



**ECONOMÍA**  
SECRETARÍA DE DESARROLLO  
ECONÓMICO Y DEL TRABAJO



**FIDECOMP**  
FIDEICOMISO EJECUTIVO  
DEL FONDO DE COMPETITIVIDAD  
Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

Proyecto Morelos Productivo



# PROYECTO MORELOS PRODUCTIVO

**TALLERES DE PRODUCTIVIDAD**  
**SESIÓN 3**

# Revisión Sesión 2

Balance Score Card



# Revisión Balance Score Card

- ¿Se han definido las cuatro perspectivas clásicas (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento)?
  - ¿Son realmente las más relevantes para la empresa?
  - ¿Han sido validados por la DG o el Consejo ?
  - ¿Cada perspectiva contiene un número adecuado de objetivos (generalmente entre 3 y 5 por perspectiva)? Demasiados objetivos pueden diluir el enfoque.
  - ¿Las perspectivas reflejan los impulsores clave del éxito de la PyME? Deben abordar las áreas críticas para el crecimiento y la sostenibilidad.
-



---

# Objetivos SMART

Enfoque corporativo equilibrado

*Principio fundamental para dar rumbo y crecimiento a la empresa*

Buenas ideas hacen que todo sea mejor



SPECIFIC

Metas concretas.

MEASURABLE

Método de evaluación

ATTAINABLE

Realista y factible

RELEVANT

Alineado con el corazón del negocio.

TIME-BOUND

Ventana de tiempo.

---

# Criteria



OBJECTIVITY:

DEBE BASARSE  
EN HECHOS Y  
RESULTADOS  
MEDIBLES Y  
VERIFICABLES.



RELEVANCE:

ESTAR  
DIRECTAMENTE  
RELACIONADO  
CON LAS  
RESPONSABILIDADES Y METAS  
DEL PUESTO DE  
TRABAJO



CLARITY:

DEFINIR  
CLARAMENTE  
QUÉ SE ESTÁ  
MIDIENDO Y  
CÓMO SE  
MEDIRÁ,  
UTILIZANDO  
TÉRMINOS  
CLAROS Y  
CONCISOS.



SPECIFICITY:

CRITERIOS Y  
ESTÁNDARES  
CLAROS



FEASIBILITY:

REALISTA EN  
RELACIÓN CON LAS  
HABILIDADES,  
RECURSOS Y  
CONDICIONES DEL  
PUESTO DE  
TRABAJO..



MEASURABLE:

DEBE SER  
CUANTIFICABLE  
FACTIBLE DE  
RECOPILAR  
DATOS Y  
EVIDENCIAS  
OBJETIVAS.



RELEVANCE:

DEBE REFLEJAR  
LOS RESULTADOS  
DENTRO DE UN  
MARCO  
TEMPORAL  
RELEVANTE Y  
ADECUADO.



CONTINUOUS  
IMPROVEMENT:

FOMENTAR LA  
MEJORA  
CONTINUA DEL  
DESEMPEÑO.



# Sesión 3

Construyendo el Sistema de  
Evaluación

---



# Importancia de un Sistema de Evaluación de desempeño

- Motivación para mejorar el desempeño
- Reconocimiento del desempeño superior
- Identificación de áreas de mejora
- Necesidades específicas de capacitación
- Información objetiva sobre el rendimiento del personal
- Alineación con los objetivos organizacionales

# Herramientas que evalúan habilidades blandas

## Evaluación 360

- comprender fortalezas y debilidades desde varias perspectivas

## 9 boxes

- Analiza de forma individual el nivel actual y potencial de contribución de un colaborador

## Moss

- Capacidad de aceptar errores, tomar decisiones oportunas y realizar críticas constructivas para optimizar el proceso

## Cleaver

- Determina las características de una persona, además predefine qué tipo de actividades puede desenvolver con mayor eficiencia.



# Sesgos más comunes

---

Halo - Positivamente

---

Horn - Negativamente

---

Tendencia Central – Promedio

---

Similitud – Sobrevalorar por empatía

---

Memoria - Basado en recuerdos

---

Confirmación - Creencias

---

Escalada de compromiso – Mantener posición

---

Genero - Prejuicios

---

# Condiciones necesarias para una evaluación objetiva

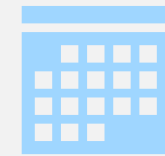
1. Establecer criterios claros y medibles.
2. Relevantes para el puesto y acorde a las responsabilidades de la persona.
3. Determinar estándares de desempeño.
4. Construir un mecanismo para recopilación de datos.
5. Métodos de evaluación múltiples.
6. Evitar sesgos y prejuicios.
7. Consistencia y equidad. (roles no personas)
8. Retroalimentación constructiva.
9. Seguimiento.
10. Oportunidad.



# Como evitar sesgos



Formar a los colaboradores acerca del proceso de evaluación del desempeño



Períodos uniformes de evaluación del desempeño



Competencias por medir previamente establecidas



Gestión transparente, donde los criterios son conocidos y compartidos por todos.



