



**I  
U  
A** INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA

Facultad de ciencias de la administración.  
Licenciatura de recursos humanos.

Proyecto de grado

“CREACIÓN Y DESARROLLO DE  
UN MODELO DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO EN EMPRESA  
METALÚRGICA DE LA CIUDAD  
DE ONCATIVO.”

Molinari, Virginia.

Tutor: Beltramino, Nicolás.

Córdoba 2014

### ***Dedicatoria***

*Dedico este trabajo a mi familia que me acompaño y ayudo motivándome a lo largo de toda la carrera y me brindó su apoyo incondicional en este y todos los momentos de mi vida.*

### ***Agradecimientos***

*Agradezco al Ing. Luis Molinari por brindarme su tiempo, conocimiento y experiencia en la organización elegida y por permitirme hacer dicho trabajo con la misma.*

*Agradezco al profesor Nicolás Beltramino por su tutoría, orientación y conocimientos brindado durante la realización de este trabajo.*

*Agradezco a mis amigos, compañeros y colegas por brindarme su apoyo, comprensión y animo durante este camino recorrido.*

“Creación y desarrollo de un modelo de  
evaluación de desempeño en empresa  
metalúrgica de la ciudad de Oncativo.”

FORMULARIO C



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y  
fecha: .....

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del PROYECTO DE GRADO**

**Integrantes:** MOLINARI, Virginia.

Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:** BELTRAMINO, Nicolás.

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:** GARCÍA ARAOZ, Rodolfo.

**Vocal:** GARCÍA, Isabel.

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....

## **Índice**

<b><u>Resumen</u></b> .....	7
-----------------------------	---

### **Capítulo 1: La empresa**

1.1. Presentación de la empresa.....	9
1.2. Estructura de la empresa.....	11
1.3. Prediagnóstico.....	13

### **Capítulo 2: Objetivos y Metodología**

2.1. Objetivo General.....	16
2.2. Objetivos Específicos.....	16
2.3 Metodología.....	17

### **Capítulo 3: Marco Teórico**

3.1. ¿Qué es el desempeño?.....	19
3.2. ¿Qué significa medir?.....	20
3.3 ¿Por qué medir?.....	21
3.4. ¿Qué es la evaluación del desempeño?.....	23
3.5. Ventajas, desventajas y limitaciones de la ED.....	24
3.6. Métodos de evaluación.....	30
3.7. Parámetros de desempeño.....	41
3.8. ¿Quiénes son los evaluadores?.....	42
3.9. Plan de evaluación.....	45
3.9.1 Elementos fundamentales de un plan de evaluación.....	47
3.10 Retroalimentación para la función de RRHH.....	53

**Capítulo 4: Recolección y Análisis de Datos**

4.1. Cuestionario a nivel operativo.....	57
4.1.2 Análisis nivel operativo.....	58
4.2. Entrevistas a nivel directivo.....	74
4.2.1 Análisis nivel directivo.....	75
4.3. Observación directa.....	76
4.3.1 Análisis observación directa.....	77
4.4 Diagnostico.....	78

**Capítulo 5: Propuesta**

5.1. Propuesta.....	80
---------------------	----

**Capítulo 6: Conclusión**

6.1. Conclusión final.....	89
----------------------------	----

**Capítulo 7: Bibliografía**.....92

**Capítulo 8: Anexos**.....95

### **Resumen:**

El objetivo del presente trabajo de grado fue elaborar un modelo de evaluación de desempeño acorde a las necesidades y características del sector de producción que cuenta aproximadamente con 70 operarios los cuales fueron los sujetos de análisis.

Para ello se llevó a cabo una recolección y análisis de datos, mediante cuestionario, entrevista y observación, los cuales permitieron confirmar la ausencia de la herramienta de evaluación de desempeño y el interés por empezar a aplicarla, tanto para mejorar como organización como parte del proceso de certificar en las normas ISO.

El modelo de Evaluación de desempeño se confecciono en base a un formato de escalas de observación del comportamiento y se desarrolló en base a 9 categorías a evaluar determinadas en conjunto con los directivos y representantes de los operarios, obteniendo así un modelo simple y práctico para realizar la primera implementación de dicho instrumento en el caso de que la empresa así lo decidiera.

# Capítulo 1: La Empresa

### **1.1. PRESENTACION DE LA EMPRESA:**

En la empresa elegida diseñan, fabrican y comercializan una extensa línea de productos de roturación convencional, vertical y siembra directa.

Estas actividades están centralizadas en su planta, que ocupa 7000 m<sup>2</sup>, ubicada en la ciudad de Oncativo, a 100 kms de la ciudad de Córdoba

Desde allí provee directamente a todos los usuarios de sus productos y a revendedores de toda la Argentina. Como así también a los principales fabricantes de maquinarias agrícolas del país.

Desde el año 2002, comercializan sus productos en 4 continentes. Desde la primera exportación, año a año se fueron fortaleciendo los vínculos en los mercados abordados y así fue incrementándose en forma escalonada las unidades de productos exportados y los países demandantes.

Actualmente los productos se comercializan en Estados Unidos, México, Uruguay, Brasil, Turquía, Rusia, Venezuela, Nueva Zelanda, Paraguay, Bolivia, Chile y Alemania.

La empresa cuenta actualmente con 116 empleados aproximadamente distribuidos en las diferentes áreas de la empresa.

## HISTORIA<sup>1</sup>

Todo comenzó a mediados de la década del 30 del siglo pasado, cuando dos hermanos Del Boca se iniciaron en un taller reparando de carruajes y máquinas agrícolas de la localidad.

Al poco tiempo se suma el menor de los hermanos y crean la empresa Del Boca Hnos.; y comienzan a vislumbrar la necesidad que tenían los hombres de campo de ciertos repuestos, específicamente de “reja de arado”. Por tal motivo deciden cambiar el rumbo de la empresa y orientarla hacia la construcción de este producto.

Observando los resultados económicos favorables producidos por el cambio de rumbo de la empresa y con visión a futuro, se genera la necesidad de ingresar a nuevos mercados, cometido que se logra con la incorporación de nuevos integrantes a la firma, quienes aportan, fundamentalmente, los conocimientos que tenían del mercado agrícola nacional.

