRAS CLAVE: Plan de carrera, Desarrollo organizacional, Evaluación del desempeño, Perfil de puestos, Herramientas de Evaluación del desempeño.

1.1 Estado del Arte

A continuación, se presenta una tabla de referencias bibliográficas, la cual muestra información obtenida de diversas fuentes, todo esto para enriquecer la investigación del Desarrollo Organizacional. Esto como referencia para asumir lo que se a echo y lo que falta por hacer en cuanto al tema.

Ilustración 19 TABLA DEL ESTADO DEL ARTE (FORMATO EXCEL)

Una de las primeras etapas que debe desarrollarse dentro de una investigación es la construcción de su estado del arte, ya que permite determinar la forma como ha sido tratado el tema, cómo se encuentra el avance de su conocimiento en el momento de realizar una investigación y cuáles son las tendencias existentes, en

ese momento cronológico, para el desarrollo de la temática o problemática que se va a llevar a cabo.¹

Esta herramienta se puede definir como “una modalidad de la investigación documental que permite el estudio del conocimiento acumulado escrito dentro de un área específica; su finalidad es dar cuenta del sentido del material documental sometido a análisis, con el fin de revisar de manera detallada y cuidadosa los documentos que tratan sobre un tema específico”.² Esto con el fin de sustentar el desarrollo del proyecto con la ayuda de distintas herramientas, que sirvan de apoyo para la realización de este proyecto.

1.2 MARCO TEÓRICO

Diagnóstico de la situación actual

Para determinar el objetivo del presente proyecto, es necesario la realización de un diagnóstico en la Automotriz R&R S.A. de C.V., mediante la realización de dicho análisis se muestra un amplio panorama, por el cual se pueden conocer los puntos clave para la resolución de la problemática.

Desarrollo Organizacional

Algunos de los puntos destacados dentro de la organización fue la falta Desarrollo Organizacional, el cual podemos definir como *“Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia”* (JORGE A. HERNANDEZ PALOMINO, 2011).

La causa de esta, es *el constante cambio del entorno laboral en el que el mundo se encuentra actualmente*. Hoy en día las empresas viven una época de desarrollo, expansión tecnológica y múltiples transformaciones que afectan a la humanidad, pero sobre todo a las organizaciones en general.

¹(Olga Lucía Londoño Palacio, 2014)

²(Olga Lucía Londoño Palacio, 2014)

“la percepción de los individuos acerca del ambiente interno de la organización, que influye y afecta el comportamiento de las personas, especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral” (Diana Dávila, 2011)

Actualmente se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

“Personas que tienen un conjunto diferente de valores, estilos y habilidades; tecnologías con distintas características; y procesos y estructuras que reflejan diversos tipos de relaciones entre el entorno y la organización, entre la gente misma o entre la gente y su trabajo.” (MOLINA, 2000)

“La teoría del factor humano desarrollada por Becker, es definida como “conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (Calderón V. & Mousalli K., enero-junio, 2012)

Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. El cual permita obtener fuerzas de apoyo. Las cuales constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del DO se centra en cambiar la cultura de la organización.

La gestión del talento humano es de suma importancia en toda organización, debido a que permite atraer y retener a los colaboradores con alto potencial.

“Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Santos, 2010)

Esto con la finalidad de obtener mejores resultados en colaboración con cada uno de los empleados de manera que se logren cada una de las estrategias y así mismo lograr un equilibrio entre el desarrollo laboral de los miembros de la organización.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Para el desarrollo de un proyecto dentro del ámbito organizacional de la empresa Automotriz R&R el estudio de los puestos que integran cada departamento es crucial para entender la naturaleza de la misma, identificar aquellos puestos que son importantes para los distintos procesos que se llevan a cabo, marca muchas de las veces el éxito de la empresa, pues este se debe al recurso principal y el que mejor se debe de desarrollar y cuidar, el recurso humano.

“El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización”.(CEIP, 2012)

Para un buen desempeño de las actividades de una empresa, las personas que ocupan un puesto deben tener una posición definida dentro del organigrama, en este sentido se delimitan las actividades que cada puesto realiza, y es posible llevar una mejor organización, al tener estructuradas las actividades también se tienen bien estructurados los perfiles de puestos para cada área y la manera en que se espera estos se desarrollen, lo cual ayuda en el momento de realizar rotaciones del recurso humano, tanto internas como externas, y esto porque ya se tiene muy claro lo que se busca en una persona para cubrir un puesto.

“El análisis y descripción de los puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una empresa”.(Carrasco Carrasco, 2009)

El análisis de los puestos se hace posible mediante la evaluación del rendimiento que cada colaborador tiene dentro del puesto de trabajo, al realizar este análisis es posible tomar decisiones que eleven la productividad del recurso humano, o en cierto punto (a medida de lo permisible) realizar un reacomodo de los miembros que no están siendo competentes en un puesto y poderlos ubicar (de acuerdo a sus habilidades) en otro, pues muchas de las veces la ineffectividad de las personas en su puesto de trabajo es a causa de la insatisfacción que tiene al desempeñar las actividades que su puesto requiere, es por ello que la empresa y más concretamente, el departamento de Recursos Humanos, debe tener un constante monitoreo hacia el rendimiento de sus colaboradores y las causas que lo originan.

“La gestión por competencia no es otra cosa que la habilidad de una empresa de atraer mantener y desarrollar talentos, de atraer los mejores del mercado y de insertar adecuadamente a los no tan buenos, mediante la alineación consistente en todas las aplicaciones de recursos humanos”.(Richard, 2005)

Para poder desarrollar una buena gestión por competencia es importante llevar a cabo un buen proceso de atracción y selección de talento humano, esto se puede hacer mediante un buen estudio de las necesidades que la empresa tiene, ya que en ocasiones no se tiene un buen conocimiento de lo que requiere la empresa para cada uno de los departamentos, o la forma en la que el recurso humano opera dentro de ellas, una herramienta que apoya dentro de este contexto es la evaluación de personal pues mediante ella se pueden medir las necesidades y deficiencias que se tienen.

“La evaluación del personal, permite conocer el perfil de competencias de las personas que conforman la organización, tanto a través de las evaluaciones del rendimiento que informan de la eficacia y eficiencia con que los empleados están realizando su trabajo actual, así como de las carencias formativas que presentan para poder hacerlo; como a través de las evaluaciones del potencial; esto es, la evaluación de las posibilidades de desarrollo que tiene el empleado, tanto en su trabajo actual como en

otros distintos que podría ocupar en la organización”.(Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 2010)

Evaluar al personal comprende desde la parte psicológica, profesional, entre otras; debido a que muchas personas cuentan con habilidades y aptitudes propias de su persona ya sea facilidad de convencimiento, entusiasta, proactiva, creativa, y no todos tienen todas las características para desarrollar cierto puesto, es por ello que mediante la evaluación tanto al evaluado, en este caso el colaborador, como el evaluador, refiriéndonos a la empresa; les permite marcar un parámetro dentro de lo alcanzado y lo deseado y le es posible detectar fallas en cuanto a la efectividad en sus procesos y la estructura organizacional que se tiene ya enmarcada.

“La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas”.(Brull Alabart & Gil Estallo, 2005)

Esta es la parte del todo pues toda empresa tiene una estructura, la organización es la forma correcta de llevar una correlación entre los distintos puestos de trabajo, ya que si un departamento dentro de la misma empresa no realiza su trabajo bien, el otro departamento que depende de este fracasara, y así continuara esta afectación provocando un proceso mal efectuado, el cual repercute totalmente a una empresa. Aterrizando esto a agencia Automotriz como R&R los distintos puestos que integran la organización (Refacciones, Seminuevos, Servicio, Ventas, Comerciales, Administrativo) tratan de llevar una correcta coordinación para cumplir con su principal prioridad que es vender automóviles seguros y cumplir con las necesidades de sus clientes.

“Todos debemos asumir la responsabilidad de conocernos a nosotros mismos para encontrar los empleos adecuados a medida que nos desarrollemos y la familia se convierte en un factor en sus valores y elecciones. (...).En la organización tradicional –la de los pasados cien años– el esqueleto, o la estructura interna, fue una combinación de jerarquía y poder. En la nueva organización debe ser comprensión y responsabilidad mutuas”.(López, 2005)

Evaluación del Desempeño

Es de comprender que para las empresas de hoy en día el sistema de evaluación los trabajadores es el más empleado si lo que se quiere es conocer el desempeño de los miembros de la empresa, sin embargo es importante seleccionar la herramienta idónea para desarrollar dicha evaluación, existen diversos autores que proponen distintas herramientas posibles de adaptar a distintos medios laborales de acuerdo a la propia naturaleza de la actividad efectuada y las necesidades que se tienen.

Primeramente se estudiara a Robert Owen quien implemento un sistema llamado el “Vigilante Silencioso”, *“tenía que inventar procedimientos para controlar los hurtos en la fábrica y para controlar el rendimiento. Lo primero lo hizo con un sistema de control que hacía evidente en qué punto de la cadena se había echado en falta una herramienta: en otras palabras, qué trabajador era el culpable del robo. Lo segundo lo hizo con ayuda de lo que consideró el ingenio más eficiente para controlar la conducta poco diligente de los trabajadores: el "vigilante silencioso" (silent monitor). Se trataba de una pieza de madera de forma cúbica, que podía girar sobre un eje para mostrar una de las cuatro caras visibles, pintadas con cuatro colores diferentes: negro, azul, amarillo y blanco. Había un cubo para cada empleado, colgado en un sitio bien visible para todos, y el color decía cuál había sido el comportamiento del trabajador el día anterior: negro si era malo, blanco si era excelente, azul y amarillo para el comportamiento regular o bueno. Además, se llevaba registro diario esta conducta, en los libros de registro que duraban toda la vida laboral del trabajador.[9] El superintendente de cada departamento ponía diariamente cada "vigilante silencioso" en la posición correspondiente, y el jefe de fábrica ponía el del superintendente. Si alguien no estaba de acuerdo, tenía derecho a quejarse a Owen, o al jefe de fábrica si Owen no estaba, antes de que la puntuación se registrase en el libro; pero estas quejas se producían muy raramente. Esto tuvo un efecto de mejora que superó cualquier expectativa.”* (Redondo, 2008)

Por medio de esta herramienta fue posible llevar un control del rendimiento del empleado, y pasándolo a lo que se vive actualmente en las empresas, puede decirse que cada empresa utiliza su propio método de evaluación, pero es importante que este método se adapte a las necesidades que la empresa tiene, y sea del todo practica para ser desarrollada pero a su vez tenga un impacto considerable en los resultados.

“A inicios de los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Desempeño / Calidad, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).”(Escobar, 2005)

De acuerdo a lo anterior McClelland, se enfoca en los logros que los individuos tienen de acuerdo a la calidad del trabajo, es importante reconocer que el desempeño en el trabajo dice mucho de la calidad del mismo, ya que si el desempeño de los colaboradores dentro de los procesos establecidos en una empresa no es el mejor, el resultado en la calidad de esa misma empresa no será el mejor, todo va en conjunto con el desempeño que se tenga, es por ello que es importante evaluar el desempeño de las competencias pues influyen notoriamente en los objetivos de las empresas.

1.3 Planteamiento del Problema

La modernidad en las organizaciones del siglo XXI no solo depende de la evolución técnica y tecnológica, sino del cambio en la filosofía. Hoy en día el modo de pensar y actuar genera una nueva cultura administrativa. (Gamonal)

Unos de los principales problemas a los cuales se enfrenta son los constantes cambios de la organización, así también las necesidades para vencer los obstáculos que se presenten.

El solucionar problemas no es siempre fácil, ya que lleva a un proceso que no solo involucra decisiones, sino también preparar a las organizaciones para la búsqueda de la reestructuración.

El origen de Desarrollo Organizacional comenzó a través de los problemas humanos desprendidos de los constantes cambios de orden social, económico, político, tecnológicos y el cambio que estos han producido.

El desarrollo Organizacional propone técnicas las cuales permiten analizar la situación actual de la empresa, detectando los aspectos a los que son convenientes cambiar para el logro de sus objetivos y su constante desarrollo empresarial.

La Automotriz R&R es una empresa en la cual se desconoce la existencia de un “Plan de Carrera Profesional” en el cual no se aplica un procedimiento para evaluar a los colaboradores e identificar personal competente para aplicar a los puestos clave de la organización, a través de un diagnóstico para seleccionar el método más adecuado para evaluar a los colaboradores fue el principal problema para poder implementar un plan de carrera en la empresa , tomando en cuenta las competencias necesarias de acuerdo al perfil del puestos establecido en el organigrama de la empresa. La empresa requiere la creación y aplicación de dicho plan de carrera para el desarrollo de sus colaboradores con base en los requisitos establecidos por la empresa para cubrir los perfiles de puestos dentro del organigrama en el área de Servicios.

1.4 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Implementar la evaluación por competencia para la mejora en el desarrollo organizacional en un “Plan de carrera” en el área de servicios de la empresa “Automotriz R & R S.A. de C.V.,” para impulsar el desempeño de los colaboradores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar herramientas para la recolección de datos de los colaboradores de “Automotriz R&R” mediante la realización de una encuesta aplicada a cada uno de los colaboradores.
- Realizar un estudio con base al concentrado de las encuestas realizadas para tomar decisiones con respecto al desempeño y organización de los puestos de trabajo.

- Asignar un plan de carrera para cada puesto que integra el organigrama de la empresa.
- Identificar puestos clave dentro de la organización.
- Desarrollar estrategias para la mejora del desarrollo laboral y organizacional.

1.5 Variables

Dentro de la Evaluación del desempeño por competencias aplicadas a los colaboradores del departamento, se resaltan ocho competencias de suma importancia para la realización de sus actividades laborales.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

- Comunicación
- Trabajo en Equipo
- Resolución de Problemas
- Mejora Continua
- Organización y Administración del Tiempo
- Enfoque al cliente
- Pensamiento estratégico
- Enfoque a Resultados

1.6 Justificación del Proyecto

El presente proyecto basado en la investigación del Desarrollo Organizacional el cual es “una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.”³. El éxito de la organización tiene sus bases en la preparación y especialización del futuro de su equipo de trabajo, por lo cual en la empresa Automotriz R&R, se implementará un “Plan de carrera profesional” para los puestos que integran el organigrama dentro del grupo automotriz, creado para beneficio de la empresa y a su vez de los colaboradores.

³(Jorge A. Hernández Palomino, 2011)

Permitiendo planificar las aspiraciones individuales de los empleados, con las necesidades y objetivos de la empresa, contar con un personal más preparado y así mismo buscar el desarrollo tanto de nuevas competencias y habilidades para el capital humano de manera que estén preparados para responder ante las nuevas exigencias que actualmente se presentan y a su vez mejorar el crecimiento laboral de los colaboradores.

Permitiendo planificar las aspiraciones individuales de los empleados, con las necesidades y objetivos de la empresa, contar con un personal más preparado y así mismo buscar el desarrollo tanto de nuevas competencias y habilidades para el capital humano de manera que estén preparados para responder ante las nuevas exigencias que actualmente se presentan y a su vez mejorar el crecimiento laboral de los colaboradores

Aunado a ello se pretende incrementar el compromiso y productividad dentro de la organización. Así mismo generar nuevas oportunidades de aprendizaje y motivación para el equipo

1.7 Limitaciones y Alcances

Con este proyecto se pretende llevar a cabo un mejor control de los movimientos internos que surjan en cada departamento de Grupo R&R Automotriz Volkswagen esto para impulsar el desarrollo laboral de los trabajadores permitiéndoles ascender de puesto con respecto a los objetivos establecidos de la empresa, así mismo permitirá un obtener un mejor desempeño de los colaboradores para alcanzar las metas que se tienen. Es importante que al ser aplicado el plan de carrera los gerentes estén muy al pendiente del desempeño de los trabajadores, aplicar las evaluaciones pertinentes para medir el desempeño de los miembros ya que si no se lleva de esta manera no se podrá obtener al candidato idóneo para suplantar un puesto con mayor responsabilidad.

LIMITACIONES:

- Falta De interés por parte de los altos mandos para llevar a cabo una evaluación de sus colaboradores
- Poca disponibilidad de los colaboradores para ser evaluados.

ALCANCES:

- Personal Con mayor enfoque en el cumplimiento de objetivos.
- Calidad en el trabajo.
- Personal con desarrollo profesional que ayude al constante desarrollo de la empresa.
- Personal preparado para desempeñar un puesto importante dentro del organigrama
- Perfil de puestos apegado a las necesidades de la empresa

1.8 La Empresa (Automotriz R&R)

1. Marco Contextual

Descripción de la Empresa

Automotriz R&R nace un 25 de Octubre del 2004, bajo el mando y experiencia de la familia Rivas Ross en el ramo automotriz. El 15 de Noviembre del mismo año es cuando comienza su operación.



Para lograr sus objetivos de satisfacer las necesidades de transporte de la sociedad de las ciudades de Córdoba, Orizaba y Tuxtepec. Formando parte de la Red de concesionarios PREMIUM Volkswagen.

Contando con tecnología de punta y personal capacitado en la Academia de Volkswagen de México. Con el compromiso de tener clientes Totalmente Satisfechos.

Empleados

Automotriz R&R Cuenta con un aproximado de 203 empleados los cuales se encuentran divididos en las tres concesionarias de la marca de autos Volkswagen:

- Sucursal Tuxtepec 50 empleados
- Sucursal Córdoba 83 empleados
- Sucursal Orizaba 70 empleados

Misión

- Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como un servicio de excelencia, para obtener resultados sobresalientes.⁴

⁴<http://www.vw-cordoba.com.mx/Nosotros/>

Visión

- Somos una empresa exitosa que genera utilidades de manera sustentable
- Somos líderes en el mercado mexicano, logrando satisfacer y retener al cliente ofreciendo un servicio excelente.
- Somos competitivos y confiables en el desarrollo y la producción de vehículos y componentes.
- Somos un socio comercial atractivo para proveedores y concesionarios, estableciendo con ellos relaciones sustentables.
- Somos un equipo de colaboradores competentes, comprometidos y satisfechos
- Contamos con procesos innovadores.⁵

Principios

- Orientación a la mejora continua de nuestros procesos.
- Cumplir con los requisitos nacionales, internacionales y del grupo Volkswagen en materia de:
- Calidad en los procesos y servicios, prevención de la contaminación ambiental, seguridad y salud laboral
- Fomentar una actitud de excelencia en todos nuestros colaboradores y socios comerciales.⁶

Valores

- Cercanía al cliente
- Alto Desempeño
- Crear Valores
- Capacidad de Renovación
- Respeto
- Responsabilidad
- Desarrollo Sustentable.⁷

⁵<http://www.vw-cordoba.com.mx/Nosotros/>

⁶<http://www.vw-cordoba.com.mx/Nosotros/>

Contexto Interno

Automotriz R&R, forma parte de Grupo R&R, el cual se fundó formalmente en el año 2015 por la familia Rivas Ross, abarcando tres sectores económicos, dividido en sector inmobiliario, industrial, agrario, automotriz y de servicio.

Sector Inmobiliario:

- SELF I Grupo Operador de Estacionamientos S.A de C.V

Grupo operador de Estacionamientos Públicos y Plazas comerciales de la ciudad de Xalapa, Veracruz.

- Grupo Inmobiliario VITA

Empresa dedicada al alquiler sin intermediación de oficinas y locales comerciales. Ubicada en el fraccionamiento San José de Córdoba, Veracruz.

- Argo Almacenadora

Servicios de logísticos y financieros, cobertura nacional, servicios para el sector comercial, Autoservicio, Industrial y Agroalimentario. Cuentan con más de 25 años de experiencia.

Sector Industrial:

- Fischer S.A. de C.V.

Empresa Productiva en el diseño, soplado e inyección de artículos plásticos para la industria alimenticia. Ubicada en Venta Parada, Ver. Municipio de Amatlán de los reyes.

Sector Agrario

- KCM Export S.A. de C.V.

⁷<http://www.vw-cordoba.com.mx/Nosotros/>

Empresa dedicada a la fabricación, comercialización y exportación de café tostado y molido.

- Finca Kasaandra S.A. de C.V.