Metodologías de valoración

Escala de gados  
descriptivos

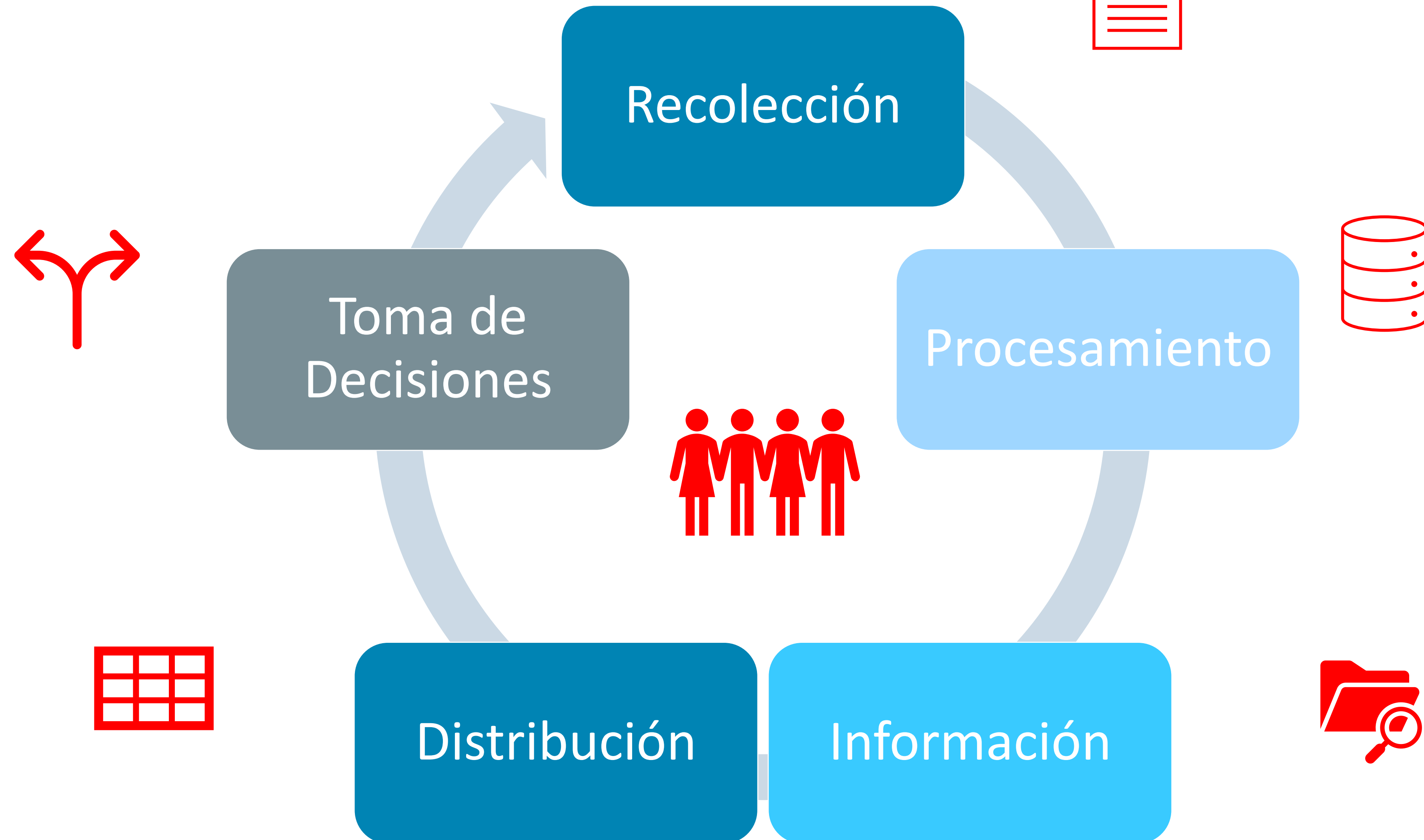
Escala de Frecuencia



# Tipos de Evaluaciones

- Evaluaciones de desempeño basadas en competencias: Se utilizan escalas de evaluación para medir el nivel de dominio de cada competencia y se proporcionan comentarios y retroalimentación específica.
  - Evaluaciones 360 grados: Este tipo de evaluación involucra a múltiples evaluadores, incluyendo supervisores, colegas, subordinados y, en algunos casos, clientes o proveedores.
  - Escala de calificación numérica: Consiste en una escala numérica, por ejemplo, del 1 al 10, que se utiliza para calificar diferentes aspectos, como calidad del trabajo, puntualidad, etc. Cada nivel de la escala tiene una descripción asociada para guiar la evaluación.
  - Entrevistas de evaluación: Herramienta común para evaluar el desempeño de los empleados. Pueden ser estructuradas, donde se hacen preguntas específicas relacionadas con las responsabilidades del puesto, o no estructuradas, brindando un espacio para una conversación abierta sobre el desempeño y las metas.
  - Autoevaluaciones: En este enfoque, los empleados evalúan su propio desempeño, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. Luego, esta autoevaluación puede ser discutida y revisada junto con la evaluación realizada por el supervisor.
-

# Sistema Evaluación





# Construcción del sistema de recolección de Datos

## *Jerarquías:*

Datos internos estructurados

Datos externos estructurados

Datos internos semiestructurados,

Datos internos desestructurados

Datos externos desestructurados



# Datos Internos Estructurados



De ventas:, como el nombre del producto, cantidad vendida, precio, fecha y hora de la venta, información del cliente, etc. Sistemas (CRM) (POS).