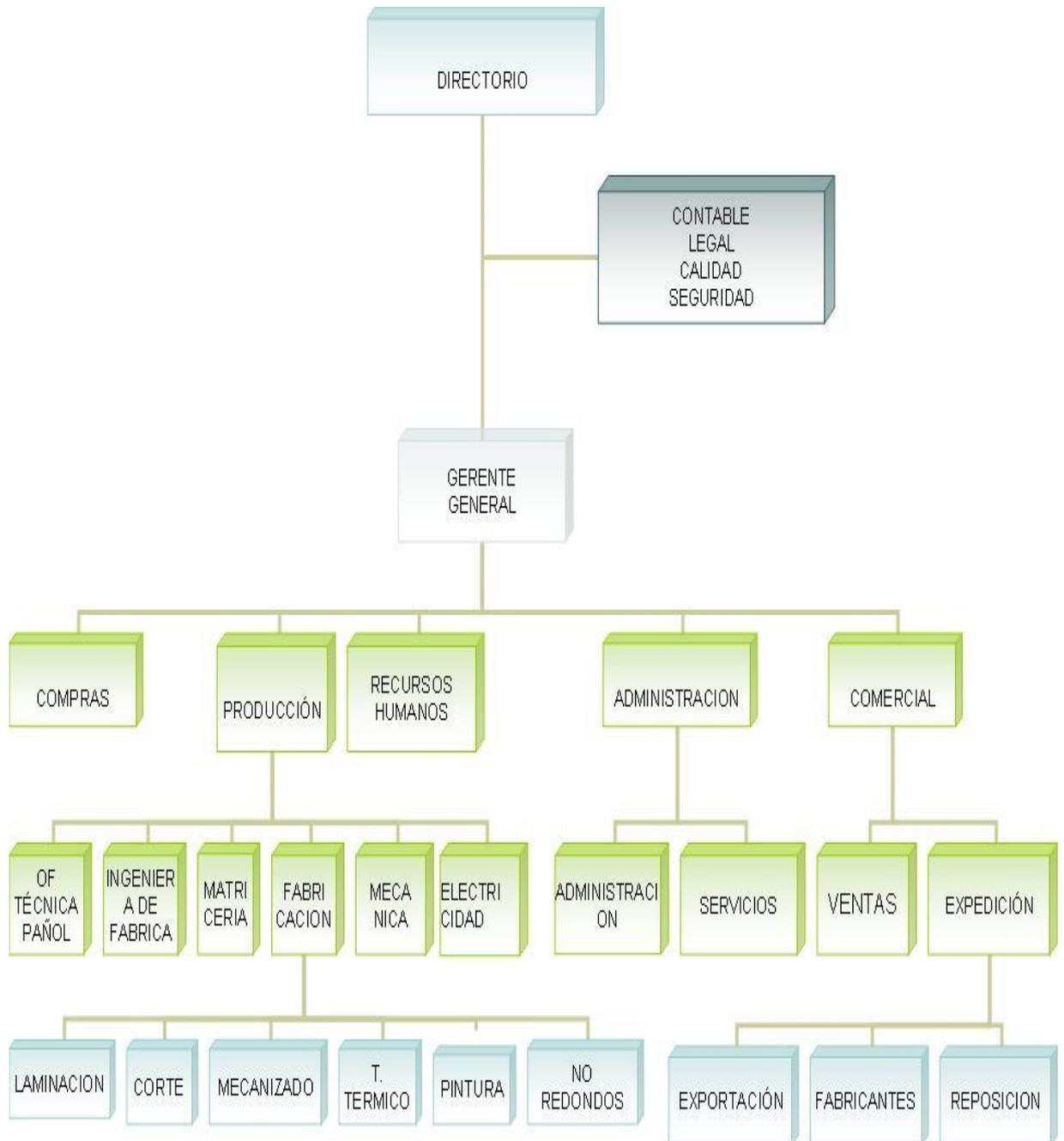
En la década del 50, y con el aporte técnico de dos nuevos socios, la empresa se transforma en Sociedad Anónima, y comienza un camino de expansión constante que la ha llevado hasta nuestros días, a mantener el liderazgo en la fabricación de agro partes, tomando como cimiento la premisa que transmitieron los fundadores, que es la de satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de la mejor calidad.

En todos estos años la incorporación de tecnología, el mejoramiento de la calidad, el desarrollo de nuevos productos, la conquista de nuevos mercados, han sido el objetivo común de todos los integrantes de la firma.

---

<sup>1</sup> Página institucional de la empresa. [www.oncativosa.com.ar/](http://www.oncativosa.com.ar/)

**1.2. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA:**



El presente trabajo estará focalizado en el área de fabricación que se detalla en el organigrama el cual está dividido en seis secciones que son:

Laminación: Este proceso consiste en obtener la chapa, a través de sucesivas pasadas de la materia prima entre los cilindros de laminación, girando la pieza entre una pasada y otra. Esto permite obtener una distribución de las fibras del material en forma de "red" y radial en toda la pieza. Como consecuencia de este proceso, se logra que el desgaste radial y la resistencia al impacto sea uniforme en toda la superficie del disco.

Corte: la cual realiza el corte de las chapas en los tamaños y formatos deseado.

Mecanizado: Aquí se le da la forma deseada a la materia prima según la pieza que se necesite fabricar.

Tratamiento térmico: En él se le realiza a las piezas un tratamiento sometiénolos a diferentes temperaturas las cuales le brindan a los productos terminados mayor resistencia y durabilidad en el tiempo.

Pintura: sector en el cual se pintan los distintos implementos para que tengan la apariencia y protección deseadas.

No redondos: sección en la que se fabrican todos los otros implementos agrícolas que no son redondos como por ejemplo cuchillas para desmalezadoras, para el corte de la caña de azúcar, para la fruti, horti y vitivinicultura.

Todos estos sectores combinados forman el área de producción/fabricación de la empresa la cual cuenta con 70 operarios aproximadamente y se la eligió por ser la más representativa de la organización.

### **1.3. PREDIAGNOSTICO:**

Para llevar a cabo el mismo se realizó una visita a la empresa y se concertó una entrevista con el gerente de producción y el gerente general, luego de un breve recorrido por la fábrica, se profundizó sobre la conformación del área de recursos humanos, sus actividades, sus alcances y limitaciones y también se recabó información sobre la forma en que la empresa lleva a cabo los diferentes procesos necesarios para su funcionamiento a fin de tener un panorama global de la organización.