Empresa dedicada al a siembra, recolección, procesamiento, venta, distribución de café verde y tostado, así como de nuez de macadamia. Ubicada en la zonas de las altas montañas.

- Café Britt S.A de C.V.

Marca Líder a Nivel Internacional con presencia en 27 países. En México es operada exitosamente por Grupo R&R. Entre sus productos se encuentran diferentes presentaciones de café de especialidad y chocolate gourmet.

Sector de Servicio

- **CIF Almacenes y Servicios**

Empresa dedicada a los servicios de manejo, almacenaje y custodia de mercancías de manera eficiente y segura apoyando con ello las actividades del comercio exterior.

- **TIUSA Transporte Industriales Unidos S.A. de C.V.**

Empresa encargada de brindar servicio de transporte de mercancías a todo el sureste del país, centro y bajo de la república Mexicana.

Ubicación: Parque Industrial Valle de Orizaba, Orizaba, Ver.

Sector Automotriz

Concesionarias dedicadas a la venta y servicio de Autos de distintas marcas reconocidas a nivel mundial.

- DIAUTOS -CHEVROLET
- VOLKSWAGEN

Principales Competidores:

A continuación se muestran los principales competidores directos de Automotriz R&R Volkswagen, ubicados en la zona de las Altas Montañas

Concesionarias:

- NISSAN
- CHEVROLET
- KIA
- CHRYSLER
- HONDA
- TOYOTA
- FORD

ORGANIGRAMA GRUPO AUTOMOTRIZ R&R

El organigrama que se muestra a continuación se aplica en la Automotriz R&R sucursal Córdoba, Veracruz. Cabe mencionar que aunque el organigrama debiera de emplearse en las tres sucursales de la misma forma, en las concesionarias de Tuxtepec y Orizaba debido al tamaño y número de colaboradores dentro de las mismas, no todos los puestos dentro de la estructura se completan.

Ilustración 23 ORGANIGRAMA GRUPO R&R

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

A continuación, se presenta el organigrama del departamento de servicios, el cual cuenta con veintitrés puestos de trabajo, una gerencia y dos puestos auxiliares como tal estos dos últimos puestos no se encuentran dentro del área servicio, pero son de suma importancia para su funcionamiento. Todos trabajan con un mismo objetivo en común el cual es brindar un servicio de calidad.

Ilustración 25 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

Este análisis realiza un estudio tanto interno como externo, en las organizaciones es una herramienta de gran apoyo para conocer el contexto en el cual se encuentra y mediante este realizar acciones.

Análisis Interno

En el análisis interno se identificarán las fortalezas y debilidades que presenta la empresa Automotriz R & R en relación con el logro de su misión. Implica determinar la ventaja, desventaja o dificultades frente a los actuales y futuros competidores. (Flores)

Análisis Externo

El estudio del ambiente externo de la empresa Automotriz R & R esta referenciado al estudio de su entorno; es decir a la identificación, análisis y orientación de los factores o elementos exógenos con los que interactúan, sean factibles para el cumplimiento de la misión y lo que constituyen elementos desfavorables para el desempeño de la empresa. (Flores)

Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marca prestigiada. • Calidad en sus autos. • Socialmente responsable. • Trabajo en equipo • Innovación • Excelente clima laboral. • El personal de Servicio, Operativos y Ventas cuenta con certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda en el mercado laboral. • Buen posicionamiento dentro de la zona centro y sur de Veracruz. • Explotar la marca por su calidad.
ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad de salarios. • Falta de certificación para los administrativos • Falta de un plan de vida y carrera para sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevas marcas al mercado • Alta competencia.

Ilustración 1 MATRIZ FODA

3.1.4 Plan de Trabajo

A continuación, se presenta el plan de trabajo, el cual muestra las actividades realizadas para el proyecto de investigación en Automotriz R&R Volkswagen, con la finalidad de llevar a cabo una mejora en la organización. Cabe mencionar que las actividades están planeadas realizarse semana con semana y así de esta forma llevar un control a seguir de lo planeado.

Ilustración 22 PLAN DE TRABAJO

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La metodología ⁸en la cual este proyecto se basa en un artículo publicado, realizado en la universidad del Centro Educativo Latinoamericano de Argentina, el cual retoma algunos estudios importantes de Robert Owen⁹, Elton Mayo ¹⁰y David McClelland¹¹, quienes hicieron importantes aportes en cuestión a la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Este artículo nos da a conocer una serie de pasos los cuales son de suma importancia para el desarrollo de este proyecto, la evaluación del desempeño es una herramienta importante dentro de las organizaciones con la cual se puede medir el nivel de desempeño de sus colaboradores y a través de los resultados de tal herramienta de evaluación, tomar decisiones que ayuden a la empresa a su crecimiento y desarrollo.

A continuación se presentará una breve descripción de los pasos que han sido tomados del artículo, aplicados al desarrollo de este proyecto en Automotriz R&R Volkswagen.

⁸ (Capuano, 2004)

⁹ Implemento un sistema de Evaluación de desempeño en su Fábrica de nueva Lannark en 1813. Este sistema (Silent monitor) novedoso y a la vez cuestionado para la época, consistió en comunicar a cada empleado la evaluación de su desempeño del día anterior. Con un cubo pintado de distintos colores en 4 caras, el empleador ponía de manifiesto la evaluación y por consiguiente el seguimiento del desempeño de los colaboradores.

¹⁰ Demostró una serie de estudios (Experimento Hawthorne) que los trabajadores no eran un engranaje más de la máquina si no una parte importante de su empresa. Por consiguiente, su desempeño mejoraría si se lo hacía participe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que desembocarían en un aumento sustancial de la producción. Las observaciones de Mayo pueden compararse, en su importancia, con los cambios introducidos en la Revolución Industrial.

¹¹ Aportó el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación. Este avance refleja el nivel de Universalidad que ha adquirido el concepto de competencias con la fuerza propulsora de la implementación de las normas ISO 9000:2000. En ella se expresa la necesidad de que los managers se aseguren el análisis de competencias de las que disponen y desarrollarlas consecuentemente con los objetivos organizacionales.

1. Intención de hacer la evaluación del desempeño:

Este rubro hace referencia a la necesidad que presenta la organización y a través de la problemática expuesta por las personas encargadas de dirigirla a su crecimiento, se determine la evaluación del desempeño a ejecutar.

2. Análisis de Sistemas posibles:

Después de saber la causa de la necesidad en la empresa y analizar la herramienta más adecuada para aplicar a los colaboradores con respecto a su necesidad y lo demandado por la misma.

3. Confección del diccionario de competencias:

En esta etapa se hace la selección de las competencias a utilizar para la evaluación del desempeño de los trabajadores las cuales sean acordes a la cultura organizacional de la compañía, ya que estas son un medio por el cual se pueden alcanzar las metas establecidas dentro de la misma.

4. Diseño de la Evaluación:

Aquí se hace referencia al diseño y estructura de la herramienta a utilizar conforme a lo requerido dentro del departamento y se pide el apoyo de las personas involucradas de llevar a cabo estos procesos para la mejora de la empresa.

5. Comunicación:

La comunicación es una pauta para la ejecución de este proyecto por lo cual se plantea una charla con los colaboradores del departamento a evaluar en la cual se explique el por qué se realizará dicha evaluación y los beneficios que esta dará tanto a la empresa como al colaborador.

6. Entrenamiento a los involucrados:

Aquí se hace hincapié a la persona que se encargara de aplicar la evaluación los colaboradores y al personal interno de la empresa del cual se apoyara para dar seguimiento a dicha propuesta y lo guiara para descartar alguna falla durante este proceso.

7. Tiempo de Evaluación:

Se determinan los tiempos para el desarrollo de la evaluación, analizando la disponibilidad de los colaboradores del departamento a evaluar y las herramientas de apoyo para su aplicación.

8. Contenidos de la Evaluación:

Una vez concluida la aplicación de la evaluación se analiza en contenido para la toma de decisiones por el personal correspondiente de evaluar el desempeño del personal conforme a los conflictos percatados.

9. Análisis del Sistema:

Al encontrarse en la recta final del proceso se da a la tarea de tomar decisiones respecto a los resultados obtenido en la evaluación, aquí se terminara lo que sea más factible para la empresa y para el colaborador.

10. Feedback y seguimiento continuo:

Ya para finalizar se dan a conocer la retroalimentación con base a los resultados obtenidos para dar seguimiento a esta propuesta de evaluación y poder tomar decisiones futuras para el desarrollo de la empresa.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

PLANIFICACIÓN DE LA
METODOLOGÍA METAS 3.1

EJECUCIÓN DE LA
METODOLOGÍA 3.2

CULMINACIÓN DE LA
METODOLOGÍA 3.3

3.1 PLANIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

1. Intención de hacer la evaluación de desempeño:

Para comenzar andar este proyecto lo primero que se realizó fue una charla con el encargado del departamento de Recursos Humanos, así como con el gerente y el consultor de procesos quienes conocen mayormente la situación de la empresa. Destacando que La Automotriz R&R manifiesta la necesidad de realizar una evaluación de desempeño por competencias en el departamento de servicios, esto con la finalidad de analizar el desarrollo organizacional de sus colaboradores y de esta forma poder tomar decisiones importantes para el crecimiento de la organización.

2. Análisis de sistemas posibles:

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de valuación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basara en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable. (Gestión por competencias)

Es por ello que con el apoyo del Consultor de Procesos, se realizó un análisis de las necesidades que la empresa tenía en cuanto al conocimiento del desempeño de sus colaboradores para que a partir de esto se pudiera estipular lo que por medio de las evaluaciones se desea conocer.

3.2 EJECUCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Es aquí donde se despliega la parte medular del proyecto, poniendo en marcha la aplicación y utilización del método.

3. Confección del diccionario de competencias:

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes de valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.

Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización. Las competencias clave tienen influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. (Gestión por competencias)

En este rubro se mostrarán las competencias a utilizar para la ejecución de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias, la cual se aplicará dentro del departamento de Servicios.

Identificación de competencias Requerida

Competencias

Las competencias son las que distinguen a cada persona las cuales están relacionadas a su puesto de trabajo, pueden basarse en la motivación, rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, actitudes, valores y múltiples conocimientos.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes de valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.

Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización. Las competencias clave tienen influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. (Gestión por competencias)

Pensamiento estratégico

Puesto(s): Gerente de Servicios / Asesores De servicio / Jefe de Taller

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades para realizar alianzas estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un curso de acción o reemplazarlo por otro.

- ✓ Es capaz de comprender rápidamente los cambios del entorno.
- ✓ Tiene la habilidad para detectar nuevas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
- ✓ Es capaz de detectar nuevas oportunidades para realizar alianzas estratégicas que lleven al logro de objetivos organizacionales.
- ✓ Es capaz de adecuarse a los cambios del entorno.

- ✓ Tiene una visión anticipada de los cambios del entorno.

Franqueza-Confiability-Integridad

Puesto(s): Todos los puestos del Departamento de Servicios

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

- ✓ Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza
- ✓ Sabe asumir la responsabilidad de sus propios errores
- ✓ Tiene la capacidad para lograr que sus acciones y actitudes sean coherente con su discurso
- ✓ Se muestra comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta
- ✓ Es capaz de generar confianza a las personas con las que interactúa

Coaching

Puesto (s): Asesor de Servicio

Es el mecanismo clave para la construcción de relaciones efectivas orientadas a resultados en busca de continua productividad y excelencia.

- ✓ Tiene la capacidad de desarrollar la forma de trabajo más adecuada
 - ✓ Muestra apoyo a sus compañeros de trabajo, en algunas ocasiones proporciona información, en otras participa activamente dentro de las tareas y en algunas otras ocasiones actúa como motivador
 - ✓ Tiene la capacidad de proporcionar información actualizada en tiempo y forma
 - ✓ Muestra un alto sentido de compromiso para el logro de los resultados perseguidos en el objetivo de la organización
- Es creativo y trata de buscar mejores soluciones

Toma de decisiones

Puesto (s): Dirección General / Gerente de Servicios

Decisiones de planeación, se refiere a decisiones que implican la preparación de planes y programas dentro del marco de las políticas y la normatividad interna de la organización, que inciden dentro de un organismo subsidiario o un órgano corporativo.

- ✓ Es capaz de tomar decisiones sobre planeación (preparación de planes y programas)
- ✓ Basa sus decisiones en el marco de políticas y normatividad interna de la organización
- ✓ Sabe establecer prioridades entre sus tareas
- ✓ Sabe establecer la imagen del lugar a donde desea llegar de acuerdo a los objetivos organizacionales
- ✓ Posee una amplia visión, para tomar diferentes enfoques frente a los acontecimientos

Negociación

Puesto (s): Asesor de Servicios

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- ✓ Tiene la capacidad de ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y ser convocado por otros para colaborar en estas situaciones
- ✓ Tiene la habilidad de utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación
- ✓ Tiene la capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización

Liderazgo

Puesto (s): Director General / Gerente de Servicios

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer motivación, dirección y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.

- ✓ Es capaz de controlar el cumplimiento de la normatividad, políticas, planes y programas de seguridad
- ✓ Es responsable de la aplicación y cumplimiento de las políticas, planes y programas de protección al medio ambiente y los ecosistemas
- ✓ Clarifica a su equipo lo que se espera de ellos.
- ✓ Se asegura de que su equipo tenga los conocimientos y habilidades para un desempeño exitoso
- ✓ Mantiene un ambiente de trabajo en el que sus colaboradores se sienten reconocidos y estimulados.
- ✓ Hace saber a sus colaboradores, con oportunidad y asertividad, los resultados de su desempeño y el cumplimiento o no de estándares.
- ✓ Tiene una visión global de sus responsabilidades, identificando cómo éstas impactan el desempeño general del área y de la Organización

Empowerment

Puesto (s): Todos los puestos del Departamento.

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- ✓ Es capaz de coordinar los estudios de integración de los puestos por área y de cambios a la estructura orgánica ocupacional regionales
- ✓ Es capaz de coordinar los proyectos y programas de diagnóstico y desempeño de nuevas aplicaciones de desarrollo organizacional regionales
- ✓ Es capaz de coordinar el diseño de perfiles y análisis de puestos regionales
- ✓ Es capaz de coordinar proyectos de diseños organizacionales y de integración de Recursos Humanos que se asocien a los planes estratégicos y operacionales de la región

Pensamiento estratégico

Puesto (s): Todos los puestos del Departamento.

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades para realizar alianzas estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un curso de acción o reemplazarlo por otro.

- ✓ Es capaz de comprender rápidamente los cambios del entorno

- ✓ Tiene la habilidad para detectar nuevas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica
- ✓ Es capaz de detectar nuevas oportunidades para realizar alianzas estratégicas que lleven al logro de objetivos organizacionales
- ✓ Es capaz de adecuarse a los cambios del entorno
- ✓ Tiene una visión anticipada de los cambios del entorno

Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad

Puesto (s): Todos los puestos del Departamento.

Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la organización. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

- ✓ Posee la capacidad de apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe a favor del beneficio de la organización y de los objetivos comunes
- ✓ Tiene la habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio, y alcanzarlos con éxito
- ✓ Posee la capacidad de ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve, donde lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad
- ✓ Es justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles
- ✓ Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización

Orientación al cliente

Puesto (s): Asesor de Servicio / Asistente de Servicio / Controlista de Calidad

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

- ✓ Atiende las solicitudes de las áreas que lo requieran
- ✓ Es capaz de establecer relaciones con perspectivas de largo plazo con sus clientes
- ✓ Sacrifica beneficios inmediatos en función de los futuros
- ✓ Es un referente dentro de la organización en lo que se refiere a ayudar a los clientes y satisfacer sus necesidades
- ✓ Se encuentra siempre disponible para sus clientes y les dedica el tiempo necesario

Productividad

Puesto (s): Gerente de Servicios / Asesor de Servicios / Jefe de Taller

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

- ✓ Es capaz de minimizar los tiempos de respuesta
- ✓ Es una persona capaz de desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos
- ✓ Se asegura de utilizar y transmitir información confiable
- ✓ Es capaz de cumplir con los objetivos establecidos de acuerdo a lo esperado
- ✓ Es un referente a imitar por sus pares

Integridad

Puesto (s): Todos los puestos del Departamento.

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

- ✓ Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo
- ✓ Es empático como para dar permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del estrés para que se recupere
- ✓ Es considerado como un referente en materia de integridad
- ✓ Es capaz de admitir públicamente que ha cometido un error, y actuar en consecuencia
- ✓ Es capaz de negarse a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera no son éticas

Perfiles de puesto

A través de un Perfil de Puesto se puede definir los conocimientos, habilidades, responsabilidades y tareas que se le demandan a cada colaborador, lo cual es indispensable para obtener una buena organización de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Se puede definir al perfil profesional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la empresa. (Gestión por competencias)

A continuación se presentan los perfiles de puesto requeridos dentro del Departamento de Servicios en la Automotriz R&R S.A DE C.V.

Principales Funciones y Responsabilidades de cada departamento dentro del área de Servicios.

Jefe de Taller:

- ✓ Coordinar, Orientar y supervisar el trabajo del personal de taller manteniendo la disciplina y buen ambiente de trabajo.
- ✓ Coordinar el Apoyo del técnico Master/ Técnico Diagnosta a los técnicos de servicios en trabajos complejos o cuando se le presenten dificultades en la reparación.
- ✓ Gestionar un diagnostico complementario a las reparaciones generales que así lo requieren, a través del Técnico Master / Técnico Diagnosta.
- ✓ Verificar y validar los presupuestos de reparación, en área de Taller
- ✓ Revisar y Autorizar los trabajos adicionales detectados por el técnico de servicios.
- ✓ Revisar el registro de los tiempos de reparación de los Técnicos e identificar los tiempos promedio necesarios para las diversas operaciones de cada reparación.

- ✓ Evaluar y analizar el registro de los tiempos productivos e improductivos para optimizar la eficiencia y productividad del personal y obtener una ocupación equilibrada del taller.
- ✓ Vigilar que los trabajos en garantía se apeguen a las normas.
- ✓ Mantener en condiciones de uso las herramientas especiales y manuales.
- ✓ Efectuar periódicamente el inventario de equipo y herramientas.
- ✓ Responsable de vigilar el cumplimiento de condiciones óptimas de Seguridad e Higiene en el Taller de Servicio.

Técnico Master:

Satisfacción al Cliente

- ✓ Garantiza una solución rápida y conforme a los requisitos del planteamiento del problema técnico.
- ✓ Emisión de diagnóstico y procedimiento al pedido de piezas necesarias para la reparación.
- ✓ Apoyo consultivo a los asesores de servicios, al jefe de taller y al personal técnico en la solución de problemas técnicos difíciles.

Organización y Comunicación

- ✓ Apoyo al asesor de servicios en la obtención de información del cliente que le permita la correcta emisión de diagnósticos y de pedidos en caso de problemas técnicos.
- ✓ Asegurara una calidad de trabajo superior mediante procedimientos técnicos claros en el taller, en los casos en los que este involucra.
- ✓ Utiliza todos los sistemas y recursos existentes para una primera reparación exitosa.
- ✓ Después de situaciones de reparación difíciles llevar a cabo el control del éxito de las mismas.

Asesor de Servicio:

- ✓ Consultar la documentación del vehículo antes de la llegada del cliente, en coordinación con la asistente de servicio.

- ✓ Asesorar de forma profesional a los clientes respecto a las necesidades de servicio y/o reparaciones del vehículo
- ✓ Formalizar tiempo y presupuesto necesario para la realización de los trabajos demandados.
- ✓ Realizar un diagnóstico de acuerdo a las necesidades del servicio, así como elaborar la orden de reparación detalladamente.
- ✓ Identificar aspectos que involucren oportunidades de venta adicional de servicio y refacciones a través de una reparación.
- ✓ Informar al cliente la fecha y hora establecidas para la entrega de la unidad.
- ✓ Asegurar la preparación de la entrega del vehículo en la hora y fecha acordado con el cliente.
- ✓ Verificar que cada uno de los trabajos solicitados y autorizados por el cliente se hayan realizado respecto a sus necesidades.
- ✓ Resolver los reclamos en forma rápida y efectiva, así como notificarle al Gerente de Servicio.
- ✓ Generar nuevas oportunidades de negocio para la concesionaria.