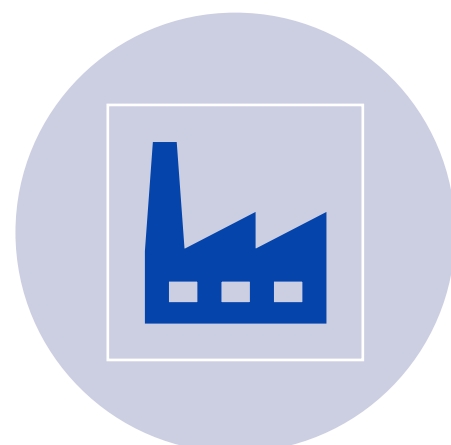
Financieros: como ingresos, gastos, activos, pasivos, estados financieros, informes contables, balances, etc. Sistemas contables o ERP



De recursos humanos: como datos personales, historial laboral, puestos de trabajo, salarios, beneficios, registros de tiempo y asistencia, evaluaciones de desempeño, etc. (HRMS)



Datos de Suministro: como la cantidad disponible, ubicación, fecha de adquisición, proveedores, números de serie, etc. (Gestión Inventario=



Datos de producción: como tiempos de fabricación, volúmenes de producción, calidad del producto, costos de producción. (MRP).

# Vinculando BSC con Sistema Evaluación

Equilibrando funciones con responsabilidades



# Paso 1. Estructura

Empresa / Unidad de  
Negocio



☐ Departamento / Área

☐ Puesto / Rol

☐ Descripción / Función

☐ Perfil de Puesto



# Ejemplo; Estructura Empresa

| Nombre del Departamento | Descripción Departamento                                | Nombre del Puesto / Rol  | Descripción Responsabilidad Principal                                                             | Perfil Ideal                                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administración          | Gestión de recursos humanos y financieros de la empresa | Gerente Administrativo   | Supervisar finanzas, recursos humanos y procesos administrativos.                                 | Lic. en Administración, Finanzas o afín, con experiencia en gestión empresarial.                                 |
|                         |                                                         | Contador                 | Gestionar la contabilidad, impuestos y estados financieros.                                       | Lic. en Contaduría, Finanzas o similar, con conocimientos en normativas fiscales.                                |
|                         |                                                         | Coordinador de RRHH      | Administrar contratación, capacitación y relaciones laborales.                                    | Lic. en Recursos Humanos, Psicología o afín, con experiencia en gestión de talento.                              |
|                         |                                                         | Auxiliar Administrativo  | Apoyar en tareas operativas de administración y archivo.                                          | Carrera técnica o licenciatura en administración con habilidades organizativas.                                  |
| Producción              | Gestión de los activos productivos                      | Gerente de Producción    | Planificar, coordinar y supervisar la fabricación de arneses.                                     | Ing. Industrial, Mecánico o afín, con experiencia en manufactura.                                                |
|                         |                                                         | Supervisor de Producción | Monitorear líneas de producción y asegurar cumplimiento de metas.                                 | Técnico o Ing. en Producción, experiencia en supervisión de manufactura.                                         |
|                         |                                                         | Ingeniero de Procesos    | Optimizar procesos productivos para mejorar eficiencia.                                           | Ing. en Procesos, Manufactura o similar, con enfoque en mejora continua.                                         |
|                         |                                                         | Técnico de Mantenimiento | Mantener en óptimas condiciones la maquinaria y equipos.                                          | Técnico o Ing. en Mantenimiento, con conocimientos en maquinaria industrial.                                     |
| Ventas                  | Gestión Comercial de Mercadotecnia                      | Gerente de Ventas        | Definir estrategias comerciales y liderar al equipo de ventas.                                    | Lic. en Mercadotecnia, Administración o afín, con experiencia en ventas.                                         |
|                         |                                                         | Ejecutivo de Ventas      | Gestionar relaciones con clientes y cerrar negocios.                                              | Lic. en Administración, Mercadotecnia o afín, con habilidades comerciales.                                       |
|                         |                                                         | Analista de Mercado      | Investigar tendencias y oportunidades en el sector.                                               | Lic. en Mercadotecnia, Economía o afín, con conocimientos en análisis de mercado.                                |
|                         |                                                         | Asistente de Ventas      | Apoyar en la gestión de pedidos, cotizaciones y seguimiento.                                      | Carrera técnica o licenciatura en administración con experiencia en ventas.                                      |
| Compras                 | Gestión de abastecimiento de insumos y materias primas  | Jefe de Compras          | Desarrollar y ejecutar estrategias de compra para optimizar costos, calidad y tiempos de entrega. | Posgrado o especialización en gestión de compras o cadena de suministro. Conocimientos en comercio internacional |
|                         |                                                         | Comprador                | Ejecutar las órdenes de compra de acuerdo con las especificaciones y requerimientos.              | Conocimientos en procesos de compra y negociación. Habilidad para trabajar con precisión y atención al detalle   |



## Paso 2 Lista de Personal

Colaborador

Nombre

Apellidos

Mail

Fecha Ingreso mm/dd/yyyy

Número ID

Puesto (en línea con paso 1)