Se averiguó que por ahora se encarga de todo una sola persona la cual realiza mayormente tareas de administración de personal como control de ausentismo, liquidación de sueldos, manejo de legajos, firma de contratos, carpetas médicas y art.

Los empleados se encuentran bajo el convenio de la UOM por lo cual sus sueldos y categorías son de acuerdo al mismo pero además, algunos reciben un monto variable el cual autoriza el dueño en base a un criterio propio no establecido formalmente. Por el momento no se otorgan incentivos no remunerativos.

En el caso de tener que realizar un proceso de selección, lo realiza el gerente del área donde se encuentre la vacante, el cual también realiza la “inducción” del nuevo empleado a la empresa explicándole puntualmente lo relacionado con la higiene y seguridad; lo relacionado con su puesto específico y las costumbres y normas de la empresa las aprende de parte de su supervisor y compañeros de trabajo.

A los cursos de capacitación, acceden solo algunos de los operarios en los cuales los gerentes ven una cualidad especial y se prevé que va a tener la capacidad para llevar lo aprendido a la práctica.

En cuanto a la comunicación interna esta se realiza mediante una cartelera colocada al lado del reloj donde se marca tarjeta, o por medio de los supervisores de cada área, en el caso de que los empleados tengan propuestas, sugerencias o temas que quieran discutir son escuchados siguiendo la línea de mando correspondiente.

Al momento de realizarse dicha entrevista los gerentes de área junto con el gerente general y el asesor de Higiene y Seguridad se encuentran finalizando la redacción de la descripción de puestos, manual de procedimientos y reglamento interno de la empresa, ya que se les requería para poder certificar en normas ISO, lo cual esperan lograr a lo largo del año.

Luego de las entrevistas se procedió a realizar observación directa del sector de fabricación, obteniendo un mejor panorama del proceso de fabricación y de las tareas e interacciones llevadas a cabo por los operarios, completando así la información anteriormente recolectada.

# Capítulo 2: Objetivos y Metodología

## **2.1. OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Elaborar un modelo de evaluación de desempeño acorde a las necesidades y características del sector de producción y de la empresa.

## **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Indagar la metodología que se utiliza actualmente para evaluar a los empleados y las necesidades de evaluación.
- ✓ Confirmar la necesidad de desarrollar un modelo de evaluación de desempeño.
- ✓ Analizar y seleccionar cuáles serán las competencias, habilidades o conductas que se evaluarán.
- ✓ Definir cuál es el modelo o tipo de evaluación que mejor se adapta a la información y puestos que se desean relevar.
- ✓ Sugerir recomendaciones para una correcta implementación del instrumento propuesto, en el caso de que la empresa decidiera implementarla.

### **2.3 METODOLOGIA**

En primer lugar se llevara a cabo la recolección de datos mediante una entrevista con preguntas estructuradas pero de respuestas abiertas para el nivel directivo con el fin de obtener su opinión sobre la herramienta evaluación de desempeño, como se aplica en la empresa, su utilidad y futura posible implementación en la empresa en el caso de que no se esté aplicando.

A su vez también se aplicarán cuestionarios al nivel operativo para relevar sus opiniones, conocimiento y aplicación de este instrumento en la organización, expresando luego esos resultados en gráficos de torta para su fácil comprensión y visualización.

Luego se realizara observación directa de los puestos en cuestión para poder confirmar la información obtenida en la entrevista y los cuestionarios y recoger todos aquellos datos que pueden haber quedado sin relevar, realizando una descripción detallada de lo observado.

Por último en base a la información obtenida se realizará la elaboración del diagnóstico y se diseñara la propuesta acorde al mismo.

La temática se abordará desde el modelo de intervención creando y desarrollando un formato de evaluación de desempeño acorde a las necesidades de la organización.

El presente trabajo se focalizara en el área de producción, específicamente en el puesto de operario de fabricación, ya que es el área mas significativa y con mayor numero de empleados (70 aproximadamente) de la empresa.

# Capítulo 3: Marco

## Teórico

*“Evaluar el desempeño es MEDIR la evolución de un resultado en un lapso de tiempo determinado. Por lo tanto implica de antemano conocer QUÉ se va a evaluar, CÓMO será evaluado, QUIÉN será el evaluador y sobre todo cual es el OBJETIVO que se persigue.”<sup>2</sup>*

El desarrollo del presente marco teórico está basado en el párrafo precedente ya que engloba los aspectos principales que se considera importante conocer y desarrollar de la temática pertinente a este trabajo de grado.

### **3.1. ¿QUÉ ES EL DESEMPEÑO?:**

Por “desempeño” se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Lic. Julio a. Verde Fassa, Lic. Mario Lesta. “Guía de Capacitación y desarrollo”. Licenciatura de Recursos Humanos. Instituto Universitario Aeronáutico. Ed 1997.

<sup>3</sup> Loreto Marchant R. “Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional”. Universidad de Viña del Mar. (2006) p. 37

### **3.2. ¿QUÉ SIGNIFICA MEDIR?:**

Según la real academia española medir es: “Comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera”.

Loreto Marchant R. (2006) citando a varios autores expresa que “En las ciencias exactas implica “asignar números o valores a objetos y eventos de acuerdo a reglas” (Stevens, 1951 cit. Hernández, 1991). En ciencias sociales, se trabaja con una serie de variables y conceptos a los que resulta difícil observar directamente y tratar como productos o resultados.

Diversos investigadores del comportamiento (Skinner, 1970; Kerlinger, 1988; Hernández, 1991; Chance, 2001) concuerdan en que la medición es un proceso sistemático, explícito y organizado para cuantificar y clasificar datos derivados de conductas observables relacionadas con las variables en estudio. El centro de atención es la respuesta observable. Un diseño, procedimiento e instrumento de medición adecuados son aquellos que permiten registrar datos observables que verdaderamente representan los conceptos o variables (más abstractas) que el evaluador tiene en mente.”