Jefe de Carrocería y Pintura:

- ✓ Gestionar un diagnóstico correcto de los daños en cada uno de los autos.
- ✓ Verificar y validar los presupuestos de reparación reportados por las compañías asegurados.
- ✓ Evaluar y analizar el registro de tiempos productivos e improductivos para optimizar la eficiencia y productividad del personal, así como procurar una ocupación equilibrada del taller.
- ✓ Mantener en condiciones de uso los equipos, las herramientas especiales y manuales.
- ✓ Proporcionar todo el apoyo y soporte a los grupos de trabajo para el desarrollo de las funciones individuales y formales.

Técnico Mecánico:

- ✓ Realizar los trabajos encomendados de acuerdo con las instrucciones anotadas en la orden de reparación, asignados por el asesor de servicio o Jefe de Taller, en el tiempo determinado.
- ✓ Registrar las operaciones efectuadas una vez ejecutadas en las tablas de mantenimiento o en su tarjeta viajera.
- ✓ Responsable de mantener siempre en perfectas condiciones la herramienta proporcionada por la empresa e informar a su Jefe inmediato sobre las herramientas en mal estado y reportar cualquier pérdida.
- ✓ Entrenar y supervisar a los aprendices o ayudantes técnicos asignados.
- ✓ Asistir a cursos y entrenamientos convocados por VWM para personal de la Red de concesionarios, asimismo a cursos internos proporcionados por la concesionaría.

Técnico Pintor:

- ✓ Recibir las Unidades / Piezas preparadas para el proceso de pintura.
- ✓ Llevar las unidades a la cabina de pintura o área de pintura.
- ✓ Realizar la aplicación de color con base en los procedimientos del proveedor.
- ✓ Verifica que la unidad / Pieza cumpla con los estándares de aceptación de la marca.
- ✓ Entregar las unidades o piezas al encargado del siguiente proceso.
- ✓ Mantener en todo momento su cuidado y Limpieza de los autos que le sean asignados.
- ✓ Registrar todos los días las unidades que pinta en el formato establecido.
- ✓ Responsable de mantener siempre su herramienta y equipo de trabajo en las mejores condiciones e informar a su Jefe inmediato sobre la herramienta o equipo en mal estado o en su caso reportar cualquier pérdida.

Técnico Hojalatero Carrocero Armador:

- ✓ Recibir las refacciones las partes de colisión a remplazar en los vehículos y verificar que sean adecuadas, reportar cualquier anomalía con su Jefe inmediato.
- ✓ Realizar la sustitución y armado de partes de colisión en los vehículos que se le asignen.
- ✓ Mantener el cuidado y limpieza de los autos.
- ✓ Reportar los trabajos realizados diariamente en los formatos establecidos.
- ✓ Mantener siempre su herramienta en perfectas condiciones e informar a su Jefe inmediato sobre herramienta en mal estado y reportar cualquier pérdida.

Controlista de Calidad:

- ✓ Identificar malas reparaciones incompletas para asegurar que se entregue el auto con los trabajos y reparaciones correctas y completas.
- ✓ Determinar por medio del análisis de las reincidencias las áreas de mejora de la concesionaria concernientes a la calidad de la reparación y establecer en conjunto con Gerente de Servicio y Jefe de taller a las medidas correctivas necesarias para evitarlas en las siguientes reparaciones.
- ✓ Realizar una inspección a los sistemas del vehículo que deben ser revisados tomando como base los formatos emitidos por VWM.
- ✓ Revisar las causas de las reparaciones repetidas, obtenidas tanto de los reportes internos de seguimiento telefónico y reclamaciones como de reportes externos, ya sea realizados a través del área de servicio al cliente de VWM.

Lavador:

- ✓ Revisar la lista de autos por lavar en el día en curso.
- ✓ Preparar los materiales y productos que se usaran en el día de trabajo.
- ✓ Lavar los autos cumpliendo con los estándares de procedimientos de la marca Volkswagen.
- ✓ Recoger y Limpiar el área de trabajo durante y al finalizar sus actividades diarias.
- ✓ Notificar si hay faltantes de materiales y equipos al coordinador de lavado.

Asistente de Servicio:

- ✓ Es responsable de concertar, prepara y confirmar las citas con los clientes
- ✓ Identificar el grado de los trabajos requeridos, los trabajos pendientes de reparación incluidos en el historial del cliente, prever la capacidad del taller para la programación de la cita, el medio de transporte alternativo para el cliente, los trabajos adicionales con el fin de concretar una cita profesionalmente y crear las condiciones necesarias para poder gestionar las ordenes.
- ✓ Escuchar con atención las quejas de los clientes solucionando los posibles conflictos siempre buscando darle solución e identificar los casos de reparaciones repetidas para poder prestar la atención adecuada al cliente.
- ✓ Asegurarse de la disponibilidad y reserva de las piezas necesarias para los servicios requeridos de las citas y seguir de cerca los procesos que son relevantes para el cliente con el objetivo de mejorar la gestión de los deseos del cliente y realizarse dentro de los plazos acordados.
- ✓ Ponerse a las órdenes de los clientes en la recepción de servicio.

4. Diseño de la Evaluación:

Para la ejecución de esta etapa fue necesario partir de los objetivos y procesos establecidos dentro del departamento, por lo cual se pidió el apoyo del Gerente de Servicios y el Consultor de procesos, quienes son los que están involucrados en los resultados del desempeño de los colaboradores que integran el departamento a evaluar.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Para obtener una visión más global y obtenida se ha implementado en las organizaciones la presente herramienta denominada Evaluación del Desempeño. El cual está enfocado en competencias, este método consiste en la realización de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas.

La evaluación se divide en 8 competencias de las cuales se desglosan diferentes actitudes a evaluar de acuerdo a la competencia, de lado derecho se establece un

rango del 1 al 5 en donde 1 es Deficiente y 5 es Excelente con respecto al desarrollo de los colaboradores en cada actividad involucrada.



Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador	
Nombre:	
Relación con el evaluado	

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación					
1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
3 Presta atención en las conversaciones.					
4 Se comunica de manera escrita con claridad.					
5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
Resolución de problemas					
11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
15 Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					
22 Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					
23 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					
Enfoque en el cliente					
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
Pensamiento estratégico					
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					
Enfoque a resultados					
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

Ilustración 2 FORMATO PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

5. Comunicación:

Se llevó a cabo la difusión dentro del departamento de servicios, sobre la realización del presente proyecto y las herramientas que se aplicarían dentro del ya mencionado, Así como los beneficios de la realización de dicha propuesta tanto para ellos como colaboradores como a la empresa. Esta difusión se realizó con el apoyo del Lic. Encargado del área de Recursos Humanos y del Consultor de procesos. Quienes indicaron a los colaboradores como colaborar para obtener resultados beneficiosos que ayuden a su desarrollo profesional y al crecimiento de la organización.

6. Entrenamiento a los involucrados:

En esta parte se determinó a la persona que realizara las evaluaciones, de acuerdo a lo que se vio en la empresa durante el tiempo en que se realizaron las practicas, el papel con el que cuenta el Consultor de Procesos en la empresa es muy importante, pues es el quien está al tanto de los procesos que se llevan a cabo, así como también está enterado de los perfiles para cada puesto y las actividades que cada uno de ellos tienen que cubrir, por lo se considera que es la persona indicada para realizar la evaluación, sin embargo por única y primera ocasión debido a que el proyecto es una propuesta como parte de las practicas que se llevan en la organización, la encargada de realizar la evaluación será la practicante quien fungirá el papel de un evaluador externo .

7. Tiempo de Evaluación:

Se establecieron tiempos para el desarrollo y aplicación de la herramienta de Evaluación, se acordó un tiempo estimado de 2 a 3 semanas, estipulando que dichas evaluaciones serian realizadas de forma personal y en un formato en físico debido a que si son enviadas por medio virtual es más difícil tener una respuesta concreta por parte de los evaluados, la evaluación se llevó a cabo con el apoyo de la persona encargada de Recursos Humanos, Gerente del área de Servicios y el Consultor de procesos, Así mismo se investigó dentro de la plataforma People Next, la cual es un software para la gestión del Capital Humano, las herramientas

de evaluación y con el apoyo de este se analizaron distintas herramientas de evaluación para medir el desempeño por medio de competencias.

8. Contenidos de la Evaluación:

Al obtener los resultados de las evaluaciones del desempeño, se dio a la tarea de analizar el contenido de los datos obtenidos, detectando los conflictos percatados en el área de servicios a través de las evaluaciones. A partir de dicho análisis de resultados el departamento deberá tomar decisiones sobre el potencial y carrera profesional de cada empleado evaluado.

3.2 CULMINACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Esta es la última etapa y es aquí en donde se toma principal atención al método y el resultado que trajo la aplicación de este, así como la factibilidad de la propia herramienta empleada.

9. Análisis del Sistema:

- De acuerdo a lo observado en la aplicación de la evaluación, es recomendable que se sinteticen los criterios evaluados debido a que se notó que en la aplicación el tiempo estipulado para llevarla a cabo fue rebasado por lo que los colaboradores no estaban del todo cómodos con esa situación.
- Así mismo debido a que muchos de los colaboradores no siempre se encuentran dentro de las instalaciones de la Agencia era difícil tener contacto con ellos puesto que en muchos de los casos tenían múltiples ocupaciones.
- A pesar de que los involucrados en el desarrollo de la evaluación sabían que por única ocasión esta sería aplicada por la practicante (evaluador externo), muchos de los trabajadores hicieron mención en que sería mejor para ellos que su jefe los evaluara, ya que no era una práctica usual aplicada en la misma empresa.
- Se detectó que muchos de los evaluados no contestaban sinceramente a las preguntas pues tenían temor de que pudieran ser afectados con respecto a los resultados.

10. Feedback y Seguimiento Continuo:

Con lo analizado en la evaluación pudo detectarse que el principal problema al cual se enfrenta el departamento es que la comunicación no es del todo buena, y les es imposible enfrentarse a los momentos de tensión a los cuales son

sometidos, pues en muchos de los casos es difícil antes las situaciones problemáticas los evaluados tuvieron un nivel bajo de aceptación en cuanto a su postura frente a este tipo de situaciones, en general la mayoría de los evaluados tienen un desempeño alto en la parte de atención al cliente, que es de esperarse debido a que el departamento se enfoca en ello, sin embargo el bajo rendimiento se encuentra en la parte de la comunicación, trabajo en equipo y pensamiento estratégico.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES


4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS

Las herramientas expuestas anteriormente, como propuesta para medir el desempeño de los colaboradores de Automotriz R&R dentro del Departamento de Servicios, de la cual el estudio de Evaluación del desempeño por competencias fue la más idónea para realizar la aplicación dentro del área laboral y con base a esta poder analizar detallada mente como desarrollan y aplican sus conocimientos, habilidades y destrezas dentro de su puesto de trabajo.

Dentro de la Evaluación del desempeño por competencias aplicadas a los colaboradores del departamento, se resaltan ocho competencias de suma importancia para la realización de sus actividades laborales:

➤ **Comunicación**

La comunicación interna es vital en toda organización, una correcta comunicación interna es de suma importancia para un excelente desarrollo empresarial, ya que facilita los colaboradores estar informados con cada uno de los miembros del equipo de trabajo para un buen desempeño en su área de trabajo y crear de esta forma un clima laboral adecuado.



		CONCENTRADO DE DATOS				
		CALIFICACIÓN				
COMPETENCIAS A EVALUAR		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Comunicación		1	2	3	4	5
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.		1	6	8	4
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	1	1	4	8	5
3	Presta atención en las conversaciones.			2	9	8
4	Se comunica de manera escrita con claridad.	1		3	8	7
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.	1		4	8	8
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.		2	2	7	4
		3	4	21	48	36

Ilustración 3 Tabla de concentrado de datos de la evaluación del desempeño en la competencia de comunicación

Comunicacion

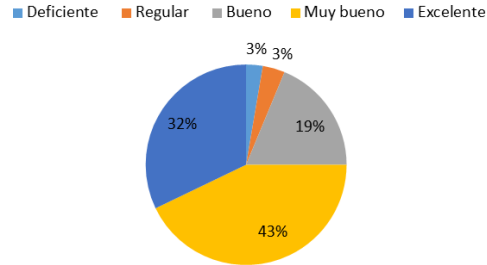


Ilustración 4 Grafica de resultados de la competencia de comunicación

➤ Trabajo en equipo

La mejor manera de fomentar un excelente clima laboral como miembros de la organización el trabajo en equipo es una de las competencias más importantes dentro de esta, mediante este se persigue un objetivo en común entre todos los integrantes, se producen nuevas ideas que ayudan al crecimiento de la empresa, así mismo compartir conocimientos, habilidades y experiencia entre colaboradores.



		CONCENTRADO DE DATOS				
		CALIFICACIÓN				
COMPETENCIAS A EVALUAR		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Trabajo en equipo		1	2	3	4	5
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.		1	1	4	10
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	1		1	14	7
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.			1	10	9
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	1			6	9
		2	1	3	34	35

Ilustración 5 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de Trabajo en equipo

Trabajo en Equipo

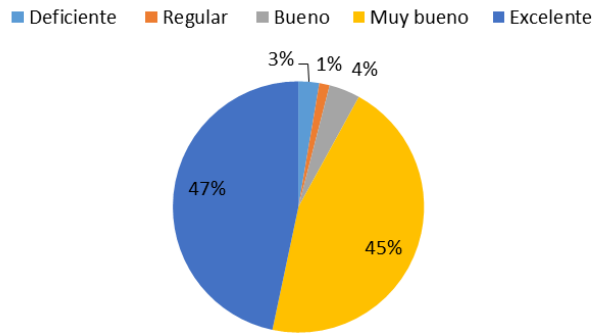


Ilustración 6 Grafica de los resultados de la competencia de Trabajo en equipo

➤ **Resolución de Problemas**

En este punto se analiza que tan preparados se encuentran los colaboradores ante los diversos cambios ante situaciones dentro del área laboral y su respuesta ante situaciones complicadas.



		CONCENTRADO DE DATOS				
		CALIFICACIÓN				
COMPETENCIAS A EVALUAR		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Resolución de problemas		1	2	3	4	5
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	1		1	8	8
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			4	8	7
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.		1	2	10	6
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			4	9	5
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.			5	7	7
		1	1	16	42	33

Ilustración 7 Tabla de concentrado de la evaluación de desempeño en la competencia de trabajo en equipo

Resolución de problemas

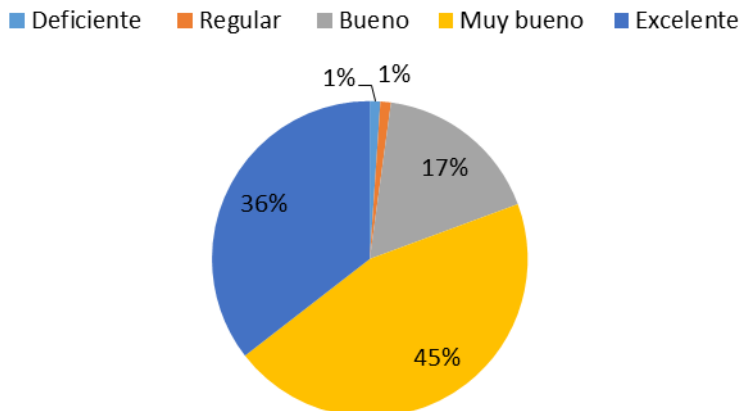



Ilustración 8 Grafica de resultados de la competencia resolución de problemas

➤ Mejora Continua

Aquí se muestra el impacto en los empleados ante la innovación de procesos y la forma adaptarse a la realizar distintas actividades en el área de trabajo, ya que día a día nos enfrentamos a un mundo con diversos e innovadores cambios en el entorno laboral, de igual manera permite alcanzar los mejores resultados, cumplirse los objetivos de la organización y prepararse para los próximos retos.



		CONCENTRADO DE DATOS				
		CALIFICACIÓN				
COMPETENCIAS A EVALUAR		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Mejora continua		1	2	3	4	5
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				8	10
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.		1	5	7	5
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	2		4	7	7
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.	1	1	2	8	8
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad		1		7	11
		3	3	11	37	41

Ilustración 9 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de resolución de problemas

Mejora Continua

■ Deficiente ■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno ■ Excelente

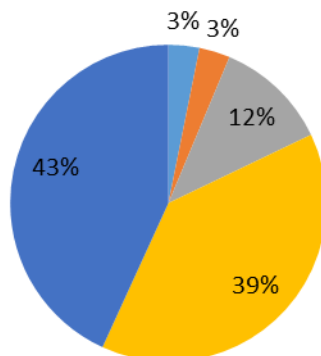


Ilustración 10 Grafica de resultados de la competencia mejora continua

➤ Organización y Administración del Tiempo

La administración es una herramienta muy importante y más cuando se trata del tiempo en el área laboral, por ello se debe tener un control de tiempos en cada una de las actividades que se realizan, Así mismo utilizar adecuadamente las herramientas que la organización facilita para completar a su debido tiempo y forma las tareas asignadas.



		CONCENTRADO DE DATOS				
		CALIFICACIÓN				
COMPETENCIAS A EVALUAR		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Organización y administración del tiempo		1	2	3	4	5
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			3	7	9
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados			1	12	6
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades	1			9	9
		1		4	28	24

Ilustración 11 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de administración del tiempo

Organización y Administración del tiempo

■ Deficiente ■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno ■ Excelente

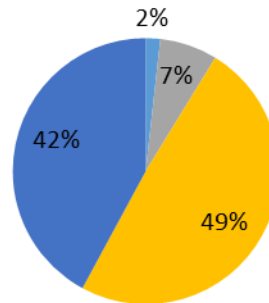


Ilustración 12 Gráfica de resultados de la competencia organización y administración de tiempo

➤ Enfoque al Cliente

En este rubro el objetivo es la satisfacción del cliente y su percepción sobre el grado en el que se han cumplido sus requisitos contribuye al logro del éxito obtenido en una organización, por lo cual el desempeño de los colaboradores debe ser excelente para rebasar todas las expectativas del cliente.



CONCENTRADO DE DATOS

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Enfoque en el cliente	1	2	3	4	5
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza					1
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				1	
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				1	
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					1
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa				1	
	0	0	0	3	2

Ilustración 13 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de enfoque al cliente

Enfoque en el cliente

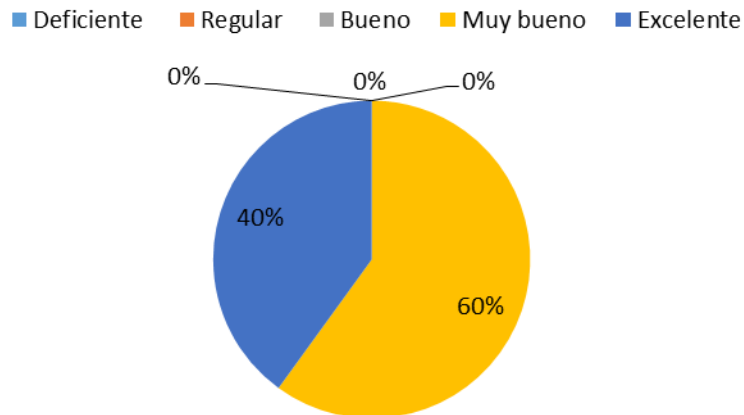



Ilustración 14 Grafica de resultados de la competencia enfoque al cliente

➤ Pensamiento estratégico

Analiza los medios que tiene para alcanzar el logro de los objetivos, permitirá anticipar los problemas y resolverlos antes de que ocurra.