Unidad de Negocio / Empresa

# Ejemplo; Lista de Personal

| Nombre    | Apellidos         | Mail                                                             | Fecha Ingreso<br>mm/dd/yyyy | ID    | Puesto / Rol             | Unidad de Negocio |
|-----------|-------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------|--------------------------|-------------------|
| Alberto   | Onofre López      | <a href="mailto:aonofre@caso.com">aonofre@caso.com</a>           | 10/14/1999                  | A0001 | Gerente Administrativo   | Empresa ABC       |
| Juan      | Martinez López    | <a href="mailto:jmartinez@caso.com">jmartinez@caso.com</a>       | 03/17/1997                  | A0002 | Contador                 | Empresa ABC       |
| Eulalia   | Gómez Lora        | <a href="mailto:egomez@caso.com">egomez@caso.com</a>             | 04/05/2011                  | A0003 | Coordinador de RRHH      | Empresa ABC       |
| Norma     | Peña López        | <a href="mailto:npena@caso.com">npena@caso.com</a>               | 07/07/2014                  | A0004 | Auxiliar Administrativo  | Empresa ABC       |
| Jose      | Robles Sanchez    | <a href="mailto:jrobles@caso.com">jrobles@caso.com</a>           | 05/11/2009                  | A0005 | Gerente de Producción    | Empresa ABC       |
| Luis      | Sánchez Sanchez   | <a href="mailto:lsanchez@caso.com">lsanchez@caso.com</a>         | 02/08/2018                  | A0006 | Supervisor de Producción | Empresa ABC       |
| Martín    | Pérez Martínez    | <a href="mailto:mperez@caso.com">mperez@caso.com</a>             | 01/14/2020                  | A0007 | Ingeniero de Procesos    | Empresa ABC       |
| Alfredo   | Vargas Sanchez    | <a href="mailto:a.vargas@caso.com">a.vargas@caso.com</a>         | 10/14/1999                  | A0008 | Técnico de Mantenimiento | Empresa ABC       |
| Luisa     | Arias Saldivar    | <a href="mailto:larias@caso.com">larias@caso.com</a>             | 03/17/1997                  | A0009 | Gerente de Ventas        | Empresa ABC       |
| Jazmin    | Perea Peredo      | <a href="mailto:jperea@caso.com">jperea@caso.com</a>             | 04/05/2011                  | A0010 | Ejecutivo de Ventas      | Empresa ABC       |
| Susana    | Rosas Sanchez     | <a href="mailto:srosas@caso.com">srosas@caso.com</a>             | 07/07/2024                  | A0011 | Analista de Mercado      | Empresa ABC       |
| Elsa      | Barrientos Juárez | <a href="mailto:ebarrientoes@caso.com">ebarrientoes@caso.com</a> | 05/11/2009                  | A0012 | Asistente de Ventas      | Empresa ABC       |
| Francisco | Cacéres Sanchez   | <a href="mailto:fcacereres@caso.com">fcacereres@caso.com</a>     | 02/08/2018                  | A0013 | Jefe de Compras          | Empresa ABC       |
| Jessica   | Rivera López      | <a href="mailto:jrivera@caso.com">jrivera@caso.com</a>           | 01/14/2020                  | A0014 | Comprador                | Empresa ABC       |

## Paso 3. Indicadores

Perspectiva    Financiera

Comercial

Procesos Internos

Innovación / Desarrollo



# Indicadores Clave establecidos por la empresa

| Perspectiva               | Departamento   | Indicador 1                                           | Indicador 2                                   |
|---------------------------|----------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Financiera                | Administración | Margen de utilidad operativa (%)                      | Retorno sobre activos (ROA)                   |
| Financiera                | Ventas         | Ingreso por ventas (USD)                              | Rentabilidad por cliente (%)                  |
| Financiera                | Compras        | Costo de distribución (%)                             | Ahorro logrado en compras (%)                 |
| Financiera                | Operaciones    | Costo por unidad producida (USD)                      | Eficiencia en costos operativos (%)           |
| Cliente                   | Administración | Satisfacción del cliente interno (%)                  | Tiempo de respuesta a solicitudes (horas)     |
| Cliente                   | Ventas         | Tasa de retención de clientes (%)                     | Nivel de satisfacción del cliente (%)         |
| Cliente                   | Compras        | Tiempo promedio de entrega de proveedores (días)      | Calidad de materiales entregados (%)          |
| Cliente                   | Operaciones    | Tiempo de entrega de pedidos al cliente (días)        | Nivel de cumplimiento de especificaciones (%) |
| Procesos Internos         | Administración | Tiempo de cierre contable (días)                      | Eficiencia en la gestión de costos (%)        |
| Procesos Internos         | Ventas         | Tasa de conversión de prospectos (%)                  | Tiempo promedio del ciclo de ventas (días)    |
| Procesos Internos         | Compras        | Órdenes procesadas sin errores (%)                    | Tasa de cumplimiento de pedidos (%)           |
| Procesos Internos         | Operaciones    | Tasa de defectos en producción (%)                    | Productividad por empleado (unidades/hora)    |
| Aprendizaje y Crecimiento | Administración | Nivel de capacitación del personal (%)                | Índice de rotación del personal (%)           |
| Aprendizaje y Crecimiento | Ventas         | Tiempo de capacitación en ventas por empleado (horas) | Uso de herramientas CRM (%)                   |
| Aprendizaje y Crecimiento | Compras        | Nivel de capacitación en negociación (%)              | Uso de tecnologías en compras (%)             |
| Aprendizaje y Crecimiento | Operaciones    | Inversión en tecnología de producción                 | Índice de mejora en procesos (%)              |

## Paso 3.1 Clasificar Tipo de Indicadores

Empresa

Departamento

Puesto / Rol

Competencias  
Funcionales

Individuales



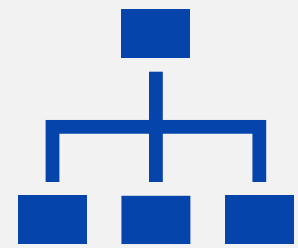


# Escala de Evaluación

- Herramienta utilizada para medir y valorar el rendimiento.
  - Pueden variar en su estructura y número de niveles, pero siguen un formato de niveles bajos a altos, representando grados de rendimiento, habilidad o cumplimiento.
  - Son numéricas, verbales o descriptivas.
  - Su relevancia radica en proporcionar una medición objetiva y consistente de los criterios establecidos.
  - Permiten comparar y analizar el desempeño o características de manera estandarizada.
  - Facilitan la comunicación y comprensión de los resultados al usar una escala común.
  - Son fundamentales en la toma de decisiones sobre promoción, asignación, reconocimiento y áreas de mejora.
  - Proporcionan una base sólida para la retroalimentación constructiva y el desarrollo profesional al identificar fortalezas y áreas de mejora..
-



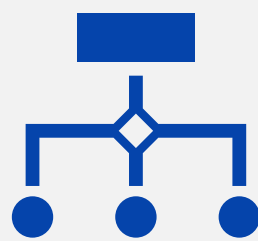
# Ligando la Estructura a los Indicadores



Enlistar los departamentos de la organización:



Enumera los puestos dentro de cada departamento: Para cada departamento, enumera los diferentes puestos o roles que existen.