### 3.3 ¿POR QUÉ MEDIR?<sup>4</sup>

Aubrey, Daniels (1993) indica que en muchas organizaciones, el hecho de iniciar la medición de lo que las personas hacen es motivo de conflicto. El personal dice cosas tales como: “ustedes no pueden medir lo que yo hago”, “¿es que no me tienen confianza?” o “Esto no es justo”. Estos comentarios nos indican que los ejecutantes tienen un historial en el cual la medición ha sido un antecedente para ser castigados. Esta situación es entendible dado que una gran cantidad de lo que generalmente se mide es negativo. Por ejemplo; errores, defectos, accidentes y desperdicio. Es natural que el personal no se siente precisamente a gusto cuando alguien sugiere llevarle la cuenta del número de errores que comete.

La medición permite detectar cambios pequeños en el desempeño que de otra manera pasarían inadvertidos.

El autor expone 4 motivos por los que considera importante la medición:

**El progreso requiere la medición:** En muchas áreas del desarrollo de la humanidad el progreso fue muy lento mientras no se desarrollaron técnicas efectivas de medición. Si no se mide no se sabrá si hay avance, retroceso o se esta inmobilizado. En tales circunstancias, si se da algún avance es por mera casualidad y no como fruto de una planeación y evaluación racional.

**La retroalimentación y el refuerzo necesitan de la medición:** La retroalimentación depende de datos, datos obtenidos mediante la medición de desempeños relevantes. ¿Cómo puede una persona saber su desempeño si no se le mide? Para un desempeño óptimo se necesitan ambos, retroalimentación y refuerzo. La medición aumenta la

---

<sup>4</sup> Aubrey Daniels C. “Gerencia del desempeño” McGraw-Hill. (1993) p.154-156

efectividad del refuerzo porque permite discriminar entre los cambios reales y los ficticios.

**La medición aumenta la credibilidad:** Cuando un grupo de personas no pueden ponerse de acuerdo, aquel que tiene datos lleva las de ganar.

Las personas perciben en aquellos que poseen datos para sostener sus puntos de vista como personas objetivas y convincentes. Puesto que al analizar datos se promueven ideas para solucionar problemas o hacer mejoramientos, aquellos que tienen datos es más probable que obtengan soluciones que aquellos que no poseen nada.

**La medición reduce el sentimentalismo y aumenta la solución constructiva de problemas:**

El uso de datos objetivos imparciales para juzgar el desempeño reduce los conflictos sentimentales. El personal se molesta cuando no entiende por qué una persona se atreve a decirle que no está haciendo un buen trabajo. La medición ayuda a comunicar con objetividad y específicamente acerca del desempeño. Si el personal entiende el porqué de alguna decisión acerca de su desempeño, la probabilidad de que la decisión se discuta calmadamente y se acepte es mucho más alta que si ellos piensan que la decisión es arbitraria.

### **3.4. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?:**

La evaluación del desempeño se constituye como un proceso organizacional por el cual se mide que cada trabajador sea idóneo y cumpla los objetivos para su cargo y/o puesto y la manera en que usa sus recursos para lograrlo (Martínez, 1998 cit. Alles, 2000) a través de un procedimiento sistemático y global, con vistas de lograr una planificación y proyección a futuro que contribuya con el desarrollo del individuo, de los grupos y de la organización (Robbins, 2004).

La evaluación de desempeño otorga información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo. Ayuda a validar los procesos de selección y desarrollo de carrera (Gómez-Mejía, 2001; Robbins, 2004; Mondy y Noe, 2005).<sup>5</sup>

Según Tom Coens y Mary Jenkins (2001) la práctica de la evaluación de rendimiento es un proceso obligatorio en el cual durante un período específico de tiempo, el desempeño en el trabajo, los comportamientos o rasgos de todos o de un grupo de empleados se valoran, juzgan o describen de, manera individual por parte de una persona distinta del empleado evaluado, y los resultados los conserva la organización.

Por otra parte Werther y Davis (1991) indican que la evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber qué acciones tomar.

---

<sup>5</sup> Loreto Marchant R. "Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional". Universidad de Viña del Mar. (2006) p. 37

### **3.5. VENTAJAS, DESVENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA ED:**

Entre otras ventajas, la evaluación de desempeño suministra información para<sup>6</sup>:

- ⇒ Detectar necesidades de capacitación.
- ⇒ Descubrir personas clave.
- ⇒ Encontrar una persona para un puesto.
- ⇒ Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- ⇒ Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.
- ⇒ Es una ocasión para que jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas.
  
- ⇒ Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- ⇒ Descubrir errores en el diseño del puesto.

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran<sup>7</sup>:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos.
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se desarrollen prejuicios personales.
- Que se presente el efecto “halo”.

---

<sup>6</sup> Martha Alicia Alles. “Desempeño por competencias, Evaluación de 360º”.(2005)

<sup>7</sup> Econ. Mauricio Parra Urdaneta. “La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH”, sitio web: URL: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

- Que se sobrestime o subestime al evaluador.
- Que se presente el efecto de tendencia central.
- Que se produzca un efecto de indulgencia.
- Que se evalúe por inmediatez.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan<sup>8</sup>:

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

**El efecto de acontecimientos recientes:** Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador.

**La tendencia a la medición central:** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de personal alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los

---

<sup>8</sup> Werther y Davis, Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill (1991)

problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

**Efecto de halo o aureola:** Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su empeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta frecuentemente cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos... o a los que no lo son.

**Interferencia de razones subconscientes:** Movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas, o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que “estos empleados no han cumplido bien si tarea” o “si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

En cuanto a las limitaciones de las evaluaciones de desempeño, Tom Coens y Mary Jenkins proponen en su libro “¿Evaluaciones de desempeño? porque no funcionan y como reemplazarlas” (2001), la eliminación de las mismas en las organizaciones, ya que consideran que no funcionan, obstaculizan la recepción de retroalimentación y no existe evidencia sólida de que motiven a las personas o conduzcan a un mejoramiento significativo. Indican también que debido a los defectos de diseño que le son inherentes y a los supuestos subyacentes sobre los que se basan, que las evaluaciones producen datos distorsionados y poco confiables con respecto a la contribución de los empleados, lo que a su vez causa sus reiterados fracasos y dañinos efectos secundarios.