CONCENTRADO DE DATOS

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Pensamiento estratégico	1	2	3	4	5
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo p	1		1	9	8
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.			1	8	10
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización a			1	7	12
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la	2	1		11	5
Total	3	1	3	35	35

Ilustración 15 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de pensamiento estratégico

Pensamiento Estratégico

■ Deficiente ■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno ■ Excelente

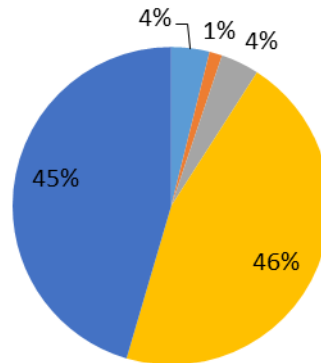


Ilustración 16 Grafica de resultados de la competencia pensamiento estratégico

➤ Enfoque a resultados

El interés que muestra el empleado al desarrolla sus actividades se ve reflejado en el crecimiento de la empresa, todo lo realizado dentro de la organización debe de ser con compromiso y la mejor actitud, ya que del desempeño y la forma de realizar sus tareas depende que la empresa siga creciendo día a día.



CONCENTRADO DE DATOS

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Enfoque a resultados	1	2	3	4	5
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.				2	17
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				11	8
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con	1			6	12
	1			19	37

Ilustración 17 Tabla de concentrado de la evaluación del desempeño en la competencia de enfoque a resultados

Enfoque a resultados

■ Deficiente ■ Regular ■ Bueno ■ Muy bueno ■ Excelente

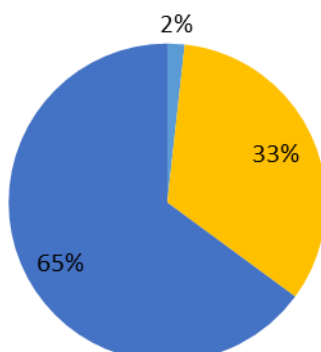


Ilustración 18 Grafica de resultados de la competencia enfoque a resultados

4.1.1 Mapas de Carrera

A través de estos se busca la formación del personal, que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Siguiendo el enfoque de competencias, el Plan de Carrera es un método que determina tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización.

Una ruta de carrera es el desplazamiento que tiene un colaborador de cierto puesto clave dentro de la empresa hacia otro con mayor o igual jerarquía delimitando tiempos, habilidades, entre otros aspectos, esto con el fin de aprovechar el recurso humano que ya se tiene dentro de la empresa con conocimientos previos de la misma, así como también incentivar el desarrollo laboral de aquellos puestos clave que existen en la empresa.

Estos mapas de carrera son diseñados con base a los puestos que integran el organigrama, no están diseñados con base a las personas pues la idea es poder aplicarlo en todo momento y sabemos que el recurso humano está en constante cambio más sin embargo el puesto seguirá siendo el mismo.

A continuación se presentara la propuesta de las posibles rutas de carrera viables dentro de la Automotriz R&R en el Área de servicios.

- RUTA DE CARRERA
- RUTA TRADICIONAL DE CARRERA
- RUTA LATERAL DE HABILIDADES

4.1.2 Propuesta de Rutas de Carrera

TIPO DE RUTA: TRADICIONAL DE CARRERA



PUESTO: Técnico Pintor

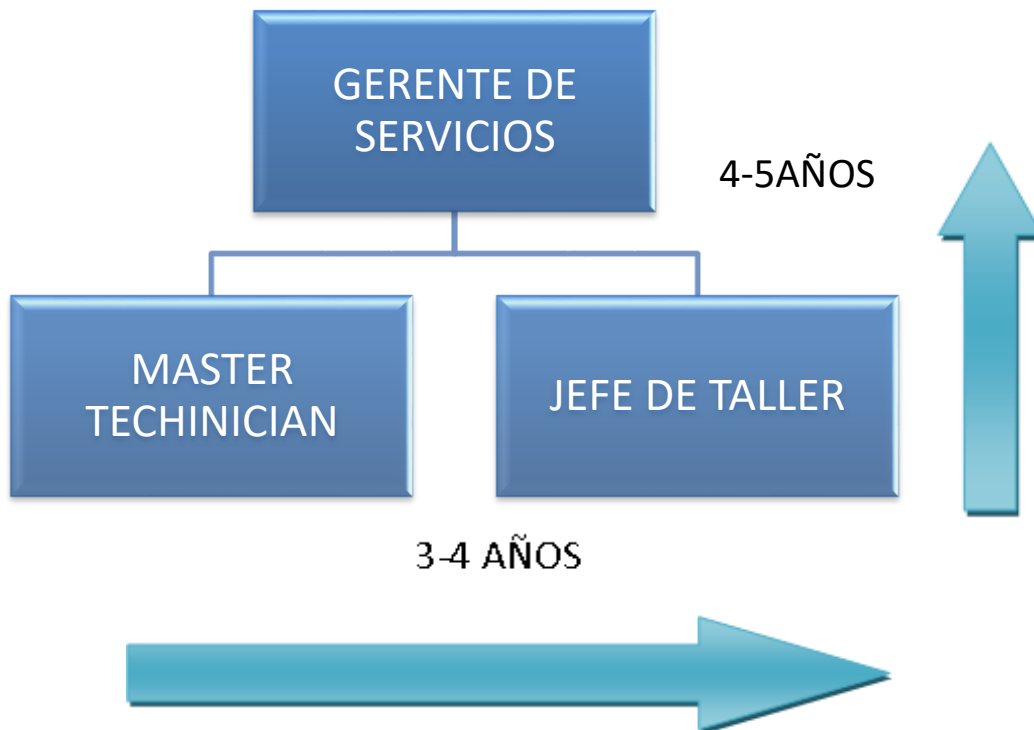
Ilustración 33 Perfil de puestos Técnico pintor

La ruta tradicional de carrera es aquella en la cual un empleado progresa en forma vertical ascendente en la organización avanzando de un puesto de trabajo específico al siguiente, el empleado se desplaza paso a paso y la preparación es esencial para el siguiente trabajo de nivel más alto.

Ventaja: Una de las mayores ventajas de la ruta tradicional es que tiene una dirección recta hacia adelante, la ruta está claramente trazada y el empleado conoce la secuencia específica de los puestos de trabajo a través de los cuales debe pasar para progresar.

Desventaja: Solo se centra en una línea directa sin adentrarse en el conocimiento de la pluralidad de actividades.

TIPO DE RUTA: RUTA DE CARRERA EN RED



PUESTO: Master Technician

Ilustración 30 Perfil de puestos Técnico Master

La presente ruta de carrera incluye tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontales. Esta ruta reconoce la intercambiabilidad de la experiencia a ciertos niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel antes de ser promovido a un puesto de mayor jerarquía.

Ventaja: Esta ruta reconoce la intercambiabilidad de la experiencia a ciertos niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel antes de ser promovido a un puesto de mayor jerarquía. Con frecuencia este enfoque representa una manera más realista las oportunidades para el desarrollo de los empleados de una organización que la ruta tradicional de carrera.

Desventaja: Es difícil explicar a los empleados la ruta específica que podría seguir sus carreras para una determinada línea de trabajo.

RUTA LATERAL DE HABILIDADES



PUESTO: Asesor de Servicio

Ilustración 31 Perfil de puestos Asesor de servicios

Esta ruta incluye desplazamientos laterales dentro de la empresa los cuales permiten que el empleado se revitalice y se enfrente a nuevos desafíos. Ni la remuneración, ni las promociones quedan implicadas, pero al aprender un trabajo diferente, el empleado incrementará su valor para la organización y también podrá revitalizarse y adquirir nuevos conocimientos.

4.3 Recomendaciones y Conclusiones

Durante años, los psicólogos recurrían la capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia. Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo.(Grandes, 2015)

La aplicación de la herramienta de evaluación del desempeño por competencia dentro del departamento de servicios, fue de gran ayuda para analizar detalladamente el comportamiento de cada uno de los colaboradores de la Automotriz y así mismo la forma en la que llevan a cabo sus actividades correspondientes en cada puesto de trabajo. Se realizó un análisis para identificar las fortalezas y debilidades de dicho departamento, Así mismo se identificaron las Áreas de oportunidad en la que los colaboradores pueden trabajar para la mejora de su desempeño.

Una de las principales necesidades de organización es el ser más competitivas y eficientes, por lo cual para que este objetivo se cumpla se debe contar con el personal adecuado. Para ello se deben implementar estrategias que ayuden a mejorar la efectividad en sus empleados.

En el análisis realizado se presentó la necesidad en la Automotriz, haciendo necesaria la aplicación de una herramienta de evaluación del desempeño en sus empleados, la cual se realice de forma periódica esto debido a los constantes cambios que las organizaciones sufren en la actualidad. Con la aplicación de dicha evaluación se detectó que existen miembros dentro de la organización con alto potencial en el desarrollo de actividades que se requieren en cada puesto, considerando la oportunidad de poder escalar a un puesto con mayor responsabilidad.

De acuerdo a estudios realizados por distintos autores, es recomendable que las herramientas de evaluación del desempeño sean aplicadas por altos mandos ya que conocen mejor la forma en la que sus colaboradores se desempeñan y se encargan de supervisarlos detalladamente, de esta manera la herramienta tendrá mayor impacto dentro de la organización.

Un aporte importante para el cierre de este proyecto fue la vinculación que se hizo posible efectuar, entre Automotriz R&R y la Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz, con el apoyo de los asesores, ya que por medio de esta vinculación se busca el desarrollo profesional para que los miembros de la empresa, haciendo posible que los miembros que tienen estudios trunco puedan darle continuidad a su preparación.

ANEXOS

Anexo 1:

Tabla del Estado del Arte (Formato Excel)

ESTADO DEL ARTE							
ITEM	TITULO	AUTOR	AÑO	REVISTA	PROBLEMA	HERRAMIENTAS-METODOLOGIA-TÉCNICAS	RESULTADOS
1	Evoluciones dísticas en el diagrama de FODA	Ochoa, Gilda, Dino Ferrnado Luis	2006	Visión del Futuro	Una poderosa herramienta de planificación en todo tipo de negocios.	FODA	El FODA es realmente efectivo porque está basado en las creencias de la empresa y por tanto en las actuales percepciones de la misma y todavía es invocado como una poderosa herramienta de planificación en todo tipo de negocios.
2	Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano	Jorge A. Hernández, Manuel Gutiérrez, José de J. Espinosa	2011	PEARSON	Actualmente el mundo se caracteriza por un ambiente muy cambiante. Debido a esta condición dinámica del entorno mundial, las organizaciones se encuentran en un estado de incertidumbre ante los cambios que con tanta rapidez se producen en el mundo.	es el proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrenar la resistencia al cambio.	El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio pues busca lograr una mejor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional.
3	Métodos cualitativos para estudiar a los usuarios de la información	Ochoa, F.G.	2008	Zindy E. Rodríguez Tamayo	obtención de datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas.	Instrumento por excelencia para el cambio	Permite comprender los significados que los sujetos comparten y que se expresan mediante el lenguaje. Es una técnica de investigación cualitativa cuyo objetivo es la obtención de datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos de personas.
4	El factor del talento humano en las organizaciones	Armando Mejía-Granda, Mario Bravo-Castillo, Amuro Mibroya-Santana	2013	ARTICULO ORIGINAL, GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Talento Humano por competencias: preparando a los empleados para, tener un mejor desempeño, en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.	Inventario de Capital Humano	Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles - Eleva la moral de la fuerza de trabajo - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización - Mejora la relación jefes-subordinados - Es un estándar para la comprensión y adopción de políticas - Se agiliza la toma de decisiones y la adopción de programas - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes - Incrementa la productividad y calidad del trabajo - Ayuda a mantener bajos los costos - Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
5	Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera"	Anna Periz Monje	2009	ARTICULO INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.	Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.	Evaluación del desempeño Laboral.	Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
6	SISTEMA PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	ANGEL JESUS RICOCHO, ANA VES SANCAS	2015	SSIM	La implementación de un sistema de información en el cual permita realizar evaluaciones al personal para determinar la necesidad de capacitación que estos puedan presentar, así como brindar información para la toma de decisiones en relación a la unificación de esta.	Evaluación 360°	Obtener una auto descripción de sus competencias, de una descripción de las competencias, pero por parte de otras personas que tienen contacto directo, y de un informe que contenga la comparación de las descripciones. Así mismo tener información más amplia y real, ya que, a comparación del método de evaluación de desempeño tradicional, se tiene la opinión y evaluación de los compañeros.
7	El Clima y la Justicia Organizacional y su efecto en la Satisfacción Laboral.	Juana Padilla-Pérez.	2012	Universidad Autónoma de México	Esta investigación gira en torno de identificar asociaciones significativas positivas entre el clima y la justicia organizacional con la satisfacción laboral. Se espera que la percepción de un clima y justicia organizacional favorable esté asociada a mayores niveles de satisfacción laboral.	Investigación cuantitativa, no experimental, de corte transversal.	Los resultados indican que la justicia distributiva y la justicia de procedimientos presentan asociaciones positivas y significativas con diversas dimensiones de la satisfacción laboral, en cambio la justicia interaccional mostró asociaciones negativas con la satisfacción laboral. Por su parte, los factores de clima organizacional que mostraron diferencias significativas con la satisfacción laboral fueron liderazgo, beneficios y reconocimientos, autonomía, unión, relaciones sociales y apoyo entre compañeros.
8	Administración 2	Claudio, G. r.	2014	Plata	Las encuestas, las ideas sobre planeación y desarrollo de un producto, la publicidad son recursos de mercadeo integrable.	Encuestas	Sirven como herramientas o instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos. Ejemplos de este tipo de recursos son: Sistemas de producción, ventas, finanzas y administrativos; Formatos, cuestionarios, flujos y programas, manuales, guías, software específico de la empresa, etc.
9	El Desarrollo Organizacional como Facilitador del Cambio	Henry Múka.	2015	Universidad Icesi	El constante cambio dentro de las organizaciones.	Cuestionario del Agente de Cambio	Todos los encuestados incluyendo profesionales y gerentes coinciden en la necesidad de realizar cambios transformacionales, dado que los encuestados se conciben altamente transformacionales en su enfoque hacia sus esfuerzos y estilos de consultoría.
10	La Evaluación de las Competencias Laborales.	Javier Gil Flores.	2007	Estudio XXI	El sentido y utilidad de la evaluación de competencias en las organizaciones mediante la recolección de una serie de técnicas que pueden ser utilizadas para la evaluación de la misma.	Check List, Evaluación 360°.	La evaluación contribuye al conocimiento personal y profesional, sirviendo de base para el desarrollo de competencias y la realización del potencial que encierran los individuos. Sin embargo, en situaciones en las que la evaluación de competencias tiene repercusiones sobre el reconocimiento a las personas (revelación, remuneración, promoción, continuidad) pueden aparecer actitudes que obstaculizan el desarrollo de la misma.
11	Desarrollo Organizacional Innovador en nuevos enfoques gerenciales para Latinoamérica	Elsa Peña, Roxana Abad, María López y Rosalinda Romero	2012	Opción	Proponer un nuevo concepto y método teórico de Desarrollo Organizacional, para contribuir con la organización práctica del modo en que las pequeñas latinoamericanas pueden acceder al poder e iniciar la creación de una nueva sociedad.	Información Cualitativo-Documnetal	Las sociedades latinoamericanas se organizan hoy para impulsar maneras de vivir distintas, más asociadas a los valores de la equidad, la paz y la sostenibilidad. Igualmente deben hacerse para innovar y lograr prosperidad. En esta búsqueda de una nueva manera de construir sociedad, enfatizando valores que representan, sustentablemente, una nueva cultura. Hay un territorio fértilmente asociado a las teorías y prácticas del DD y de la innovación, que hay que construir generos de valores que vayan más allá de lo cronometrista.
12	Coaching y Mentoring como Metodologías de Desarrollo en las Organizaciones	Berganza Larralde, Arhuna	2004	Dirigido a	¿Dirigido a aquellas empresas o instituciones que establecen empresas o consultan emplear metodologías de Coaching y/o Mentoring, identificar el impacto al que pertenecen, reconocer la forma en que ha tenido tanto lugar la implementación de los resultados obtenidos.	Trabajo de Campo	Los resultados de este estudio indican que en las organizaciones que se utilizan estas estrategias de desarrollo personal/profesional, un 19% corresponden a programas de mentoring, frente a un 81% de Coaching.
13	La importancia del organigrama en la empresa	Pérez Ochoa, María Gloria.	2016	Publicaciones Científicas	Se analizan los conocimientos que la distribución por tamaño de las empresas tiene en el campo productivo español.	Modelo de organización o estructura	Una organización bien concebida tiene innumerables ventajas, de ahí que sea fundamental su representación para su conocimiento.
14	Las competencias laborales	Ochoa Oscar Mucci	2001	The Working Competences	Mostrar nuevos paradigmas que impliquen una visualización más observativa y profunda, entendida como premisa para determinar no sólo el potencial del empleado sino también las posibilidades de éste en su desarrollo individual y colectivo.	Observación del Saber Hacer	La cualificación del esquema de las competencias proporcionará la evidencia de la capacidad real para realizarlas, aun cuando el grado de efectividad de su resultado deba ser complementado por otros mecanismos de gestión que, en el caso de los recursos humanos, se han desarrollado especialmente el mentoring.
15	Elaboración de instrumentos de Recolección de Datos.	Omar E. Becerra V.	2012	Departamento de Investigación del CULM	Atende necesidades de actualización y perfeccionamiento del talento humano durante el área de investigación y tiene efectos en el incremento de la calidad, tanto de la gestión del departamento, como en la formación de los egresados.	La observación, encuestas y entrevistas.	Permite facilidades técnicas y prácticas, gracias a la sencilla especificación, para el proceso de elaboración de instrumentos de investigación.
16	Intervenciones de Consultoría: Fases del Desarrollo Organizacional	Eric Gaynor	2003	Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional	Ejecución de las Fases del Desarrollo Organizacional.	Fases del Desarrollo Organizacional	Las fases abordadas son: Diagnóstico, Análisis, Aprobación y Feedback, Plan de Acción, Intervenciones en toda la organización, Evaluación, Adopción, Separación. Estos son pasos explicados de tal forma en que la empresa pueda desarrollarlos de la mejor manera.
17	Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor	José Luis Sandoval Quique	2014	Estudios Gerenciales	El objeto de este artículo es explorar, partiendo de reflexiones conceptuales y de revisión bibliográfica, algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en el boqueado de la creación de valor	Modelo de Kurt Lewin	Independientemente de las presiones del entorno, los cambios deberían estar impulsados por la motivación, la oportunidad y la capacidad de las organizaciones para lograrlos.
18	Evaluación del desempeño docente	Francisco Javier TEJEDY Ana GARCÍA VARRACCEL	2010	Universidad de Salamanca	Las instituciones de enseñanza están sujetas a evaluación sobre su calidad orientando responder tanto a las demandas por las autoridades educativas como las del entorno social.	Herramientas de Evaluación	Dar a conocer a la persona evaluada sus puntos fuertes y sus necesidades formativas para mejorar su actuación profesional y contribuir así a la mejora de la calidad del servicio.
19	Desarrollo Organizacional	Bugey Torres	2009	El Cál Editor	El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.	Fundamentos y Modelos del comportamiento organizacional	Estos modelos del comportamiento organizacional los cuales fueron una herramienta para de apoyo al desarrollo organizacional y al crecimiento de las empresas.
20	Evaluación del desempeño por competencias	Andrea Míam Capuano	2004	Invento	El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por lo tanto, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.	Evaluación del desempeño por competencias	Permite desarrollar pasos para la implementación de una correcta evaluación del desempeño en las organizaciones, baso con una serie de resultados serenos los cuales ayudan analizar que tan preparados están los colaboradores para el puesto en el que se encuentran y su futuro desarrollo profesional.

Ilustración 19 TABLA DEL ESTADO DEL ARTE (FORMATO EXCEL)

ANEXO 2: POLÍTICAS GENERALES DE LA AUTOMOTRIZ R&R.

Las políticas son lineamientos generales, los cuales son utilizados para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos dentro de una organización.