Crear una matriz con los departamentos en la columna inicial, los puestos en la segunda columna y la fila superior servirá para señalar las funciones



Establece las relaciones: Rellena la matriz colocando una marca o una "X" en las celdas que representen una relación directa entre un indicador y un puesto.



# Paso 3.3 Elaborar Matriz Indicadores / Puesto

| Indicador / Puesto                             | Tipo                   | Meta | Personal Involucrado | Administración         |          |                     |                         | Producción            |                          |                       |                          | Comercial         |                     |                     |                     | Compras         |           |
|------------------------------------------------|------------------------|------|----------------------|------------------------|----------|---------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|-----------|
|                                                |                        |      |                      | Gerente Administrativo | Contador | Coordinador de RRHH | Auxiliar Administrativo | Gerente de Producción | Supervisor de Producción | Ingeniero de Procesos | Técnico de Mantenimiento | Gerente de Ventas | Ejecutivo de Ventas | Analista de Mercado | Asistente de Ventas | Jefe de Compras | Comprador |
| Costo por unidad producida (USD)               | Empresa                |      | 14                   | 1                      | 1        | 1                   | 1                       | 1                     | 1                        | 1                     | 1                        | 1                 | 1                   | 1                   | 1                   | 1               | 1         |
| Eficiencia en costos operativos (%)            | Empresa                |      | 14                   | 1                      | 1        | 1                   | 1                       | 1                     | 1                        | 1                     | 1                        | 1                 | 1                   | 1                   | 1                   | 1               | 1         |
| Productividad por empleado (unidades/hora)     | Empresa                |      | 14                   | 1                      | 1        | 1                   | 1                       | 1                     | 1                        | 1                     | 1                        | 1                 | 1                   | 1                   | 1                   | 1               | 1         |
| Utilidad Neta                                  | Empresa                |      | 14                   | 1                      | 1        | 1                   | 1                       | 1                     | 1                        | 1                     | 1                        | 1                 | 1                   | 1                   | 1                   | 1               | 1         |
| Ahorro logrado en compras (%)                  | Departamento           |      | 2                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          |                   |                     |                     |                     | 1               | 1         |
| Calidad de materiales entregados (%)           | Departamento           |      | 4                    |                        |          |                     |                         |                       | 1                        | 1                     | 1                        |                   |                     |                     |                     | 1               |           |
| Capacitación personal (%)                      | Departamento           |      | 2                    |                        |          | 1                   | 1                       |                       |                          |                       |                          |                   |                     |                     |                     |                 |           |
| Captura Prospectos en CRM %                    | Departamento           |      | 2                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          | 1                 |                     |                     | 1                   |                 |           |
| Certificación ISO 9001                         | Departamento           |      | 2                    |                        |          | 1                   | 1                       |                       |                          |                       |                          |                   |                     |                     |                     |                 |           |
| Costo de distribución (%)                      | Departamento           |      | 3                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          |                   |                     | 1                   |                     | 1               | 1         |
| Declaraciones fiscales a Tiempo                | Departamento           |      | 3                    | 1                      | 1        |                     | 1                       |                       |                          |                       |                          |                   |                     |                     |                     |                 |           |
| Días cierre contable                           | Departamento           |      | 2                    |                        | 1        |                     | 1                       |                       |                          |                       |                          |                   |                     |                     |                     |                 |           |
| Días Promedio Cartera                          | Departamento           |      | 3                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          | 1                 | 1                   | 1                   |                     |                 |           |
| Fill Rate %                                    | Departamento           |      | 2                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          |                   |                     |                     |                     | 1               | 1         |
| Índice de rotación del personal (%)            | Departamento           |      | 3                    |                        |          | 1                   |                         | 1                     |                          |                       |                          | 1                 |                     |                     |                     |                 |           |
| Ingreso por ventas % / USD                     | Departamento           |      | 4                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          | 1                 | 1                   | 1                   | 1                   |                 |           |
| Margen bruto de operación (%)                  | Departamento           |      | 2                    | 1                      |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          |                   |                     |                     |                     | 1               |           |
| Nivel de cumplimiento de especificaciones (%)  | Departamento           |      | 4                    |                        |          |                     |                         | 1                     | 1                        | 1                     | 1                        |                   |                     |                     |                     |                 |           |
| Nivel de satisfacción del cliente (%)          | Departamento           |      | 4                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          | 1                 | 1                   | 1                   | 1                   |                 |           |
| Nivel Inventario MP                            | Departamento           |      | 12                   |                        | 1        |                     | 1                       | 1                     | 1                        | 1                     | 1                        | 1                 | 1                   | 1                   | 1                   | 1               | 1         |
| Órdenes procesadas sin errores (%)             | Departamento           |      | 3                    |                        |          |                     |                         |                       | 1                        | 1                     |                          |                   |                     |                     |                     |                 | 1         |
| Reducción Consumo Energía                      | Departamento           |      | 5                    |                        |          |                     | 1                       | 1                     | 1                        | 1                     | 1                        |                   |                     |                     |                     |                 |           |
| Rentabilidad por cliente (%)                   | Departamento           |      | 5                    |                        | 1        |                     |                         |                       |                          |                       |                          | 1                 | 1                   | 1                   | 1                   |                 |           |
| Retorno sobre activos (ROA)                    | Departamento           |      | 4                    | 1                      | 1        |                     |                         | 1                     | 1                        |                       |                          |                   |                     |                     |                     |                 |           |
| Satisfacción del cliente interno (%)           | Departamento           |      | 2                    |                        |          | 1                   | 1                       |                       |                          |                       |                          |                   |                     |                     |                     |                 |           |
| Tasa de conversión de prospectos (%)           | Departamento           |      | 4                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          | 1                 | 1                   | 1                   | 1                   |                 |           |
| Tasa de defectos en producción (%)             | Departamento           |      | 4                    |                        |          |                     |                         | 1                     | 1                        | 1                     | 1                        |                   |                     |                     |                     |                 |           |
| Tasa de retención de clientes (%)              | Departamento           |      | 3                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          | 1                 | 1                   |                     | 1                   |                 |           |
| Tiempo de entrega de pedidos al cliente (días) | Departamento           |      | 5                    |                        |          |                     |                         | 1                     | 1                        | 1                     | 1                        |                   |                     |                     |                     | 1               |           |
| Tiempo promedio entrega de proveedores (días)  | Departamento           |      | 2                    |                        |          |                     |                         |                       |                          |                       |                          |                   |                     |                     |                     | 1               | 1         |
| 30                                             | Indicadores por Puesto |      |                      | 7                      | 9        | 8                   | 11                      | 11                    | 12                       | 11                    | 10                       | 13                | 11                  | 11                  | 11                  | 12              | 10        |