Los autores sostienen que el problema de las evaluaciones no está, ni en el diseño ni en la aplicación de las mismas, sino que está en las creencias o premisas que no aparecen en la superficie y que tomamos como dadas o verdaderas aunque no las expresemos, y a las que denominan supuestos subyacentes los cuales aceptamos y presuponemos sin pruebas o demostraciones empíricas.

A continuación se detallan los falsos supuestos subyacentes<sup>9</sup> que parecen predominar en los diseños de las evaluaciones tradicionales:

<b>Supuesto:</b>	<b>Naturaleza del defecto:</b>
-Un procedimiento de evaluación puede servir de manera efectiva a varias funciones a la vez.	-La evaluación esta sobrecargada con demasiadas funciones; en muchos casos una función debilita a otra.
-Una estructura única de tutoría, retroalimentación y desarrollo funciona bien para todos los supervisores y empleados en todas las situaciones.	-No todas las personas se relacionan eficazmente con el mismo estilo de tutoría y retroalimentación. Los supervisores tienen también preferencias individuales que se amoldan mejor a sus puntos fuertes y a la situación particular.

<sup>9</sup> Tom Coens y Mary “¿Evaluaciones de desempeño? porque no funcionan y como reemplazarlas” (2001) Ed. Norma p. 34-36

<p>-Puede obtenerse compromiso mediante un procedimiento forzado.</p>	<p>-Sin compromiso probablemente no tiene lugar ninguna mejoría en el desempeño, crecimiento y desarrollo; el compromiso se frustra, en vez de estimularse, cuando se fuerza por medio de un procedimiento obligatorio.</p>
<p>-La organización y los supervisores son responsables de la retroalimentación, el desarrollo y el desempeño de los empleados.</p>	<p>-Se promueve la redistribución de poder como valor de la organización, y sin embargo la evaluación impone procesos que convierten al supervisor, no al empleado, en motor del mejoramiento y recolector de retroalimentación.</p>
<p>-El procedimiento de evaluación puede evaluar y valorar de manera objetiva y confiable el desempeño individual.</p>	<p>-Las evaluaciones contienen muchas distorsiones y errores de valoración, y se basa en información incompleta y poco fidedigna, aun si los individuos hacen cuanto puedan por hacerla bien.</p>
<p>-Las valoraciones generan motivación y permiten a las personas conocer su posición.</p>	<p>-Las valoraciones no suelen proporcionar información de utilidad o que refleje la verdadera posición del empleado; así mismo debilitan el compromiso y desmoralizan, por cuanto casi todo el mundo espera obtener una mayor valoración y lograr que se le reconozcan sus esfuerzos.</p>
<p>-La retroalimentación, el desarrollo y el mejoramiento del desempeño son eventos anuales (o trimestrales)</p>	<p>-La retroalimentación debe considerarse disponible en todo momento, y no como en un evento dependiente del calendario. Las oportunidades de mejoramiento pueden presentarse en cualquier ocasión. Las necesidades de desarrollo difieren según el empleo, la situación particular y la apertura de cada individuo en un momento dado.</p>
<p>-Las personas se abstienen de dar lo mejor de sí si piensan que no obtienen recompensa extrínseca.</p>	<p>-Este supuesto sugiere que las personas no tienen compromiso con su empleo y les falta motivación en el trabajo. Si bien un salario y un reconocimiento inadecuados pueden desmotivar, las personas tienen una motivación intrínseca para desarrollar una buena labor. En lugar de recompensar a los individuos, las organizaciones necesitan estrategias que saquen a la superficie la motivación intrínseca ya existente.</p>

<p>-Llevar a cabo inspecciones de los individuos conduce al mejoramiento, y el mejoramiento del desempeño individual mejora el desempeño organizacional.</p>	<p>-El mejoramiento no procede de las inspecciones sino de la búsqueda de oportunidades para entender el sistema general que impulsa los resultados. Mejorar a los individuos suele ser importante, pero produce poco como estrategia para mejorar a la organización.</p>
--	---

Los autores sugieren que para diseñar prácticas más eficaces de recursos humanos, los supuestos deben hacerse explícitos, de manera que puedan ponerse a prueba y evaluarse en cuanto a su confiabilidad y conveniencia. La meta es adoptar supuestos realistas y confiables y utilizar supuestos coherentes con la cultura deseada para la organización.

### **3.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN:**

#### **-Métodos tradicionales o con base en el pasado<sup>10</sup>:**

Estos métodos comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada, y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

#### ✓ Escalas de puntuación:

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable de que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de

---

<sup>10</sup> Werther y Davis, Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill (1991) p. 190-197

hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de tipos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

✓ Listas de verificación:

El método de listas de verificación requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación, para obtener puntuaciones totales. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores, y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado), interpretación equivocada de algunos puntos, y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

✓ Método de selección forzada:

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de un grupo de tres y hasta cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en personal, agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento. Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

✓ Método de registro de acontecimientos críticos:

Requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas (por su carácter positivo o negativo). Por lo general, estos acontecimientos son registrados durante el período de evaluación incluyendo una sucinta explicación.

Este método de registro de acontecimientos críticos es extremadamente útil para proporcionar retroalimentación al trabajador. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en

la memoria los acontecimientos recientes. Como es obvio no siempre registran de inmediato los acontecimientos notables. Muchos empiezan registrando los incidentes con gran precisión, pero van permitiendo que decaiga después el nivel de registro. Poco antes de la evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes si se presenta, y es posible que el empleado concluya que el supervisor solo esta aportando elementos para la defensa de una opinión subjetiva.

Incluso cuando el supervisor va registrando los incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada del pasado se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

✓ Escalas de calificación conductual:

Estas escalas utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método, radica en que solo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y de administración practica.

✓ Método de verificación de campo:

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones algunas compañías emplean este método.

En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información.

La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que la empresa destina al efecto.

La participación de un profesional calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco práctico en muchas compañías.

✓ Método de categorización:

El método de categorización lleva al evaluador a colocar a sus empleados de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo.

✓ Método de evaluación en grupos:

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Con frecuencia, esos resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de personal desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados. El hecho de revelar al grupo las distintas puntuaciones puede conducir a competencia interna en vez de llevar a la cooperación. Hay dos puntos de esencial importancia, sin embargo, que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupos. El primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción, por ejemplo, es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos. En general, pueden decirse que un empleado no obtiene promociones porque se desempeña satisfactoriamente, sino porque su trabajo es mejor que el de los demás. La segunda razón (y aun mas poderosa) para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son mas confiables. Ellos es así porque la confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación, y no por las reglas o políticas externas.