A continuación, se presentan las políticas generales establecidas dentro de la Automotriz R&R Volkswagen

Políticas Generales

- El horario de entrada a la agencia es con 10 minutos de anticipación a la hora a la hora de inicio de labores por lo que si se registra entrada un minuto después de la hora establecida se considerara retardo, cada 3 retardos serán considerados como una falta.
- No se usarán los bienes de la empresa para fines personales.
- No se atentará contra la imagen y prestigio de la Agencia con malos comportamientos y actitudes negativas, entendiéndose con esto que no se permitirán malos tratos, burlas, difamaciones, comentarios malintencionados, etc.
- El uso de las líneas telefónicas está restringido exclusivamente para cuestiones de trabajo.
- Cada colaborador es responsable del buen uso del equipo, mobiliario, herramienta y vehículos que utilice para realizar sus actividades.
- No se permitirá la entrada a las instalaciones a vendedores ambulantes.
- No se engañará al cliente, ofreciendo cosas que no se puedan cumplir, en precio, condiciones y tiempo.
- Los cobros, ingresos y anticipos se harán únicamente por medio de caja o mediante depósitos en nuestras cuentas.
- Esta estrictamente prohibido hacer de conocimiento personas ajenas a la agencia cualquier información relativa a la empresa.
- El uso del equipo de cómputo queda restringido a usos estrictamente laborales, así como el uso de mensajería, Facebook, entre otros.

- Esta estrictamente prohibido escuchar música dentro de las instalaciones de la Agencia en sus equipos de cómputo.
- Cualquier cambio en las políticas, procedimientos y descripciones de puesto de cualquier área, deberá ser autorizado y firmado por el Director General y avisando de dicho cambio a todo el personal de la Agencia.¹²

ANEXO 3: POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se presentan las políticas establecidas dentro del departamento de recursos humanos.

V. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

1. Toda requisición de personal para un puesto de nueva creación, deberá contar con la firma de autorización del Director General y se deberá de informar a recursos humanos y corporativos.
2. Las modificaciones a las prestaciones y salario de cualquier puesto, serán propuestas por el Gerente General para su autorización o rechazo a la dirección general y este a su vez presentara la propuesta a consejo.
3. Las mujeres serán contratadas siempre y cuando presenten una prueba de no embarazo reciente.
4. Se contratará personal después de haber sido seleccionado de un mínimo de 3 candidatos.
5. NO se contratarán familiares ni de carácter sanguíneo ni político, a menos que sea autorizado por el consejo.
6. NO se contratará a ningún candidato que le falte algún tipo de documentación solicitada por la agencia y se procederá a seleccionar al candidato en turno que cumpla todos los requisitos.

¹² Grupo R&R Políticas Generales

7. El personal de nuevo ingreso firmara un contrato inicial de 3 meses. Después de transcurrir ese tiempo, se podrá firmar un contrato indefinido a no ser que la Gerencia General decida por cuestiones operativas que se firme otro contrato temporal.

8. Esta estrictamente prohibido, contratar personal de otros distribuidores de la misma marca sin la autoridad por escrito del empleador actual de dicha persona. De la misma forma está prohibido contratar personal de otras concesionarias del grupo a no ser que no sea una promoción tanto del puesto como de ingreso. También se requiere de la autorización por escrito del Gerente General de la concesionaria del grupo en la que labora actualmente el empleado a promover.

9. Cualquier despido de personal de algún colaborador, deberá estar debidamente justificado y autorizado por el Gerente General y comunicado previamente al Director General siguiendo los procedimientos legales y administrativos correspondientes.

10. Los departamentos de ventas y Post-Venta deberán presentar al encargado de nóminas, la información referente a nómina necesaria y correcta los días establecidos en el calendario acordado a inicios del ejercicio anual, con el Vo. Bo. De la Gerencia Administrativa y/o Gerencia General.

11. Los gerentes de área deberán presentar con 5 días de anticipación [días hábiles], los avisos correspondientes en cuanto a vacaciones, pagos de días extraordinarios y cualquier tipo de remuneración otorgada a sus colaboradores debidamente justificada. Permanentemente el Gerente de cada área conservara para fines de revisión, la información soporte de los pagos presentados a favor de sus colaboradores. (Con el Vo. Bo. De la Gerencia Administrativa o Gerencial), en el mes de diciembre ningún empleado podrá solicitar vacaciones por ser el mes más fuerte del año y cierre de ejercicio. Esta disposición incluye a los Gerentes de Área y al Gerente General.

12. Los asesores de ventas deberán facturar correctamente, una vez que dichas comisiones hayan sido autorizadas por el Gerente de Ventas. Si están por nomina no es necesario.

13. Está prohibido entablar relaciones sentimentales entre compañeros(as) de trabajo Esta situación es causa de recisión de contrato y aplica para todo el personal sin importar rangos o niveles jerárquicos.¹³

ANEXO 4: CONTEXTO INTERNO

Automotriz R&R, forma parte de Grupo R&R, el cual se fundó formalmente en el año 2015 por la familia Rivas Ross, abarcando tres sectores económicos, dividido en sector inmobiliario, industrial, agrario, automotriz y de servicio.

SECTOR INMOBILIARIO			
EMPRESA	INICIO	ISOLOGOTIPO	UBICACIÓN
SELFI Grupo Operador de Estacionamientos S.A de C.V	Inicio en Septiembre del 2008		Xalapa, Veracruz.
Grupo Inmobiliario VITA	2012		Distrito, Federal.
Argo Almacenadora	Fundada en 1991		Córdoba, Veracruz.
SECTOR INDUSTRIAL			
Fischer S.A de C.V.	Fundada en 1998		Venta Parada, Amatlan de los reyes, Ver.
SECTOR AGRARIO			
KCM Export S.A de C.V	1976		Ciudad de México






¹³ Grupo R&R Políticas de Recursos Humanos

Finca Kassandra S.A de C.V	Fundada en los años 80's		Zona de las altas Montañas del estado de Veracruz
Café Britt de México S.A de C.V	Fundada en 1985		México, Distrito Federal
SECTOR DE SERVICIOS			
CIF Almacenes	18 de Septiembre de 1989		Veracruz, Veracruz
TIUSA	Inicio en 1998		Orizaba, Veracruz
SECTOR AUTOMOTRIZ			
DIAUTOS	Inicio a laborar en el año de 1939		Veracruz, Veracruz
CHEVROLET	Inicio 2015		Veracruz, Veracruz
Volkswagen	Inicio 2015		Tuxtepec, Córdoba, Orizaba

Ilustración 20 TABLA DEL CONTEXTO INTERNO DE GRUPO R&R

ANEXO 5: PRINCIPALES COMPETIDORES

A continuación, se presentan una tabla en la cual se encuentran los principales competidores de la Automotriz R&R Volkswagen, ubicadas en la zona de las altas montañas.

	COMPETIDOR	ISOLOGOTIPO	PAG. WEB	UBICACIÓN
1	NISSAN		www.nissancordoba.com	NISSAN GASME CÓRDOBA - Boulevard Córdoba - Fortín Km 334 #104 . Córdoba, Veracruz. México, 94540
2	Chevrolet Gomsa automotriz		www.chevroletcordoba.com.mx	Calle 43 S/N, ESQ. BVLD. Córdoba Peñuela, Col. Zona Industrial Córdoba, Ver. CP.944690
3	KIA		www.kia.com	Blvd. Tratados de Córdoba, Rancho el Huerto Lote 4, Fraccionamiento La Posta, 94575 Córdoba, Ver
4	Chrysler		www.diez-cordoba.com.mx	Diez Córdoba, S.A. de C.V.Km. 292.25 Autopista México Córdoba S/N, La Posta, Córdoba, Veracruz
5	Honda		www.hondacordoba.com.mx	Autopista córdoba - Orizaba km. 292,25 la posta córdoba, Veracruz.

6	Toyota	 TOYOTA	www.toyotacordoba.com	Prolongación de calle 10, número 4320, Córdoba, Veracruz.
7	Ford		www.fordcordoba.com	Córdoba Automotriz, s.a. de C.V. av. 3 no. 201, centro, Córdoba, Veracruz, 94500

Ilustración 21 TABLA DE COMPETENCIA DIRECTA

ANEXO: PLAN DE TRABAJO

PLAN DE TRABAJO																
ACTIVIDADES	REALIZADO	POR REALIZAR	DURACION	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
Analisis situacional de la empresa			1 semana													
Detección de Necesidades			1 semana													
Estudio del clima organizacional interno y externo			1 semana													
Diseño y Aplicación de encuestas			1 semana													
Concentrado y analisis de datos de la encuesta			1 semana													
Selección del Área de mejora a trabajar			1 semana													
Estudio de los perfiles de puesto			1 semana													
Generar una propuesta de plan de carrera para los puestos			1 semana													
Desarrollar un Plan de Carrera			1 semana													
Estudio de competencias			1 semana													
Identificar las competencias requeridas para el desempeño de los puestos			1 semana													
Desarrollar unollo de Rutas de Carrera			1 semana													
Evaluación del desempeño laboral mediante la matriz del talento humano (9 cajas)			2 semanas													
Evaluación del desempeño laboral mediante una herramientas de Evaluación 360°			2 semanas													

Ilustración 22 PLAN DE TRABAJO

GRUPO AUTOMOTRIZ R&R

El organigrama que se muestra a continuación se aplica en la Automotriz R&R sucursal Córdoba, Veracruz. Cabe mencionar que aunque el organigrama debiera de emplearse en las tres sucursales de la misma forma, en las concesionarias de Tuxtepec y Orizaba debido al tamaño y número de colaboradores dentro de las mismas, no todos los puestos dentro de la estructura se completan.

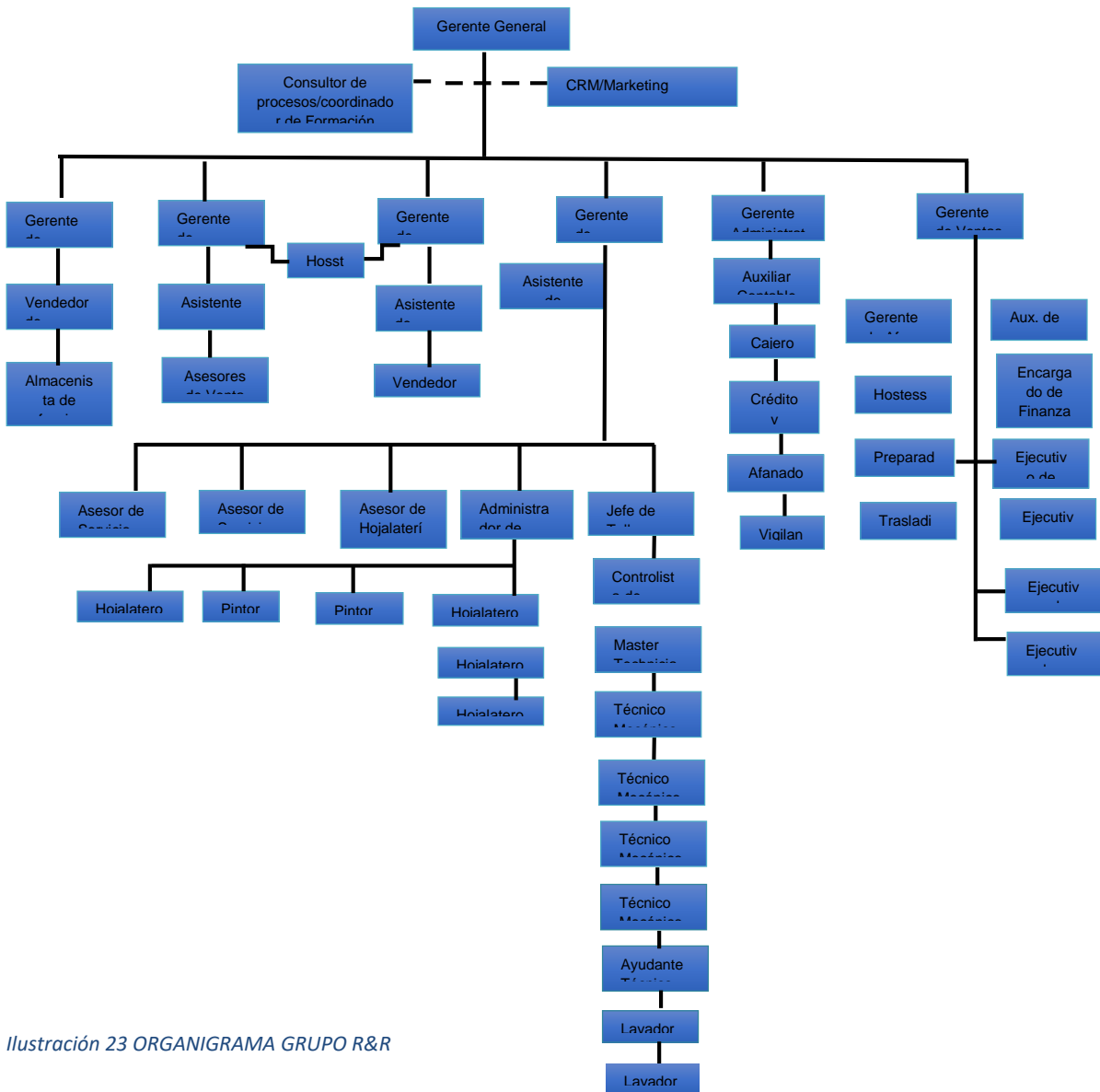


Ilustración 23 ORGANIGRAMA GRUPO R&R

ANEXO 7: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Se realizó un estudio interno y externo de la Automotriz R&R Volkswagen, utilizando como herramienta una matriz FODA, con la finalidad de analizar la posición en la que se encuentra la empresa actualmente.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marca prestigiada. • Calidad en sus autos. • Socialmente respónsale. • Trabajo en equipo • Innovación • Excelente clima laboral. • El personal de Servicio, Operativos y Ventas cuenta con certificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta demanda en el mercado laboral. • Buen posicionamiento dentro de la zona centro y sur de Veracruz. • Explotar la marca por su calidad.
ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad de salarios. • Falta de certificación para los administrativos • Falta de un plan de vida y carrera para sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevas marcas al mercado • Alta competencia.

Ilustración 24 TABLA ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

ANEXO 8: ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

A continuación, se presenta el organigrama del departamento de servicios, el cual cuenta con veintitrés puestos de trabajo, una gerencia y dos puestos auxiliares como tal estos dos últimos puestos no se encuentran dentro del área servicio pero son de suma importancia para su funcionamiento. Todos trabajan con un mismo objetivo en común el cual es brindar un servicio de calidad.

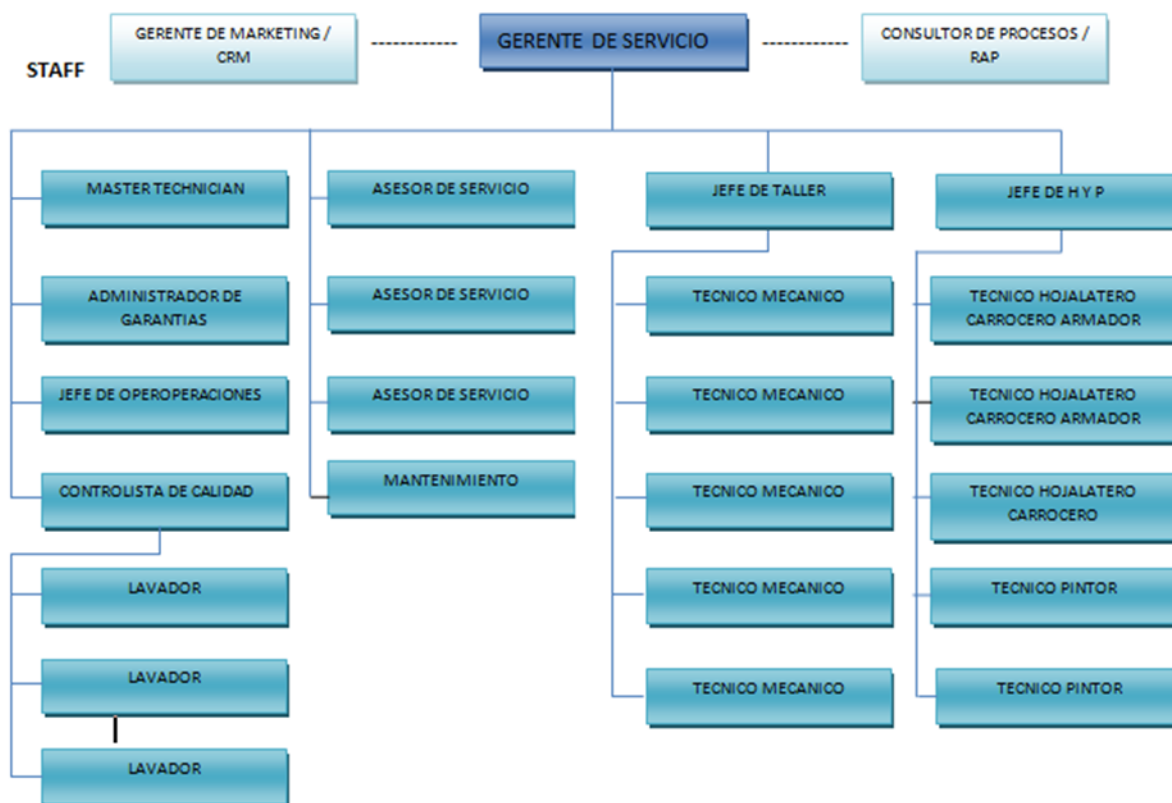


Ilustración 25 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

ANEXO 9: ORGANIGRAMAS POR DEPARTAMENTOS

A continuación, se presentan los organigramas por departamento de la empresa “Automotriz R&R Volkswagen”.