# Matriz de Competencias Funcionales y Objetivos Individuales

- Complementar la matriz de indicadores con una tabla de competencias e identificación de puestos con objetivos individuales

| Nombre                  | Tipo                  | Meta      | Personal Involucrado | Administración         |          |                     |                         | Producción            |                          |                       |                          | Comercial         |                     |                     |                     | Compras         |           |
|-------------------------|-----------------------|-----------|----------------------|------------------------|----------|---------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|-----------|
|                         |                       |           |                      | Gerente Administrativo | Contador | Coordinador de RRHH | Auxiliar Administrativo | Gerente de Producción | Supervisor de Producción | Ingeniero de Procesos | Técnico de Mantenimiento | Gerente de Ventas | Ejecutivo de Ventas | Analista de Mercado | Asistente de Ventas | Jefe de Compras | Comprador |
| Faltas Injustificadas   | Rol                   | < 3       | 6                    |                        |          |                     | ±                       |                       |                          |                       | ±                        |                   | ±                   | ±                   | ±                   |                 | ±         |
| Reportes Disciplinarios | Rol                   | < 2       | 6                    |                        |          |                     | ±                       |                       |                          |                       | ±                        |                   | ±                   | ±                   | ±                   |                 | ±         |
| Retardos                | Rol                   | < 7       | 6                    |                        |          |                     | ±                       |                       |                          |                       | ±                        |                   | ±                   | ±                   | ±                   |                 | ±         |
| Excelencia              | Competencia Funcional | 1 a 5     | 6                    |                        | ±        | ±                   |                         |                       | ±                        | ±                     |                          |                   | ±                   |                     |                     | ±               |           |
| Respeto                 | Competencia Funcional | 1 a 5     | 6                    |                        | ±        | ±                   |                         |                       | ±                        | ±                     |                          |                   | ±                   |                     |                     | ±               |           |
| Servicio                | Competencia Funcional | 1 a 5     | 6                    |                        | ±        | ±                   |                         |                       | ±                        | ±                     |                          |                   | ±                   |                     |                     | ±               |           |
| Disponibilidad          | Competencia Funcional | 1 a 5     | 6                    |                        | ±        | ±                   |                         |                       | ±                        | ±                     |                          |                   | ±                   |                     |                     | ±               |           |
| Evaluación 360          | Habilidad Gerencial   | Resultado | 4                    | ±                      |          |                     |                         | ±                     |                          |                       |                          | ±                 |                     |                     |                     | ±               |           |

| Nombre                 | Tipo                   | Meta           | Personal Involucrado | Gerente Administrativo | Contador | Coordinador de RRHH | Auxiliar Administrativo | Gerente de Producción | Supervisor de Producción | Ingeniero de Procesos | Técnico de Mantenimiento | Gerente de Ventas | Ejecutivo de Ventas | Analista de Mercado | Asistente de Ventas | Jefe de Compras | Comprador |
|------------------------|------------------------|----------------|----------------------|------------------------|----------|---------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|-----------|
| Objetivos Individuales | Objetivos Individuales | % Cumplimiento | 4                    | ±                      |          |                     |                         | ±                     |                          |                       |                          | ±                 |                     |                     |                     | ±               |           |

# Plan de Carrera

Potenciando el capital humano de la empresa





# Definición

- Plan de Carrera, es la herramienta estratégica que define la trayectoria profesional de un empleado dentro de la organización.
  - Implica un proceso estructurado que alinea las metas y aspiraciones del empleado con las necesidades y objetivos de la empresa.
  - Componentes
    - Definición áreas de conocimiento, habilidades y capacidades
    - Alineamiento de metas con estrategia de la empresa
    - Desarrollo de un mapa de crecimiento
-