✓ Método de distribución forzada:

En este método se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Al igual que con el método de categorización, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

### **-Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro<sup>11</sup>:**

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

#### ∞ Autoevaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

#### ∞ Administración por objetivos:

En esencia, la técnica de la administración por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos, por haber participado en su formulación. Como además pueden medir su progreso, los

---

<sup>11</sup> Werther y Davis, Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill (1991) p.197-200

empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas se pueda medir de forma objetiva.

∞ Evaluaciones psicológicas:

Algunas organizaciones (generalmente de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), puede ser una evaluación global del potencial a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente

se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

∞ Centros de evaluación:

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo futuro, con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar, los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo más objetivos posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. Requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que está

en evaluación, así como otros gastos. La utilización de estos centros, sin embargo, va siendo cada vez más común, sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel.

Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe de cada participante. Esta información se suministra al sistema de información para la administración de personal, para apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales.

A fin de reducir el alto nivel de gastos, algunas compañías utilizan un sistema de “evaluaciones retornables”. Cada empleado recibe una batería completa de exámenes, ejercicios y solicitud de informes, que devuelve al grupo de evaluadores. Esta variante reduce mucho el nivel de costos, y elimina la necesidad de trasladarse a instalaciones especiales.

### **3.7. PARÁMETROS DEL DESEMPEÑO:**

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es el grado de eficiencia con el cual la persona desarrolla su tarea; por lo tanto, si decimos que existe evaluación de desempeño, debe también existir un parámetro con el cual medir ese rendimiento y, las empresas a través del tiempo, han ideado un sinfín de herramientas para aplicarlas a sus organizaciones.<sup>12</sup>

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y pueden evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Lic. Julio a. Verde Fassa, Lic. Mario Lesta. "Guía de Capacitación y desarrollo". Licenciatura de Recursos Humanos. Instituto Universitario Aeronáutico. Ed 1997.

<sup>13</sup> Werther, Davis. "Administración de personal y recursos humanos". McGraw-Hill. Quinta edición.

### **3.8. ¿QUIENES SON LOS EVALUADORES?**

#### **Responsabilidad en la evaluación de los colaboradores:**<sup>14</sup>

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

#### **-EL GERENTE:**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo esto, proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

---

<sup>14</sup> Lic. Sabino Ayala Villegas Sitio web:

URL:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.a](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp)

[sp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp)

#### -EL COLABORADOR.

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

#### -EL EQUIPO DE TRABAJO:

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

#### -EL AREA DE GESTION PERSONAL

Es una alternativa más corriente en las organizaciones, más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Además, presenta desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

#### -COMISION DE EVALUACION.

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño participan en todas la evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador, y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

### **3.9 EL PLAN DE EVALUACIÓN**<sup>15</sup>

La preparación de un plan o programa de evaluación constituye otro elemento indispensable en este proceso de estimar el desempeño de los empleados.

Los planes de evaluación pueden variar notablemente, desde programas sencillos, hasta aquéllos complejos que utilizan grandes empresas, en las cuales pueden existir grupos de estudio, comisiones que revisan las evaluaciones, actas y recomendaciones formales.

Sin embargo, la existencia de un plan de evaluación en una empresa requiere ciertas condiciones para su verdadero éxito los cuales se comentan a continuación:

#### **1. Apoyo de los altos niveles directivos.**

El respaldo que den las altas autoridades dentro de la empresa al programa es el mejor impulso para su adecuado funcionamiento. De ahí que la falta de interés de la gerencia sea señalada como una de las causas principales del fracaso de la evaluación.

La ausencia de apoyo de parte de la gerencia general, ya sea porque no creen en la evaluación o porque no desean unirlas a aumentos salariales, puede ocasionar dificultades en ciertos sectores de la empresa que obstaculizan la labor evaluadora.

Una forma de apoyar la evaluación por parte de la gerencia es:

- Tomarla en cuenta dentro de la política escrita que tiene la empresa sobre la "Administración de Personal". Es decir, incluir en ésta una sección donde se exponga todo lo referente al plan de evaluación (objetivo primordial, objetivos secundarios forma de llevarla a cabo.)

---

<sup>15</sup>Lic. Sabino Ayala Villegas Sitio web:

URL:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default.asp)

- Contribuir efectivamente, a través de pláticas y discusiones con el departamento de personal y otros funcionarios asesores, en la forma de evaluar, especialmente, supervisores y ejecutivos.

## **2. Comprensión de la función de evaluación por supervisores y subalternos.**

Es necesario que tanto los supervisores como los subalternos comprendan profundamente la función de evaluación.

El supervisor al compenetrarse con los fines de la evaluación puede desarrollar un alto grado de cooperación, lo cual resulta beneficioso en muchos aspectos, como por ejemplo, en la correcta aplicación de los principios de evaluación.

Todo evaluador debe estar consciente de la gran responsabilidad que recae sobre él, al presentar su opinión sobre los empleados, ya que ésta reposará permanentemente en sus archivos de trabajo.

Igualmente, debe comprender que el proceso de evaluación no tiene un carácter disciplinario. No se trata de regañar o castigar al empleado sin justificación, ya que dificultaría la obtención de cambios favorables de comportamiento por parte de ese trabajador.

Es importante toda participación que se pueda obtener de los subalternos en la determinación de deberes y metas del puesto que se evalúa, o en otras actividades dentro del programa, ya que ayuda a evitar malentendidos y a lograr óptimos resultados.

Por ello, el evaluador debe tener siempre en mente que la evaluación es un proceso justo y objetivo y el empleado debe también estar enterado del mismo.

### **3.9.1 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UN PLAN DE EVALUACIÓN<sup>16</sup>:**

Los elementos fundamentales de un plan de evaluación son los siguientes:

#### **1. Selección del método de evaluación y preparación del procedimiento.**

La empresa deberá escoger uno de los métodos de evaluación antes descritos y confeccionar sus formularios respectivos. Para ello, deberá tomar en cuenta sus condiciones, facilidades y necesidades.