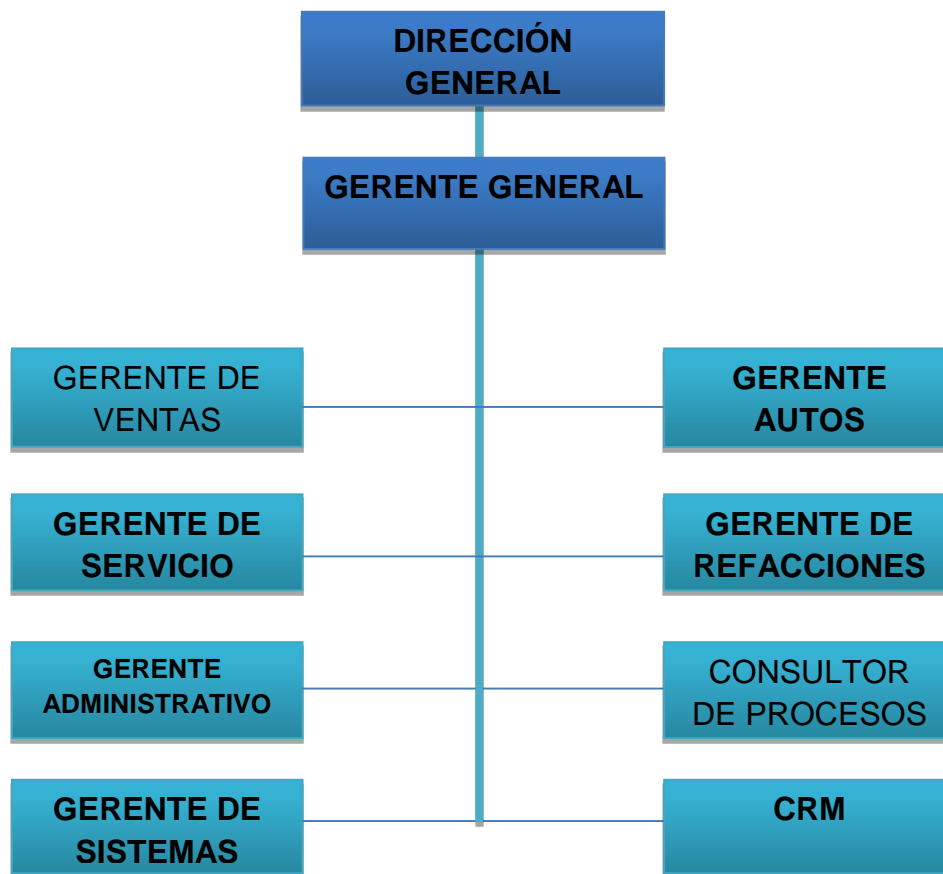


Ilustración 26 ORGANIGRAMA DE DIRECCIÓN GENERAL

ORGANIGRAMA

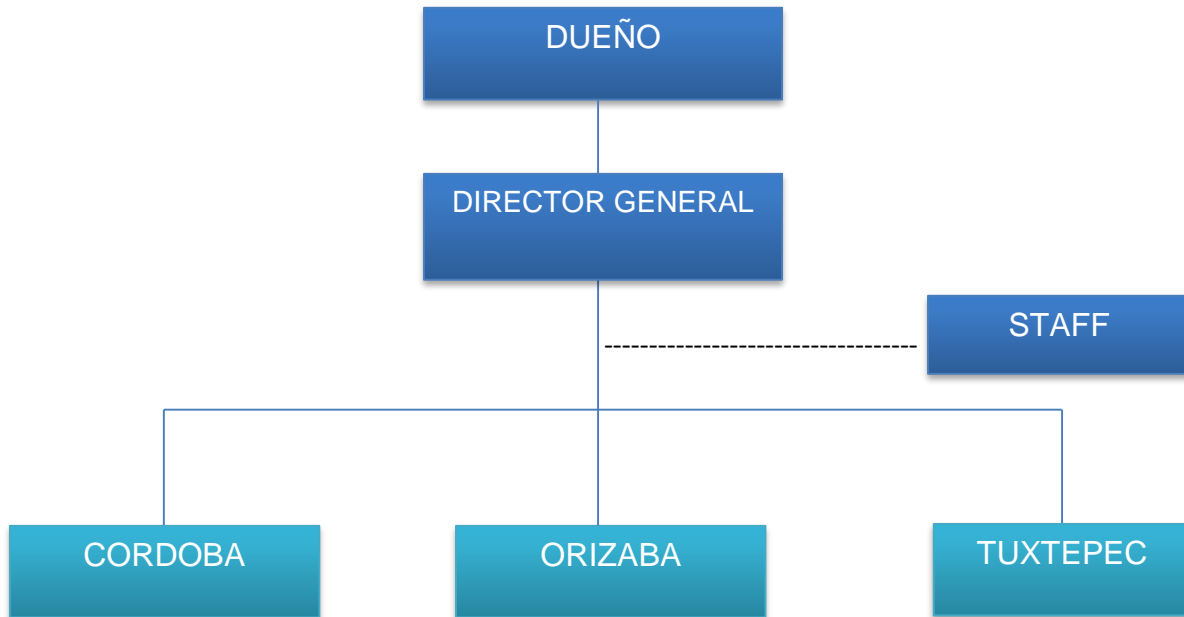


Ilustración 27 ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA STAFF

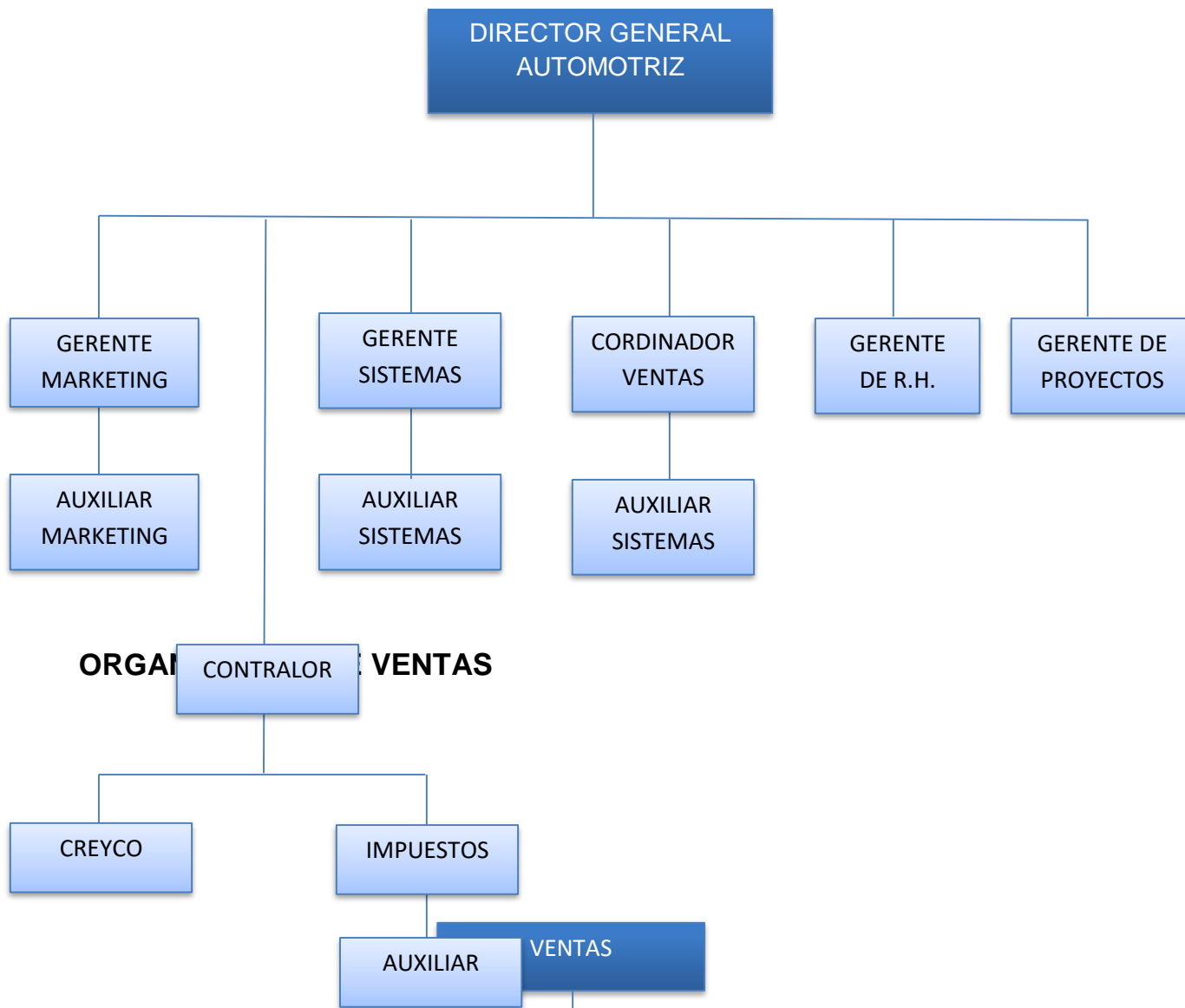


Ilustración 28 ORGANIGRAMA STAFF

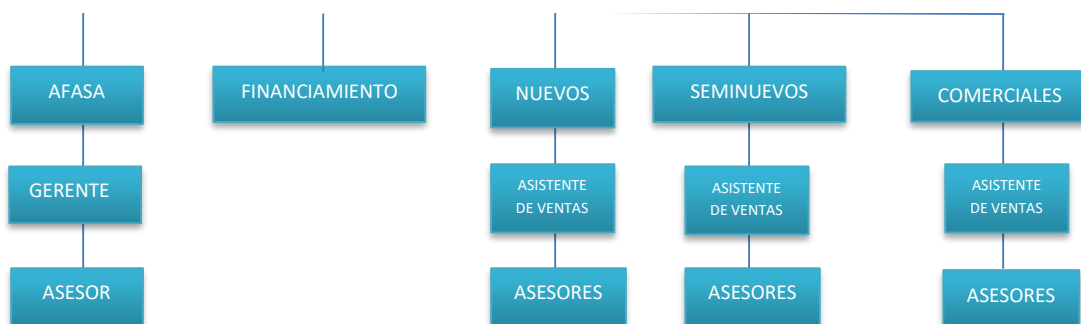


Ilustración 29 ORGANIGRAMA DE VENTAS

ANEXO 10: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE TRABAJO

Actividad 1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En esta primera actividad se presentó al Asesor Industrial el plan de trabajo a desarrollar en la empresa, por medio de la cual se generó una plática acerca de la situación de Automotriz R&R. Así mismo se realizó una breve presentación a los miembros de todos los departamentos que integran a la empresa.

Actividad 2 DETECCIÓN DE NECESIDADES

En cuanto a la detección de necesidades se entablo una charla correspondiente a las áreas de mejora que Automotriz R&R tiene, en este tema se tocaron temas tanto de clima laboral, como situaciones de desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Actividad 3 ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INTERNO Y EXTERNO

Mediante la realización de un Análisis FODA se inició el estudio del clima organizacional de Automotriz R&R determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tanto de forma interna como externa juegan un papel importante.

Actividad 4 DISEÑO Y APLICACIÓN DE ENCUESTA

Esta herramienta de estudio se pensó debido a que se desea conocer más a fondo la situación laboral de la empresa, conocer un poco acerca de las necesidades que los colaboradores tienen y así también de enriquecer la base de datos con la cual la empresa ya cuenta. Las encuestas se aplicaron a los colaboradores de las tres sucursales (Córdoba, Orizaba y Tuxtepec) aunque no se pudo abarcar a la totalidad debido a las distintas actividades y horarios que cada colaborador desempeña.

Actividad 5 CONCENTRADO Y ANALISIS DE DATOS DE LA ENCUESTA

Teniendo las encuestas contestadas se realizó el concentrado de la información en una base de datos, clasificando las bases de datos por sucursal para tener una mejor organización de los mismos. Al tener el concentrado de información se aplicaron filtros a la base de datos para un mejor análisis, la información que se obtuvo es de gran ayuda para el proyecto pues se encontraron datos tanto de nivel de estudios y su variabilidad entre un puesto y otro así como las aptitudes y habilidades que cada miembro de la empresa desarrolla en su puesto.

Actividad 6 SELECCIÓN DEL ÁREA DE MEJORA A TRABAJAR

Al tener un conocimiento más amplio de cada uno de los departamentos que conforman la empresa se determinó que la necesidad primordial es la realización de un Plan de Carrera para dos de los departamentos de la empresa, el primero Ventas y el segundo Servicios, estos dos departamentos cuenta con una gran cantidad de puestos en su proceso y es por lo mismo que se considera oportuno llevar a cabo el plan para estas áreas.

Actividad 7 ESTUDIO DE LOS PERFILES DE PUESTO

Para este estudio se requiere de información interna, la cual es facilitada por el Asesor Industrial quien da a conocer los perfiles de puestos con los que cuenta la empresa, estos perfiles solo abarcan puestos de gerencias, departamento de ventas y de Servicio.

Actividad 8 GENERAR UNA PROPUESTA DE PLAN DE CARRERA PARA LOS PUESTOS

En la búsqueda de la herramienta idónea para el desarrollo de la propuesta de plan de carrera, se pretende desarrollar con base a distintas herramientas encontradas tanto en libros como en plataformas de trabajo, las cuales estudian el plan de carrera y detallan la forma de llevarlo a cabo.

Actividad 9 DESARROLLAR UN PLAN DE CARRERA

Para el desarrollo de plan de carrera nos apoyamos mediante nueve pasos que nos indican como llevarlo a cabo desde la descripción de los perfiles hasta la evaluación del plan.

Actividad 10 ESTUDIO DE COMPETENCIAS

En esta parte lo que se tomó como referencia fueron los perfiles de puestos ya que mediante estos se estudió las habilidades y competencias que cada puesto tiene para desempeñar su trabajo, y que tan competente es el colaborador de acuerdo a lo que el perfil en su puesto requiere.

Actividad 11 IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO DE LOS PUESTOS

Dentro de cada puesto se requieren distintas competencias y habilidades que hacen que el colaborador se desempeñe dentro de su área por lo cual se definen las competencias específicas que funden como base para la ejecución de las actividades.

Actividad 12 DESARROLLO DE RUTAS DE CARRERA

Para esta parte, primero se estudiaron los tipos de rutas de carrera que hay, ruta tradicional, ruta lateral de habilidades y ruta de carrera dual; estas con distintos propósitos de desarrollo.

Actividad 13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL MEDIANTE LA MATRÍZ DEL TALENTO HUMANO (9 CAJAS) – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

La realización de estas herramientas se utilizara para medir el desempeño laboral de cada uno de los empleados de los departamentos seleccionados, y de esta manera el plan de carrera efectuado.

ANEXO 11: PERFIL DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

A continuación se presentan los perfiles de puestos del área de servicios en el cual se describe cada puesto y el perfil necesario para dicho puesto de trabajo.

GERENTE DE SERVICIOS	
Objetivo General: Responsable de todos los departamentos del Área de servicios	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Licenciatura. (Ing. Industrial o Ing. Mecánica)
Conocimientos:	Implementación de procesos, gestión de equipos de trabajo, planeación estratégica, análisis financiero del departamento, para el análisis de información y solución de problemas, paquetería office (Excel nivel experto, Word nivel medio, Outlook), navegación por internet.
Experiencia:	2 años de experiencia exitosa comprobable en puesto similar
Habilidades:	Líder, eficiente, competitivo, imaginativo, creativo, persuasivo, trabajo en equipo.
Sustituye temporalmente:	Jefe de Taller
Lo sustituye temporalmente:	Gerente General / Jefe de Taller / Consultor de procesos
MARKETING	

<p>Objetivo General: Dirigir coordinar e implementar las operaciones de Marketing / CRM dentro de la concesionaria con base a los lineamientos establecidos por Volkswagen de México y los niveles de competencia de su zona, con el fin de aumentar la rentabilidad de la concesionaria y asegurar su éxito comercial mediante el incremento del tráfico de piso / Digital, entradas a taller, construir marca en su plaza y manteniendo la lealtad de sus clientes Volkswagen a través de la gestión de sus experiencia en el proceso de compra de su auto nuevo, Servicios proporcionados en Postventa, así como la satisfacción con su auto. Promover los "Productos Volkswagen" y la "Presentación de Servicios" (autos, refacciones, accesorios, servicios de mantenimiento etc.), así como los servicios ofrecidos por VWSF (planes de financiamiento, promociones, seguros etc.)</p>	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Licenciatura: principalmente marketing y comunicación o áreas económicas administrativas.
Conocimientos:	Habilidades clásicas de investigación de mercado, capacidad de análisis de datos financieros, Habilidades de comunicación, Conocimientos básicos en Mkt digital, Conocimiento general de ventas y canales, Técnicas de atención al cliente y Manejo de quejas, Habilidades creativas (desde el enfoque para desarrollar nuevos flujos de ingreso para la compañía), Herramientas para planeación y organización de actividades, Paquetería office (Power Point nivel avanzado, Word nivel medio, Excel nivel básico, Outlook)
Experiencia:	2 años de experiencia en puesto similar
Principales Funciones:	Desarrollar e Implementar el Plan de Marketing de la concesionaria, así como gestionar los pilares estratégicos de Retail Marketing. Desarrollar estrategias de Mkt/CRM enfocadas a las principales unidades de negocio (autos nuevos, autos usados, servicio, refacciones, accesorios garantía, planes financieros) para impulsar la venta de los distintos productos y/o servicios. Desarrollar estrategias MKT/CRM que incluye: Comunicación y Publicidad, Marketing Digital, Social Media, Campañas de CRM, Atención a Clientes, Medición y control.
Puestos que le reportan:	Hostess / Call center de la concesionaría
Sustituye temporalmente a:	Asistente de Servicio
Lo sustituye temporalmente:	Gerente de Ventas

CONSULTOR DE VENTAS (RAD)	
<p>Objetivo General: Definir, monitorear y garantizar la adherencia de los procesos del concesionario. Impulsar la mejora continua de la operación de dichos procesos, la cual incida en el incremento de la satisfacción y la lealtad de los clientes.</p>	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Licenciatura. Po ejemplo: Áreas de Administración o Ingeniería, Ing. Industrial (deseable).
Conocimientos:	Project management, Conocimiento de procesos lean (sugerencia: Yellow/Green Belt), Certificación PMI (deseable), bases financieras, manejo de equipo de cómputo; paquetería Office (Power Point, nivel medio, Excel nivel medio, Word nivel medio, Outlook), navegación por internet.
Experiencia:	1 año preferentemente en industria automotriz
Habilidades:	Comportamiento como "Agente de Cambio", reacciona rápidamente a desafíos, creatividad, persuasivo, resolución de problemas, producción de resultados.
Sustituye temporalmente:	Gerente de Servicio
Lo sustituye temporalmente:	Gerente de Servicio, Gerente de Refacciones y Gerente de Ventas cada uno en los temas referentes a su área.

TÉCNICO MASTER	
<p>Objetivo General: Realizar diagnósticos acertados desde la primera vez, así como acompañar al Asesor de Servicio durante la recepción de autos con fallas complejas, para que por medio del diálogo con el cliente se extraiga la mayor información posible acerca de la falla del auto.</p>	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Carrera Técnica Automotriz terminada.
Conocimientos:	Manejo de herramientas manual y especial de uso en el taller; manejo de equipo de cómputo y herramientas de diagnóstico por computadora; uso de todos los sistemas relevantes (ElsaPro, DISS, ETKA etc.), medidas de seguridad e higiene en el trabajo.
Experiencia:	Al menos 2 años de experiencia en concesionarias con alguna especialidad o certificación comprobable.
Habilidades:	Perfeccionista, Eficaz, Empatía, Respetuoso
Sustituye temporalmente:	Jefe de Taller / otro Técnico Máster
Lo sustituye temporalmente:	Otro Técnico Máster / Jefe de taller (Respecto a atención al cliente)

Ilustración 30 Perfil de puestos Técnico Master

CONTROLISTA DE CALIDAD	
<p>Objetivo General: Identificar, analizar y eliminar las causas que están generando una mala calidad en la reparación, a través de monitorear los autos reparados, asegurando que se haya hecho lo solicitado por el cliente y descrito en la orden de reparación.</p>	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Carrera Técnica Automotriz
Conocimientos:	Ejecución y seguimiento a procesos, manejo de herramientas manuales y de medición de uso de taller, conceptos generales de la calidad herramientas básicas de estadística y control estadístico de la calidad, manejo de equipo de cómputo.
Experiencia:	
Habilidades:	Se interesa en los detalles de su trabajo o asignaciones, Se esforzara en hacer sus trabajo perfectamente, es cuidadoso y tiene inclinación por los detalles
Sustituye temporalmente:	Técnico de Servicio
Lo sustituye temporalmente:	Técnico de Servicio / Jefe de Taller / Máster Technician

LAVADOR DE AUTOS DE SERVICIO

Objetivo General: Realizar el lavado y limpieza de los autos que ingresan a la concesionaria, cumpliendo con los estándares de materiales y procedimientos que dicta la marca Volkswagen.

Perfil del Puesto

Nivel de Estudios:	Primaria terminada
Conocimientos:	Manejo y aplicación de materiales y equipo de limpieza para el lavado exterior e interior de los vehículos
Experiencia:	Mínimo 1 año lavando autos
Habilidades:	Detallado, Responsable, Organizado.
Sustituye temporalmente:	Otro lavador de autos de Servicio/ Coord. De lavado.
Lo sustituye temporalmente:	Otro lavador de autos de Servicio/ Coord. de lavado.