# Diferencia entre competencias y habilidades

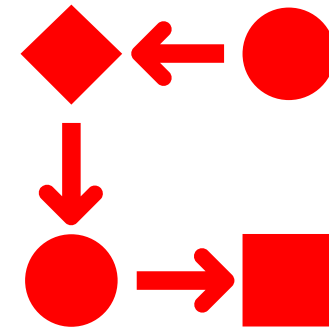
- Las competencias y habilidades son conceptos relacionados pero diferentes:
  - Las habilidades son capacidades prácticas y específicas desarrolladas a través de la vida, la educación, la formación y la experiencia laboral.
    - Habilidades técnicas: conocimientos y destrezas específicas de un área de trabajo (ej. programación, diseño gráfico, contabilidad).
    - Habilidades blandas: habilidades interpersonales o sociales relacionadas con la interacción y gestión emocional.
  - Las competencias son conjuntos integrales de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos para un desempeño exitoso.
  - Las competencias incluyen habilidades técnicas y blandas, además de conocimientos teóricos, valores, ética, análisis y toma de decisiones.
  - Las competencias se relacionan directamente con los requisitos y expectativas del puesto en términos de resultados y comportamientos.
-

# Evolución del talento



## Capacidad

- Potencial para aprender a realizar una actividad



## Habilidad

- Capacidad de ejecutar una actividad

## Competencia

- Capacidad de realizar una actividad con excelencia



# Ejemplo Supervisor Producción

## Corto Plazo

- Dominar los procesos de producción existentes: soldadura, corte, ensamble de estructuras de acero.
- Aprender a fondo los estándares de calidad y seguridad de la empresa.
- Optimizar la eficiencia de los procesos actuales, reduciendo tiempos y desperdicios.
- Participar en capacitaciones sobre nuevas tecnologías y tendencias en la industria metalmecánica.

## Mediano Plazo

- Adquirir conocimientos en sistemas de automatización industrial: robótica, PLC, CNC.
- Aprender a programar y operar equipos automatizados.
- Capacitar a otros operarios en el manejo de las nuevas tecnologías.
- Adaptar los procesos de producción a la integración de componentes automatizados.



# Formando Talento

Preparando ganadores

*Una evaluación adecuada del personal significa incremento en la productividad, ahorro en costos y disminución en el desgaste emocional del personal*

Hacer crecer al personal, debe ser un buen hábito de la empresa



# Paso 4. Lista de Cursos

| Nombre                                                        | Descripción                                                                                                                                                                             | Información / Categoría |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| I. Capacitaciones sobre técnicas y conocimientos específicos: |                                                                                                                                                                                         |                         |
| Soldadura                                                     | Soldadura MIG/MAG.<br>Soldadura TIG.<br>Interpretación de planos de soldadura.                                                                                                          |                         |
| Maquinado y manufactura:                                      | Programación CNC (CAD/CAM).<br>Metrología y control dimensional.<br>Interpretación de planos técnicos.<br>Afilado de Herramientas de Corte.                                             |                         |
| Metalurgia:                                                   | Tratamientos térmicos.<br>Selección de materiales para aplicaciones específicas.<br>Metalurgia de polvos.<br>Corrosión y protección de materiales.                                      |                         |
| Seguridad y mantenimiento:                                    | Seguridad en el manejo de maquinaria y herramientas.<br>Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.<br>Normativas de seguridad industrial (NOM, OSHA, etc.).<br>Aplicación de 5S. |                         |
| Dibujo técnico y diseño:                                      | Dibujo técnico asistido por computadora (CAD).<br>Diseño de piezas y ensambles.<br>Interpretación de normas de dibujo técnico.                                                          |                         |
| Neumática e hidráulica:                                       | Mantenimiento de sistemas neumáticos e hidráulicos.<br>Diseño de sistemas neumáticos e hidráulicos.                                                                                     |                         |
| II. Cursos para desarrollo de competencias blandas:           |                                                                                                                                                                                         |                         |
| Comunicación efectiva:                                        | Comunicación interpersonal.<br>Presentaciones efectivas.<br>Comunicación escrita.                                                                                                       |                         |
| Trabajo en equipo y liderazgo:                                | Desarrollo de equipos de alto rendimiento.<br>Liderazgo situacional.<br>Resolución de conflictos.                                                                                       |                         |
| Gestión del tiempo y organización:                            | Planificación y organización del trabajo.<br>Gestión del estrés.<br>Priorización de tareas.<br>Aprender a manejar los cambios.                                                          |                         |
| Resolución de problemas y toma de c                           | Análisis de problemas.<br>Toma de decisiones efectivas.<br>Pensamiento crítico.                                                                                                         |                         |
| Atención al cliente:                                          | Servicio al cliente de calidad.<br>Manejo de quejas y reclamaciones.<br>Técnicas de negociación.                                                                                        |                         |

# Dinámica

Escala de grados  
descriptiva

- Tarea asignada; Describe, seleccionando una de las siguientes habilidades:
- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Empatía
- Responsabilidad
- Comunicación efectiva
- Solución de problemas
- Adaptabilidad