Es conveniente iniciar el programa con un método poco complicado, pero, luego, según las circunstancias lo permitan, proceder a los ajustes o modificaciones propias para mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado.

#### **2. Fijación de la periodicidad de la evaluación.**

Este es un aspecto sobre el cual hay distintas posiciones. Algunos autores indican que las evaluaciones muy frecuentes pierden efectividad, pues se convierten en un proceso rutinario y superficial.

Otros autores señalan que las evaluaciones por períodos muy alejados hacen perder el interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el trabajador, ya que el evaluador le resulta difícil recordar y considerar todas las acciones realizadas por parte del colaborador desde la última evaluación.

El período de evaluación puede coincidir con el de ajuste de salarios, aunque no es obligatorio. Le corresponde a la empresa determinar si en su caso esta medida es conveniente o no.

---

<sup>16</sup> Sitio web: ( la web de los rrhh y el empleo) URL: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto4.html>

En la práctica se acostumbra efectuar la evaluación formal una vez al año. Algunas empresas, con el fin de distribuir las evaluaciones a través del año, las hacen concordar con las fechas de aniversario de empleo de los evaluados. De acuerdo con el tipo de empresa, puede establecerse evaluaciones semestrales o bienales, en vez de anuales. Se hacen excepciones dentro de los períodos fijados para ciertos casos, tales como el personal en entrenamiento o recién ingresado u otros trabajos que no pueden examinarse bajo el mismo criterio anterior.

### **3. Entrenamiento de los evaluadores.**

Todo evaluador debe tener una buena comprensión del plan de evaluación. Sin embargo, ello se puede lograr con un buen entrenamiento encaminado, en estas dos áreas: La evaluación en general y la entrevista de la evaluación.

La primera área comprendería la información y explicación de todas las generalidades y los principios de evaluación, así como el manejo de los formularios. Esto implica adiestrar al evaluador para que pueda evaluar razonablemente y proceder con el debido repaso de lo enseñado.

### **4. Comunicación y puesta en marcha del plan.**

Después de terminados los preparativos y los procedimientos de evaluación, deben hacerse las comunicaciones orales o escritas necesarias según sea más apropiado por el número de personas, las mismas pueden tratar sobre

- La forma de tramitar los formularios de evaluación: Es decir, explicar cómo se llenarán los formularios y qué propósito tiene cada sección de cada grado o escala presentada.
- La entrevista después de la evaluación:

Dar instrucciones sobre cuándo debe efectuarse la entrevista, qué información del formulario se facilitará al empleado, cuál es el fin de la entrevista, qué resultados deben lograrse a través de ésta.

- El procedimiento de quejas sobre la evaluación:

Aclarar quién atenderá las quejas, cómo deben formularse las mismas (verbalmente o por escrito) y en qué fechas pueden presentarlas.

Luego de proporcionar la comunicación adecuada, se debe poner en marcha el proceso de evaluación indicando la fecha tope para la entrega de los formularios tramitados así como las fechas en que se atenderán consultas individuales de los empleados sobre la evaluación.

### **5. Recepción del formulario de evaluación.**

Los evaluadores deben presentar o remitir los formularios de evaluación a la administración de personal, dentro de la fecha estipulada y guardando las medidas de seguridad y confidencialidad correspondientes. Si no existe departamento de personal, el procedimiento puede ser descentralizado por departamentos de la empresa.

### **6. Entrevista de evaluación.**

Este es el paso más delicado y controversial de todo el programa. Según William Werther y Keith Davis; “las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro.

El evaluador puede proporcionar retroalimentación mediante varias técnicas: como las de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor

El enfoque de solución, por su parte, identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación, se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

Para llevar a cabo la entrevista o discusión de la evaluación con la formalidad que es recomendable, debe considerarse, primeramente, las pautas que pueden apreciarse básicamente en los siguientes aspectos:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Ser específico. Evitar las vaguedades.
- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño

- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado.

Con independencia del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las pautas resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación.

La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño.

Si se requiere efectuar durante la entrevista comentarios negativos, éstos se deben centrar en el rendimiento observado durante el trabajo, y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda saber con toda exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su rendimiento no es satisfactorio. Durante esa fase final, el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesita para lograr las metas fijadas.

### **7. Informe final de evaluación.**

Después de la entrevista, la administración de personal no debe proceder al archivo de los formularios de evaluación, ya que el proceso evaluador no termina ahí. Antes bien, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

### **3.10 RETROALIMENTACIÓN PARA LA FUNCIÓN DE RRHH.**

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

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

#### a. Captación de Recursos Humanos

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

#### b. Compensaciones

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

#### c. Motivación.

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

d. Desarrollo y Promoción.

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

e. Comunicación.

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

f. Adaptación al Puesto de Trabajo.

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

g. Descripción de Puestos.

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

- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.<sup>17</sup>

Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluación del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación de desempeño es un indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación señala que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias; habrá un alto porcentaje de problemas de personal y, asimismo, un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Los altos niveles de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos humanos no corresponda a los planes de promoción profesional porque los candidatos no se seleccionan de manera adecuada. Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos sea erróneo porque la información obtenida del análisis de puesto sea incompleta o se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de todas las funciones que cumple el departamento de personal. Los resultados de las evaluaciones de desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Econ. Mauricio Parra Urdaneta. "La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH", sitio web:  
URL: <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

<sup>18</sup> Werther, Davis. "Administración de personal y recursos humanos". McGraw-Hill. Quinta edición. p. 322

# **Capítulo 4: Recolección** **y Análisis de Datos**

Para la recolección de datos se eligió la utilización de cuestionarios que fueron aplicados al sector de fabricación que conforma el sector operativo de la empresa.

Los cuestionarios fueron previamente elaborados de acuerdo a los objetivos planteados. Dichos cuestionarios se aplicaron a setenta personas del sector mencionado, la modalidad que se utilizó fue ir al comienzo de cada turno, y utilizando la sala de reuniones se les entregó el cuestionario, logrando así, encuestar a todos de la manera más rápida y ordenada posible.

Cabe aclarar que los mismos fueron anónimos a los fines de obtener información lo más fidedigna posible.