ASESOR DE SERVICIOS	
<p>Objetivo General: Asesorar a los clientes respecto a las necesidades de servicio y/o reparación del vehículo y asegurar en tiempo y forma la realización de os trabajos encargados, bajo la premisa de hacer vivir al cliente experiencias de servicio agradable.</p>	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Carrera Técnica terminada y/o Prepararía terminada
Conocimientos:	Ejecución y Seguimiento a procesos, Herramientas para planeación y organización de actividades, técnicas de atención al cliente y manejo de quejas, técnicas de venta, manejo de equipos de cómputo; paquetería office (Excel nivel medio, Word nivel medio, Outlook), navegación por internet
Experiencia:	Al menos 1 año en puesto similar de servicio al cliente.
Habilidades:	Persistente, Confiable, Tolerancia, Comprensivo, Eficaz, Paciente, pensamiento lógico y Orientación sistemática.
Sustituye temporalmente:	Otro Asesor de servicio
Lo sustituye temporalmente:	Otro Asesor de Servicio / Asistente de Servicio

Ilustración 31 Perfil de puestos Asesor de servicios

ASISTENTE DE SERVICIOS	
<p>Objetivo General: El Asistente de servicio es la persona de contacto competente para atender las necesidades de los clientes. Asiste y apoya al Asesor de servicio en sus tareas y garantiza, después del principio, la buena atención al cliente y una buena gestión de las órdenes de reparación.</p>	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Carrera Técnica terminada y/o Preparatoria terminada
Conocimientos:	Ejecución y Seguimiento a procesos, Herramientas para planeación y organización de actividades, técnicas de atención al cliente y manejo de quejas, técnicas de venta, manejo de equipos de cómputo; paquetería office (Excel nivel medio, Word nivel medio, Outlook), navegación por internet
Experiencia:	Al menos 1 año en puesto similar de servicio al cliente.
Habilidades:	Persistente, Confiable, Tolerancia, Comprensivo, Eficaz, Paciente, pensamientológico y Orientación sistemática.
Sustituye temporalmente:	Asesor de servicio / Hostess de Servicio
Lo sustituye temporalmente:	Gerente de Marketing (CRM)

Ilustración 32 Perfil de puestos Asistente de servicios

JEFE DE TALLER	
Objetivo General: Asegurar la productividad del taller así como la calidad en las reparaciones o servicios efectuados, contribuyendo así el cumplimiento de los objetivos planteados por la agencia.	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Carrera Técnica Automotriz terminada.
Conocimientos:	Implementación de los procesos de trabajo, herramientas de control y seguimiento, herramientas para el análisis de información y solución de problemas, manejo de equipo de computo, paquetería office (Excel nivel medio, Word nivel medio, Outlook), navegación por internet.
Experiencia:	En administración de grupos de trabajo de al menos 1 año.
Habilidades:	Objetivo, Analítico, Tranquilo, Estable, Perseverante, Trabajo en equipo.
Sustituye temporalmente:	Gerente de Servicios / Técnico Máster (Respecto a atención al cliente)
Lo sustituye temporalmente:	Técnico Máster

TÉCNICO MÉCANICO DE SERVICIO	
<p>Objetivo General: Efectuar reparaciones y servicios con calidad, apegándose a los instructivos de reparación y procedimientos proporcionados por VWM para el personal de la Red de Concesionarios, tanto en los sistemas de diagnóstico como en la literatura técnica y comunicados técnicos.</p>	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Carrera Técnica Automotriz
Conocimientos:	Manejo de herramienta manual de uso en el taller; medidas de seguridad e higiene en el trabajo; manejo de equipo de cómputo, herramientas de diagnóstico por computadora.
Experiencia:	Al menos 1 año en el puesto como técnico mecánico o ayudante técnico.
Habilidades:	Meticuloso en solución de problemas, Multitareas, Exactitud, Perfeccionista, Manejo de Recurso, Individualista.
Sustituye temporalmente:	Otro técnico
Lo sustituye temporalmente:	Otro técnico

TÉCNICO MÉCANICO DE SERVICIO

Objetivo General: Efectuar reparaciones y servicios con calidad, apegándose a los instructivos de reparación y procedimientos proporcionados por VWM para el personal de la Red de Concesionarios, tanto en los sistemas de diagnóstico como en la literatura técnica y comunicados técnicos.

Perfil del Puesto

Nivel de Estudios:	Carrera Técnica Automotriz
Conocimientos:	Manejo de herramienta manual y especial de uso en el taller; manejo de equipo de cómputo, herramientas de diagnóstico por computadora; medidas de seguridad e higiene en el trabajo.
Experiencia:	Al menos 1 año en el puesto como técnico mecánico o ayudante técnico.
Habilidades:	Multitareas, Exactitud, Perfeccionista, Manejo de Recurso, Individualista.
Sustituye temporalmente:	Otro técnico mecánico
Lo sustituye temporalmente:	Otro técnico mecánico

ASESOR DE HOJALATERIA Y PINTURA	
Objetivo General: Asesorar a los clientes (particulares y de compañías de seguros) respecto a la reparación de carrocería y pintura del vehículo y asegurar en tiempo y forma la realización de los trabajos encargados.	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Carrera Técnica terminada y/o Preparatoria terminada.
Conocimientos:	Ejecución y seguimiento de procesos, herramientas para planeación y organización de actividades, técnicas de atención al cliente y manejo de quejas, técnicas de venta, manejo de equipo de computo; paquetería office (Excel nivel medio, Word nivel medio, Outlook), navegación por internet.
Experiencia:	Al menos 1 año en puesto similar de servicio al cliente.
Habilidades:	Persistente, Confiable, Empatía, Tolerancia, Eficaz, paciente, Concentración, Orientación sistemática.
Sustituye temporalmente:	Jefe de carrocería y pintura
Lo sustituye temporalmente:	Otro Asesor / Jefe de Carrocería y Pintura

TÉCNICO CARROCERO

Objetivo General: Efectuar reparaciones de vehículos colisionados con calidad, apegándose a los instructivos de reparación y procedimientos proporcionados por VWM para el personal de la Red de Concesionarios.

Perfil del Puesto

Nivel de Estudios:	Secundaria
Conocimientos:	Manejo de herramienta manual y equipo de reparación estructural; uso y manejo de materiales de hojalatería; interpretación de manuales de reparación de carrocerías; medidas de seguridad e higiene en el trabajo.
Experiencia:	Técnico carrocerero con experiencia comprobable en conformado de carrocerías de al menos 3 años.
Habilidades:	Multitareas, Exactitud, Perfeccionista, Individualista.
Sustituye temporalmente:	Otro técnico carrocerero
Lo sustituye temporalmente:	Otro técnico carrocerero

TÉCNICO CARROCERO ARMADOR

Objetivo General: Efectuar la sustitución y armado de partes de colisión con calidad, apegándose a los instructivos de desarmado - montaje y los procedimientos proporcionados por VWM para el personal de la Red de Concesionarios.

Perfil del Puesto

Nivel de Estudios:	Secundaria
Conocimientos:	Manejo de herramienta manual de uso en el taller de C y P; uso y manejo de materiales de hojalatería; interpretación de manuales para desarmado y montaje de piezas de carrocería; medidas de seguridad e higiene en el trabajo.
Experiencia:	Técnico carrocerero con experiencia comprobable de al menos de 2 años.
Habilidades:	Multitareas, Exactitud, Individualista.
Sustituye temporalmente:	Otro técnico carrocerero
Lo sustituye temporalmente:	Otro técnico carrocerero

TÉCNICO PINTOR	
<p>Objetivo General: Efectuar los procesos de pintura automotriz a las piezas/ vehículos asignados con calidad, apegándose a los instructivos y procedimientos proporcionados por VWM para el personal de la red de Concesionarios y por los proveedores de pintura homologados.</p>	
Perfil del Puesto	
Nivel de Estudios:	Secundaria
Conocimientos:	Conocimiento de los procedimientos y técnicas empleadas para la aplicación de pintura automotriz; manejo de equipo y herramientas (como cabinas de pintura, lámparas y celdas infrarrojo, paneles de pintura); uso, aplicación y acabado de pinturas para repintado automotriz; igualación de colores (deseable); medidas de seguridad e higiene en el trabajo.
Experiencia:	Al menos 3 años de experiencia comprobable.
Habilidades:	Habilidad en tareas que requieren de exactitud, perfeccionista, manejo de recursos físicos, trabajo en equipo.
Sustituye temporalmente:	Otro técnico pintor, preparador-detallado.
Lo sustituye temporalmente:	A otro técnico pintor, preparador-detallador

Ilustración 33 Perfil de puestos Técnico pintor

ANEXO 12: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS APLICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

A continuación se presentan las herramientas de Evaluación del Desempeño aplicadas en cada departamento del Área de Servicios, con el fin de analizar el desarrollo laboral de los empleados y Así mismo utilizar los datos obtenidos por competencia, con la finalidad de dar seguimiento a él plan de carrera.



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	Servicios
Puesto:	Master Technician

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación					
1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.				1	
2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				1	
3 Presta atención en las conversaciones.				1	
4 Se comunica de manera escrita con claridad.					1
5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				1	
6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			1		
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.				1	
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					1
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					1
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas					
11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				1	
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			1		
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					1
14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				1	
15 Conserva la calma en situaciones complicadas.					
			1		
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					1
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				1	
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			1		
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			1		
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				1	
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.				1	
22 Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados			1		
23 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				1	
Enfoque en el cliente					
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.				1	
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.			1		
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.				1	
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.				1	
Pensamiento estratégico					
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				1	
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.			1		
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.				1	
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.				1	
Enfoque a resultados					
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					1

Ilustración 34 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.				1	
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				1	
3	Presta atención en las conversaciones.				1	
4	Se comunica de manera escrita con claridad.				1	
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					1
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			1		
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.				1	
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.			1		
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				1	
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					1
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				1	
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				1	
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				1	
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.				1	
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				1	
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			1		
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			1		
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				1	
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				1	
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			1		
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				1	
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					1
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				1	
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				1	
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					1
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.				1	
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				1	
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				1	
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecer				1	
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organiz				1	
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compro				1	

Ilustración 35 RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamen	Servicios
Puesto:	Herramienta Especial

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN				
Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
1	2	3	4	5

Comunicación	
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
3	Presta atención en las conversaciones.
4	Se comunica de manera escrita con claridad.
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

			1	
		1		
				1
			1	
		1		
		1		

Trabajo en equipo	
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.

	1			
1				
			1	
			1	
			1	

Resolución de problemas	
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.

			1	
			1	
			1	
			1	

Mejora continua	
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad

		1		1
1		1		
	1			
			1	

Organización y administración del tiempo	
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades

			1	
			1	
			11	

Enfoque en el cliente	
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa

1				
				1
				1
				1
1				

Pensamiento estratégico	
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización a la excelencia
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la empresa

			1	
			1	
			1	
			1	

Ilustración 36 RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					1
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					1
3	Presta atención en las conversaciones.					1
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					1
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					1
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					1
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					1
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.	1				
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					1
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.					
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.			1		
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					1
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.			1		
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					1
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					1
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					1
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					1
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					1
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					1
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					1
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					1
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					1
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento					1
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización					1
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso	1				

Ilustración 38 RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.			1		
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.			1		
3	Presta atención en las conversaciones.					1
4	Se comunica de manera escrita con claridad.				1	
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					1
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			1		
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					1
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					1
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					1
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					1
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					1
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					1
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					1
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.			1		
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					1
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					1
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					1
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					1
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					1
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades					1
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza					
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					1
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					1
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo					1
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					1
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización a largo plazo					1
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización					1
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					1
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con el cliente					1

Ilustración 39 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Evaluación del Desempeño	
Fecha: 02/03/2018	
Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	Servicios
Puesto:	Control de Calidad

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación					
1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.				1	
2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				1	
3 Presta atención en las conversaciones.				1	
4 Se comunica de manera escrita con claridad.			1		
5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				1	
6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				1	
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.				1	
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					1
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					1
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas					
11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					1
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				1	
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				1	
14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				1	
15 Conserva la calma en situaciones complicadas.			1		
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				1	
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			1		
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				1	
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				1	
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				1	
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			1		
22 Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				1	
Enfoque en el cliente					
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.			1		
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				1	
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				1	
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					1
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa			1		
Pensamiento estratégico					
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					1
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					1
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al creci				1	
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organ				1	
Enfoque a resultados					
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compr				1	

Ilustración 40 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	Servicios
Puesto:	Lavador

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación					
1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.				1	
2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				1	
3 Presta atención en las conversaciones.					1
4 Se comunica de manera escrita con claridad.				1	
5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				1	
6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				1	
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.					1
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				1	
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				1	
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas					
11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				1	
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			1		
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				1	
14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			1		
15 Conserva la calma en situaciones complicadas.				1	
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					1
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			1		
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				1	
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					1
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					1
22 Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				1	
Enfoque en el cliente					
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				1	
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				1	
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
Pensamiento estratégico					
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.			1		
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				1	
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al creci					1
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organi				1	
Enfoque a resultados					
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compr					1

Ilustración 41 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	Servicios
Puesto:	Jefe de H Y P

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación					
1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.				1	
2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					1
3 Presta atención en las conversaciones.					1
4 Se comunica de manera escrita con claridad.				1	
5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					1
6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.					1
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					1
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				1	
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas					
11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				1	
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				1	
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				1	
14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					1
15 Conserva la calma en situaciones complicadas.					1
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				1	
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				1	
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				1	
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				1	
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.				1	
22 Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					1
23 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					1
Enfoque en el cliente					
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza					1
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					1
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					1
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					1
Pensamiento estratégico					
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo					1
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					1
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al éxito					1
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización				1	
Enfoque a resultados					
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso					1

Ilustración 42 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamen:	Servicios
Puesto:	Técnico Mecanico

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación					
1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.				1	1
2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.			1		
3 Presta atención en las conversaciones.			1		
4 Se comunica de manera escrita con claridad.			1		
5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.			1		
6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.			1		
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.			1		
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				1	
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.			1		
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.			1		
Resolución de problemas					
11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					1
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			1		
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.			1		
14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			1		
15 Conserva la calma en situaciones complicadas.			1		
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.			1		
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				1	
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				1	
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.			1		
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				1	
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			1		
22 Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades			1		
Enfoque en el cliente					
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza			1		
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				1	
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				1	
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.				1	
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa				1	
Pensamiento estratégico					
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo			1		
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				1	
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización a la excelencia				1	
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización			1		
Enfoque a resultados					
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.				1	
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con el cliente				1	

Ilustración 43 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamen	Servicios
Puesto:	Hojalatero

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación					
1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.			1		
2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	1				
3 Presta atención en las conversaciones.				1	
4 Se comunica de manera escrita con claridad.			1		
5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				1	
6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				1	
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.				1	
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				1	
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.			1		
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				1	
Resolución de problemas					
11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				1	
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				1	
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				1	
14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				1	
15 Conserva la calma en situaciones complicadas.				1	
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					1
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				1	
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				1	
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					1
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					1
22 Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					1
23 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades					1
Enfoque en el cliente					
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza					1
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					1
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					1
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					1
Pensamiento estratégico					
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo				1	
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				1	
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización a largo plazo					1
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización				1	
Enfoque a resultados					
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con el cliente					1

Ilustración 44 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	Servicios
Puesto:	Hojalatero

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación					
1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.					1
2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					1
3 Presta atención en las conversaciones.			1		
4 Se comunica de manera escrita con claridad.					1
5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					1
6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					1
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.					1
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				1	
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					1
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas					
11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				1	
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					1
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.		1			
14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					1
15 Conserva la calma en situaciones complicadas.					1
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					1
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					1
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					1
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					1
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					1
22 Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					1
23 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.	1				
Enfoque en el cliente					
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.			1		
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
Pensamiento estratégico					
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					1
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					1
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al éxito.					1
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.	1				
Enfoque a resultados					
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					1
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con coherencia.					1

Ilustración 45 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamen	Servicios
Puesto:	Pintor

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.				1	
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				1	
3	Presta atención en las conversaciones.				1	
4	Se comunica de manera escrita con claridad.				1	
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				1	
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				1	
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.				1	
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				1	
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				1	
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				1	
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				1	
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				1	
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				1	
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				1	
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.				1	
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				1	
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				1	
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				1	
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				1	
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				1	
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.				1	
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades				1	
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza				1	
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				1	
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				1	
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.				1	
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa				1	
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo				1	
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				1	
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización a la excelencia				1	
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la empresa				1	
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.				1	
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con el cliente				1	

Ilustración 46 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.			1		
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.			1		
3	Presta atención en las conversaciones.			1		
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					1
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					1
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					1
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					1
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					1
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					1
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				1	
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.			1		
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					1
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			1		
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.					1
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					1
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.			1		
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					1
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					1
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					1
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					1
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza					
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo				1	
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					1
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al éxito					1
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización					1
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					1
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con coherencia					1

Ilustración 47 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.			1		
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.	1				
3	Presta atención en las conversaciones.					1
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					1
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.	1				
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.		1			
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					1
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					1
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					1
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.	1				
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.	1				
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					1
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					1
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			1		
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.					1
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					1
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.		1			
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.	1				
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					1
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.			1		
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					1
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					1
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza					
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo	1				
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					1
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al éxito					1
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización		1			
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					1
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con corresponsabilidad					1

Ilustración 48 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	Servicios
Puesto:	Pintor

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.				1	
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				1	
3	Presta atención en las conversaciones.				1	
4	Se comunica de manera escrita con claridad.				1	
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				1	
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				1	
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.				1	
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				1	
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				1	
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				1	
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					1
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				1	
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				1	
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				1	
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.				1	
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				1	
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.		1			
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				1	
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				1	
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				1	
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					1
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				1	
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza					1
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					1
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					1
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					1
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo				1	
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				1	
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al éxito				1	
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización				1	
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				1	
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con los clientes				1	

Ilustración 49 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	Servicios
Puesto:	Asistente de Servicio

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					1
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					1
3	Presta atención en las conversaciones.					1
4	Se comunica de manera escrita con claridad.					1
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				1	
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					1
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					1
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					1
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				1	
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					1
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					1
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					1
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					1
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.			1		
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					1
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				1	
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					1
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				1	
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					1
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados					1
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					1
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					1
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					1
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					1
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empr					1
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plaz					1
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					1
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al cr					1
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la org					1
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					1
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con con					1

Ilustración 50 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	Servicios
Puesto:	Lavador

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Bueno 3	Muy bueno 4	Excelente 5
Comunicación					
1 Comparte información de manera efectiva y asertiva.		1			
2 Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					1
3 Presta atención en las conversaciones.					1
4 Se comunica de manera escrita con claridad.					1
5 Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.			1		
6 Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					1
Trabajo en equipo					
7 Se desempeña como un miembro activo del equipo.				1	
8 Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					1
9 Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					1
10 Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					1
Resolución de problemas					
11 Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					1
12 Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					1
13 Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					1
14 Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					1
15 Conserva la calma en situaciones complicadas.					1
Mejora continua					
16 Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					1
17 No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					1
18 Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					1
19 Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					1
20 Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo					
21 Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.					1
22 Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23 Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					1
Enfoque en el cliente					
24 Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
25 Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				1	
26 Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
27 Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28 Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa					
Pensamiento estratégico					
29 Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					1
30 Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					1
31 Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al éxito					1
32 Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización					1
Enfoque a resultados					
33 Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34 Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					1
35 Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con otros					1

Ilustración 51 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



Evaluación del Desempeño

Fecha: 02/03/2018

Datos del evaluado:	
Nombre:	
Departamento:	Servicios
Puesto:	Lavador

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
Comunicación						
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.			1		
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.			1		
3	Presta atención en las conversaciones.			1		
4	Se comunica de manera escrita con claridad.	1				
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					1
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				1	
Trabajo en equipo						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					1
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				1	
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				1	
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
Resolución de problemas						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				1	
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				1	
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				1	
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.			1		
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.			1		
Mejora continua						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				1	
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				1	
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				1	
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				1	
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					1
Organización y administración del tiempo						
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.				1	
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				1	
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.					1
Enfoque en el cliente						
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.					
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.					1
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.					
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.					
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.					
Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				1	
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				1	
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento				1	
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.				1	
Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					1
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					1
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					1

Ilustración 52 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

ANEXO 13: ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Se presentan algunas recomendaciones al aplicar la herramienta de Evaluación del desempeño por competencias, analizando las fortalezas y áreas de oportunidad de los empleados, así como algunas recomendaciones ante algunas debilidades observadas

MASTER TECHNICIAN	
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	Se comunica de manera clara para expresar sus ideas , comparte sus conocimientos con sus compañeros de trabajo , responde de manera rapida ante cambios de situaciones en el entorno laboral, sea adapta ante nuevas formas de realizar sus tareas buscando reforzar sus conocimientos y habilidades .
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Establecerse objetivos para lograr sus metas, Mejor sus niveles de desempeño laboral

JEFE DE TALLER	
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	Se caracteriza por ser una persona que busca brindar el mejor servicio a sus clientes y rebasar sus expectativas , guía a su equipo de trabajo para lograr las metas establecidas por la empresa de igualmanera comparte sus logros con cada uno de los miembros de su equipo, busca a traves de sus desempeño llevar a la empresa al crecimiento.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Dialogar mas dentro del área de trabajo de forma directa, establecerse tiempos para poder entregar sus tareas a tiempos, mostrar interes hacia las opiniones de sus demas compañeros e innovar en la realización de sus actividades.