# Paso 6 Competencias / Habilidades Blandas

| Competencia              | Descripción                                                                               |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderazgo                | Capacidad de influir, motivar y dirigir equipos hacia los objetivos organizacionales.     |
| Comunicación efectiva    | Expresión clara y asertiva de ideas, tanto de forma oral como escrita.                    |
| Resolución de problemas  | Identificación y análisis de problemas para proponer soluciones eficientes y efectivas.   |
| Adaptabilidad            | Flexibilidad para enfrentar cambios y responder a nuevos desafíos con rapidez.            |
| Gestión del tiempo       | Capacidad para organizar tareas, priorizar actividades y cumplir plazos establecidos.     |
| Pensamiento crítico      | Evaluación objetiva de información para tomar decisiones informadas y estratégicas.       |
| Orientación a resultados | Enfoque en el cumplimiento de objetivos con eficiencia y calidad en la ejecución.         |
| Inteligencia emocional   | Manejo adecuado de emociones propias y ajenas para mejorar la convivencia y el desempeño. |
| Proactividad             | Actitud de iniciativa y anticipación para resolver problemas antes de que ocurran.        |



## Paso 5. Valores

| Valor                  | Descripción                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integridad             | Actuar con honestidad, transparencia y ética en todas las acciones y decisiones. Esto genera confianza y credibilidad tanto interna como externamente.                      |
| Calidad                | Buscar la excelencia en todos los productos, servicios y procesos. Esto implica un compromiso con la mejora continua y la satisfacción del cliente.                         |
| Innovación             | Fomentar la creatividad, la experimentación y la búsqueda de nuevas ideas. Esto permite a la empresa adaptarse a los cambios del mercado y mantenerse a la vanguardia.      |
| Orientación al cliente | Poner al cliente en el centro de todas las decisiones. Esto implica comprender sus necesidades, superar sus expectativas y construir relaciones a largo plazo.              |
| Trabajo en equipo      | Fomentar la colaboración, el respeto y la comunicación entre los miembros del equipo. Esto permite aprovechar las fortalezas individuales y alcanzar objetivos comunes.     |
| Responsabilidad        | Asumir las consecuencias de las propias acciones y decisiones. Esto implica un compromiso con la sostenibilidad, la responsabilidad social y el cumplimiento de las normas. |
| Adaptabilidad          | Ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios del entorno. Esto implica una mentalidad abierta, una actitud de aprendizaje y una capacidad de respuesta rápida.           |
| Pasión                 | Sentir entusiasmo y compromiso por el trabajo que se realiza. Esto se traduce en una mayor dedicación, esfuerzo y creatividad.                                              |

# Paso 6. Definiendo el peso por Rol / Indicador

| Personal Administrativo (Personal a su cargo)                                   | Personal Administrativo                                                                                                                                       | Personal Operativo                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Puesto 1<br>Puesto 2                                                            | Puesto A<br>Puesto B                                                                                                                                          | Puesto 1<br>Puesto 2                                                                                                                                                                                 |
| Seccion 1 Objetivos - Peso                                                      | Seccion 1 Objetivos - Peso                                                                                                                                    | Seccion 1 Objetivos - Peso                                                                                                                                                                           |
| Objetivos Empresa 30%<br>Objetivos Rol 20%                                      | Objetivos Empresa 30%<br>Objetivos Rol 20%                                                                                                                    | Objetivos Empresa 30%<br>Objetivos Rol 20%                                                                                                                                                           |
| Seccion 2 Proyectos Individuales - Peso                                         | Seccion 2 Proyectos Individuales - Peso                                                                                                                       | Seccion 2 Indicadores Departamento - Peso                                                                                                                                                            |
| Objetivos Individuales 30%                                                      | Objetivos Individuales 30%                                                                                                                                    | Indicadores Individuales 30%<br>Retardos Injustificados < 7 20<br>Faltas Injustificadas < 3 20<br>Reportes Disciplinarios < 2 20<br>Examen de Certificacion > 80% 20<br>Asistencia a Cursos > 80% 20 |
| Seccion 3 Evaluacion 360 - Peso                                                 | Seccion 3 Evaluacion Supervisor - Peso                                                                                                                        | Seccion 3 Evaluacion Supervisor - Peso                                                                                                                                                               |
| Resultado Evaluacion 360 20%                                                    | Valores (del 1 minimo al 5 maximo) 20%<br>Excelencia 16<br>Respeto 16<br>Servicio 17<br>Positividad 17<br>Responsabilidad 17<br>Disponibilidad 17<br>100 100% | Valores (del 1 minimo al 5 maximo) 20%<br>Excelencia 16<br>Respeto 16<br>Servicio 17<br>Positividad 17<br>Responsabilidad 17<br>Disponibilidad 17<br>100 100%                                        |
| Seccion 4 - Fortalezas y Areas de Mejora                                        | Seccion 4 - Fortalezas y Areas de Mejora                                                                                                                      | Seccion 4 - Fortalezas y Areas de Mejora                                                                                                                                                             |
| Fortalezas - Seleccionar (Maximo 2)<br>Areas de Mejora - Seleccionar (Maximo 2) | Fortalezas - Seleccionar (Maximo 2)<br>Areas de Mejora - Seleccionar (Maximo 2)                                                                               | Fortalezas - Seleccionar (Maximo 2)<br>Areas de Mejora - Seleccionar (Maximo 2)                                                                                                                      |
| Seccion 5 - Capacitacion Requerida                                              | Seccion 5 - Capacitacion Requerida                                                                                                                            | Seccion 5 - Capacitacion Requerida                                                                                                                                                                   |
| Capacitacion Requerida - Seleccionar (Maximo 1)                                 | Capacitacion Requerida - Seleccionar (Maximo 1)                                                                                                               | Capacitacion Requerida - Seleccionar (Maximo 2)                                                                                                                                                      |