HERRAMIENTA ESPECIAL	
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	Experiencia y conocimientos en el área laboral, presta atención a las indicaciones impartidas por sus superiores, acepta los puntos de vista de sus compañeros del área, se esfuerza por reforzar sus conocimientos y habilidades así como tambien el ser flexible al trabajar en sus areas de oportunidad.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Ser mas innovador a la hora de realizar sus actividades, buscar nuevas maneras de realizarlas, portar ideas que sirvan de apoyo al equipo para la realización de sus actividades, expresarse de manera mas clara y directa.

TECNICO MECANICO	
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	Experiencia y conocimientos dentro de ramo Automotriz , muestra actitud actitud en el a'rea de trabajo , expresa sus ideas ante sus demas compeñeros, comparte sus conocimientos, habilidades y expericias con equipo de trabajo, Asi mismo buscar la forma de innovar a la hora e realizar sus actividades optimizando tiempos para entregar en el tiempo y forma acordados, Aprovecha las herramientas proporcionadas para desarrollo de sus actividades, busca que a traves de sus desempeño el crecimiento de la empresa.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Ser mas flexible y escuchar las ideas que proporcionan sus compeñeros de trabajo.

TECNICO MECANICO

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Demuestra interes por las opiniones de los demás, comparte sus conocimientos y habilidades entre sus compañeros de trabajo, se adapta a trabajar con nuevos procesos sus actividades , es innovador y aporta nuevas ideas al equipo.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Debe buscar la manera de reforzar sus habilidades y de esta manera trabajar en sus áreas de oportunidad, afrontar de la mejor manera los cambios ante situaciones inesperadas dentro del área de trabajo.

TECNICO MECANICO

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Demuestra niveles altos de desempeño laboral, se comunica de buena manera , comparte sus conocimientos y habilidades con cada uno de los miembros del equipo de trabajo, se adapta ante nuevos procesos para realizar sus actividades.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Mantener la calma ante situaciones complicadas, esforzarse por la optimización de tiempos en cada una de sus tareas laborales y así mismo entregar sus trabajos en tiempo y forma.

CONTROL DE CALIDAD

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Comparte conocimientos y habilidades dentro de us area de trabajo, así como sus logros con el equipo, se encarga de rebasar las expectativas del cliente al brindar un servicio de primera,
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Aceptar las ideas y opiniones de sus demás compañeros de trabajo, ser menos temeroso ante situaciones complicadas, Dar prioridad a sus tareas laborales.

LAVADOR

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Presta la adecuada atención a las ordenes de sus superiores, es una persona que comparte sus conocimientos, habilidades y logros con los miembros de su equipo, Innovador al realizar sus actividades, se adapta ante cualquier situación inesperada o cambio en la forma de realizar sus tareas.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Escuchar las opiniones de sus compañeros, comprender las causas de las desiciones , Aumentar su nivel de desempeño dentro del área de trabajo.

JEFE DE HOJALATERIA Y PINTURA

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Se concidera como una miembro positivo dentro del equipo de trabajo, permite que sus compañeros aporten ideas, se comunica de la mejor manera, se esfuerza por actualizar y reforzar sus conocimientos.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Compartir sus conocimientos y habilidades, Mostrar y realizar un mejor desempeño

TECNICO MECANICO

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Se concidera un empleado eficaz que se enfoca en la realización de sus actividades y se establece objetivos para lograr sus metas individuales y organizacionales
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	trabajar para formentar el dialogo con sus compañeros de trabajo de manera directa, asi mismo enfocarse en asusntos que lo lleven a resolver problemas.

TECNICO HOJALATERO

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Se concidera un miembro que da prioridad a sus tareas laborales para completarlas en tiempo ya que para el, la satisfacción de sus clientes es primero y de esta manera demuestra el interes de sus metas individuales y profesionales.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Aprender a escuchar a los demás respecto a las opiniones e ideas que aportan, así como ser una persona mas abierta que pueda compartir sus conocimientos y habilidades con los miembros del equipo.

TECNICO HOJALATERO

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Se concidera como un miembro activo del equipo, comparte sus conocimientos con sus compañeros de trabajo, establece tiempos para terminar sus tareas en tiempo y forma
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Prestar atención a las indicaciones de su jefe inmediato, ser mas flexible ante los cambios en situaciones complicadas, utilizar las herramientas que proporciona la organización para el desarrollo de sus actividades.

LAVADOR

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Es considerado un miembro con buen desempeño laboral que da prioridad a sus tareas laborales las cuales termina de tiempo y forma de esta manera mantiene satisfecho a los clientes de la organización.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	tomar en cuenta el expresar mas sus ideas de manera clara ante los miembros de sus quipo, buscar nuevas maneras de realizar sus actividades laborales

TECNICO PINTOR

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Se concidera un miembro innovador, maneja de la mejor manera la situaciones complicadas y busca la mejor manera de realizar sus actividades así como terminarlas en el tiempo correspondiente.
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Escuchar las ideas de los demás miembros del equipo

ASISTENTE DE SERVICIOS

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

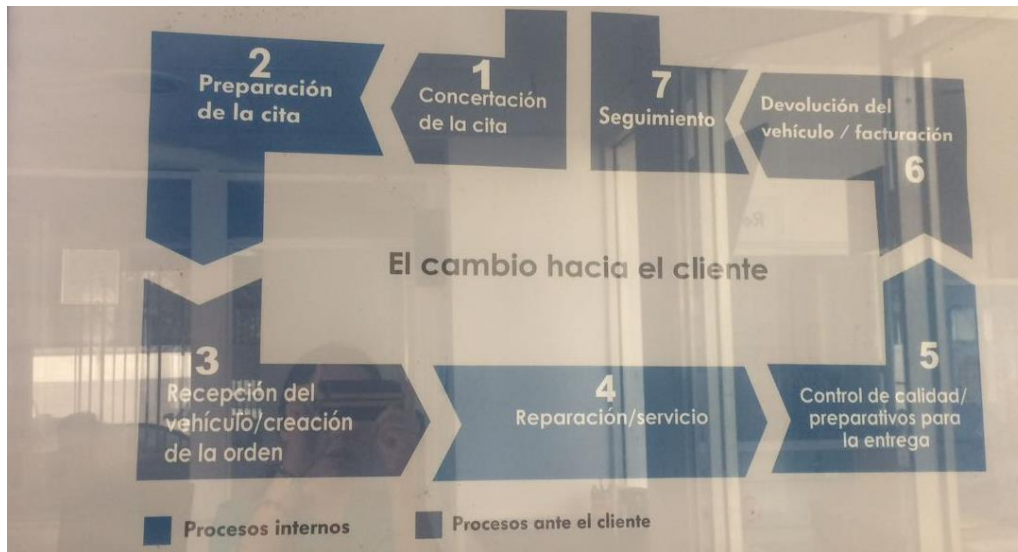
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado

FORTALEZAS	Se adapta a trabajar bajo nuevos procesos ante la realización de sus tareas laborales, procura satisfacer a los clientes, brinda un excelente servicio y así mismo buscar la mejor manera de que el cliente quede siempre satisfecho con el servicio proporcionado
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Debe de conciderar la menra de mantener el dialogo con los miembros del área y conservar la calma ante situaciones complicadas en el área laboral

LAVADOR	
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	Se concidera un miembro con buen desempeño laboral, se esfuerza por ser innovador, conserva las calma ante situaciones complicadas las cuales puedan afectar sus actividades
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Es considerable el completar sus actividades en tiempo y forma acordada con los clientes, darle el mejor uso a lass herramientas proporcionadas por la empresa.

LAVADOR	
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	Comprende las ordenes impartidas por sus jefes directos para la realización de sus actividades, utiliza de la mejor manera las herramientas que la empresa le otorga para el desarrollo de sus actividades laborales, escucha las ideas y opiniones de sus compañeros de trabajo
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Darle prioridad a sus actividades para terminarlas en tiempo y forma de esta manera no quedar mal con los clientes.

ANEXO 14: PROCESOS ESENCIALES DE SERVICIO



ANEXO 15: GRÁFICAS DE RESULTADOS DE INFORMACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS

En este apartado se presenta una tabla de información básica de los empleados del departamento de Servicios como: Puesto, Edad, Estado Civil, Sexo, No. De hijos y Escolaridad concluida. Esto con la finalidad de analizar las posibilidades que tendrían los empleados con escolaridad y/o carrera trunca de retomar sus estudios para obtener un puesto con mayores oportunidades.

	PUESTO	EDAD	ESTADO CIVIL	SEXO M/F	N° DE HIJOS	ESCOLARIDAD CONCLUIDA
1	JEFE DE TALLER	28	Casado	M	3	Universidad
2	TEC. MECANICO	22	Soltero	M	/	Bachillerato
3	TEC. MECANICO	29	Casado	M	1	Secundaria
	TEC. MECANICO	19	Soltero	M	/	Universidad
4	TEC. MECANICO	33	Unión Libre	M	2	Preparatoria
5	HERRAMIENTA ESPECIAL	59	Casado	M	2	Secundaria
6	TEC. MECANICO	37	Casado	M	3	Preparatoria
7	ASISTENTE DE SERVICIO	28	Casada	F	2	Preparatoria
8	MASTER TECHNICIAN	28	Casado	M	/	Universidad
9	ADMINISTRADOR DE GARANTÍAS	24	soltera	F	1	Ingeniería
10	JEFE DE OPERACIONES	53	Casado	M	3	Bachillerato
11	CONTROLISTA DE CALIDAD	28	Unión Libre	M	/	Universidad
12	LAVADOR	27	Unión Libre	M	1	Secundaria
13	LAVADOR	43	Casado	M	2	Bachillerato
14	LAVADOR	40	Soltero	M	3	Secundaria
15	ASESOR DE SERVICIO	32	Casado	M	1	Preparatoria

Ilustración 53 TABLA DE RESULTADOS DE INFORMACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS



Ilustración 54 GRAFICA DEL SEXO DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE LA AUTOMOTRIZ R&R

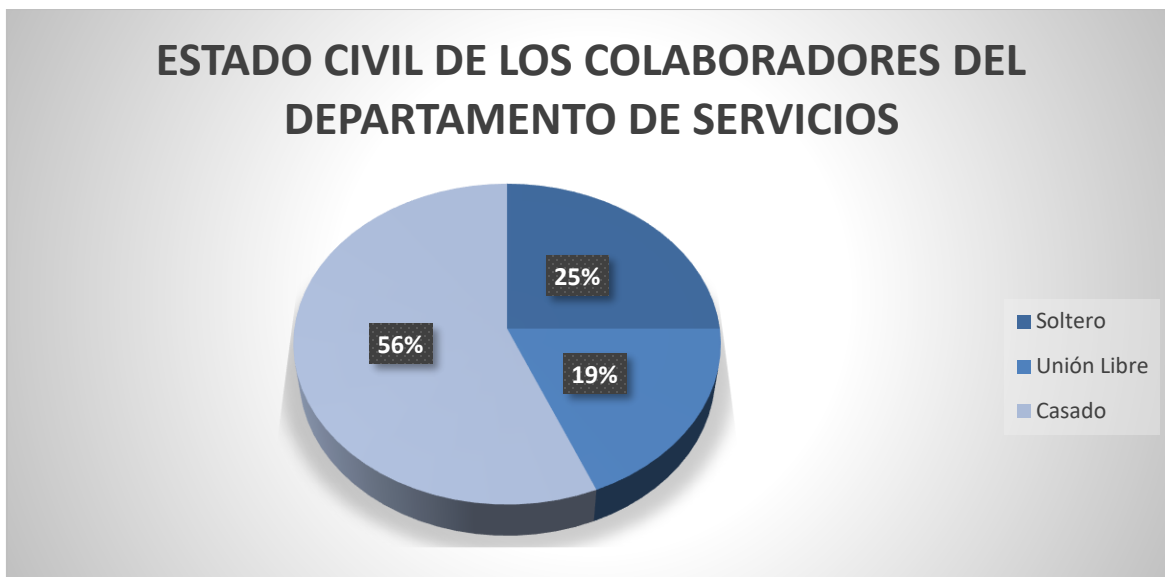


Ilustración 55 GRAFICA DEL ESTADO CIVIL DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE LA AUTOMOTRIZ R&R

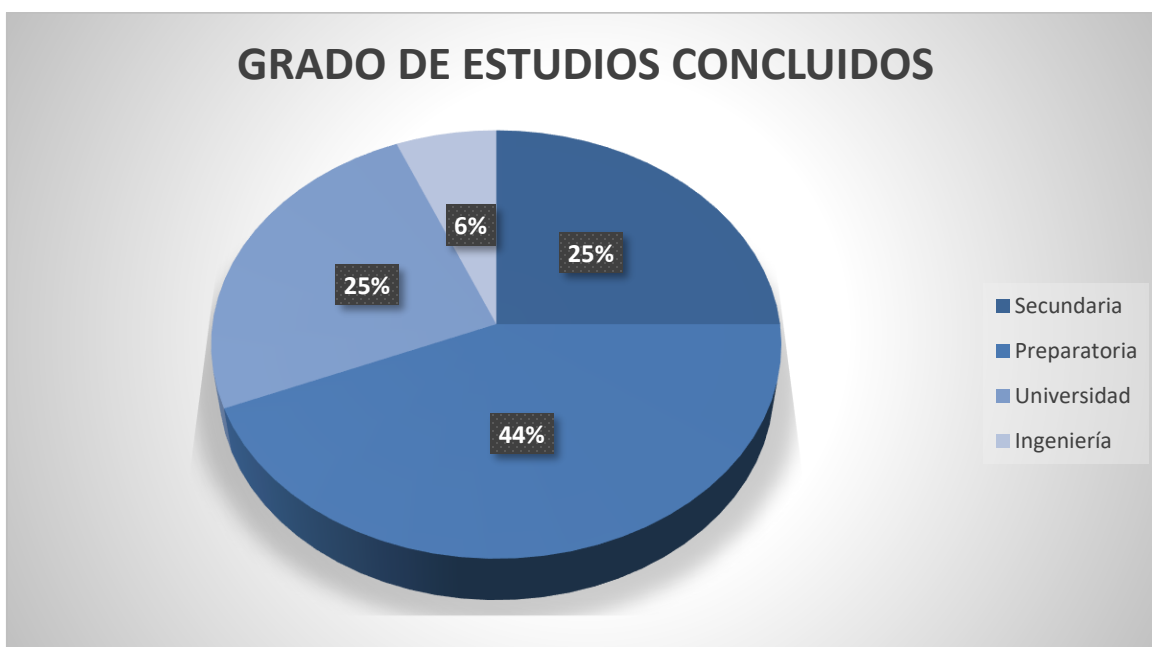


Ilustración 56 GRAFICA DEL GRADO DE ESTUDIOS CONCLUIDOS DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE LA AUTOMOTRIZ R&R

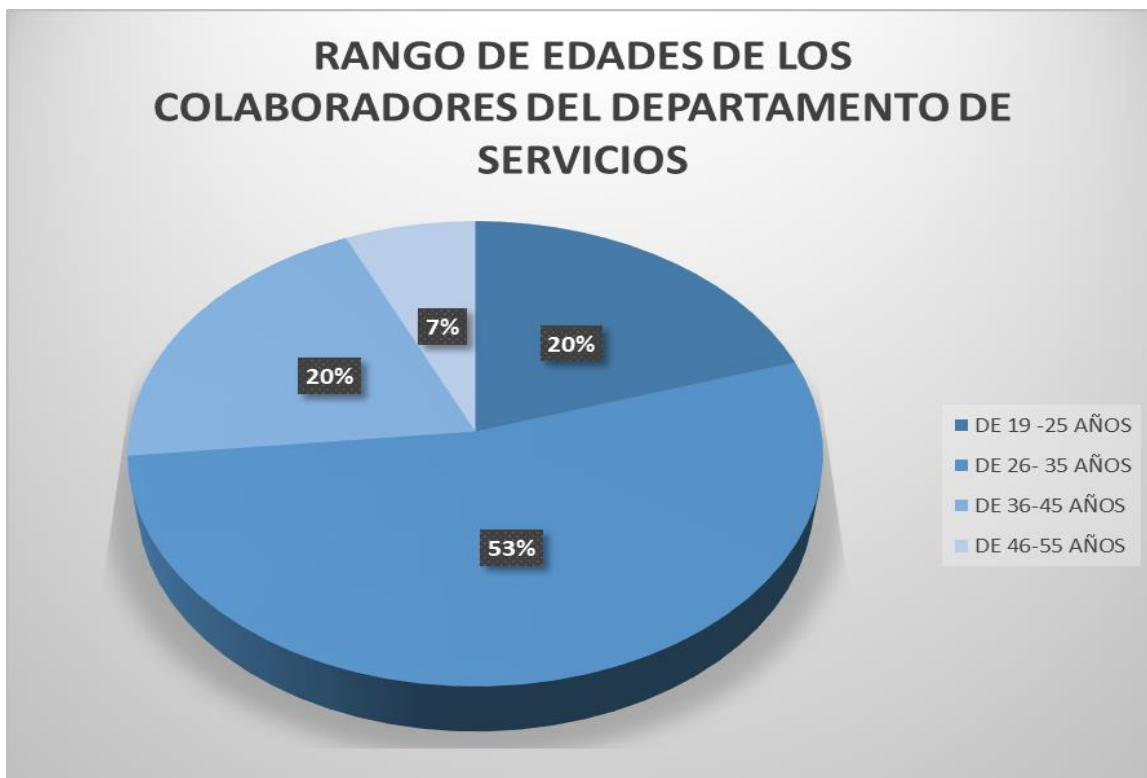


Ilustración 57 GRAFICA DEL RANGO DE EDADES DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE LA AUTOMOTRIZ R&R

BIBLIOGRAFIA

- Aldana, I. A. (2007). En ***Evaluación del Desempeño Docente Fundamentos, modelos e instrumentos***. Magisterio Ediciones Especiales.
- Calderón V., J. A., & Mousalli K., G. M. (enero-junio, 2012). ***Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones***. Merida, Venezuela: Universidad de los Andes.
- Diana Dávila, A. M. (2011). ***El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI***. Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga.
- Flores, L. M. (s.f.). ***Propuesta innovadora de gestión empresarial***. HANTU RUNA.
- Gestión por competencias. (s.f.). Ernest & Young Consultores.
- JORGE A. HERNANDEZ PALOMINO, M. G. (2011). ***Desarrollo Organizacional***. Naucalpan de Juarez, Edo. de México: PERSON EDUCATION.
- MOLINA, H. (2000). ***EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FACILITADOR DEL CAMBIO. ESTUDIOS GERENCIALES***.
- Santos, A. C. (2010). ***GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO***. Bogota, D.C.: ECOE EDICIONES.
- Brull Alabart, E., & Gil Estallo, M. de los A. (2005). Mintzberg : ***La estructuración de las organizaciones***. *Cuadernos de Gestión*, 1–20.
- Capuano, A. M. (2004). ***Evaluación de desempeño Desempeño por competencias***. *Invenio: Revista de Investigación Académica*, 7(13), 139–150.
<https://doi.org/http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3350817.pdf>
- Carrasco Carrasco, J. (2009). ***Análisis Y Descripción De Puestos De Trabajo En La Administración Local***. *Revista Electronica CEMCI*, (2), 1–50. Retrieved from <http://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>
- CEIP. (2012). ***Diseño de puestos***. In *Subsistema de Organizacion de recursos humanos* (p. 23).
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). ***Metodología para el análisis foda***. *Tree Physiology* (Vol. 24). Retrieved from http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf
- López, J. (2005). ***Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg***. *Gestión En El Tercer Milenio. Revista de Investigación de La Facultad de Ciencias Administrativas. UNMSM*, 8(15), 25–36. Retrieved from <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2010). ***Técnicas de análisis y descripción de puesto en la gestion por competencias***. *ESTUDIOS Gerenciales*, X, 1–122. Retrieved from <http://www.colegiodriodelaloza.edu.mx/trabajosocial/septimo/Trabajo Social y analisis de puestos/94846894-Tecnicas-de-Analisis-de-Puestos-x->

Competencias.pdf

Pérez, A. (2009). **Evaluación del Desempeño Laboral**. *Upiicsa*, (2), 50–51.

Richard, D. (2005). **Gestión por competencias**. *Medwave*.
<https://doi.org/10.5867/medwave.2005.06.2686>