#### **4.1. CUESTIONARIO NIVEL OPERATIVO:**

Para la recolección de datos de este nivel, se eligió la realización de cuestionarios, a fin de, conocer la opinión de los operarios sobre la metodología que utiliza la empresa actualmente para evaluar su desempeño y sobre la implementación de una nueva herramienta de evaluación del desempeño.

Este cuestionario se aplicó a los 70 operarios que conforman el área de producción de la empresa, se realizó de forma autoadministrada grupal y se les aclaró que el mismo era anónimo para obtener respuestas lo más honestas posibles de los empleados.

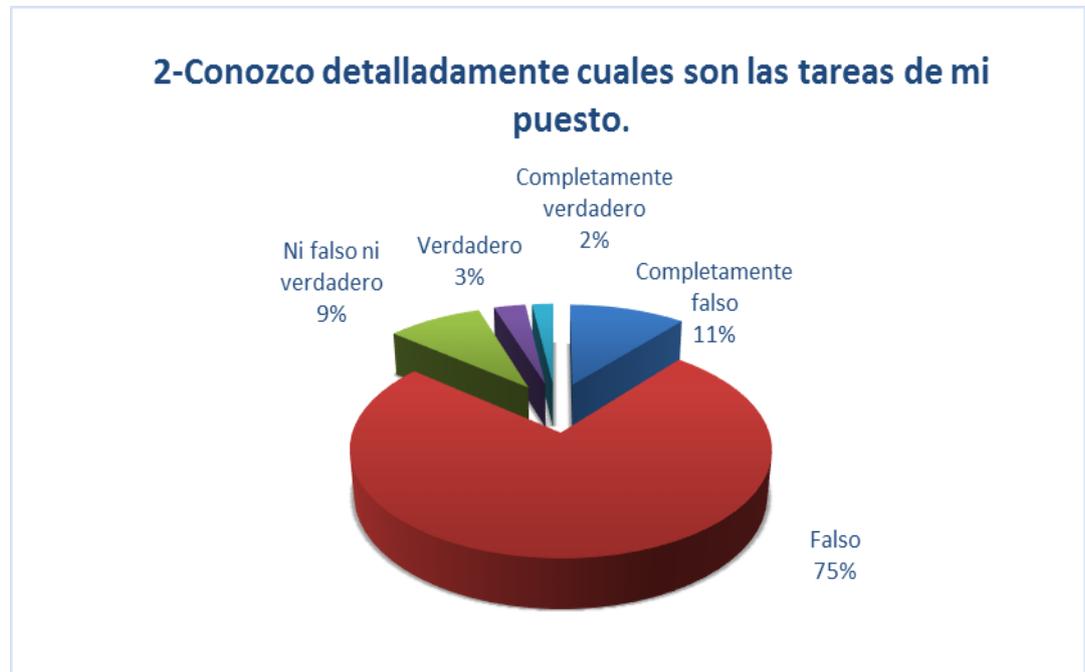
En el **anexo 1** se expone el modelo del cuestionario utilizado el cual está compuesto por 14 preguntas que se desarrollaron en base a la información que se quería recabar en cuanto a la evaluación de desempeño, para poder saber si se estaba implementando en la organización, de qué manera, la relación entre los operarios y sus supervisores entre otras cuestiones.

#### **4.1.2 ANÁLISIS NIVEL OPERATIVO**

A continuación exponemos los resultados de cada una de las preguntas de los cuestionarios realizados a los operarios, en gráficos de torta, para su correcta y más fácil interpretación.

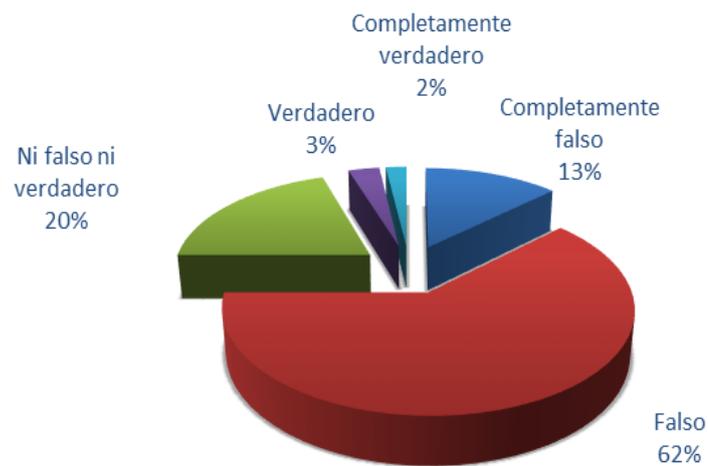


El gráfico nos indica que a la mayoría de los operarios no les fue entregada por escrito la descripción de su puesto de trabajo, confirmando lo indicado en las entrevistas con los directivos de que solo se lo indican de forma verbal.



En esta pregunta solo un 5% indica conocer detalladamente cuales son las tareas de su puesto, lo que nos lleva a pensar que hay un 95% de operarios que no están seguros si realizan todas las tareas que su puesto abarca o si realizan algunas que no le corresponde al mismo.

### 3- Mi supervisor me indica diariamente los errores que cometo en mi jornada de trabajo.

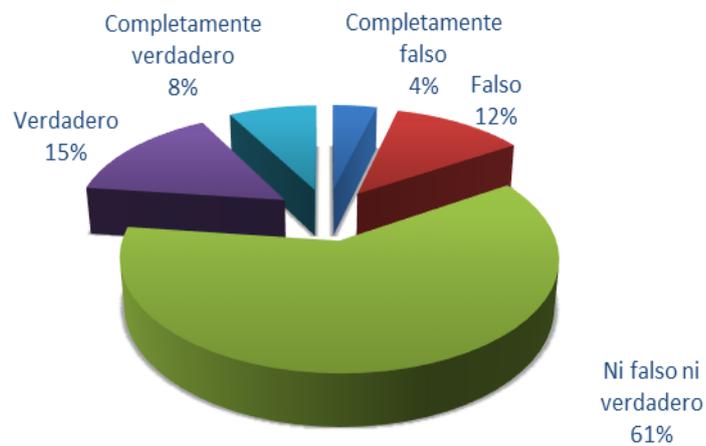


El 75% de los operarios considera falsa esta afirmación, lo que nos revela, que los supervisores no llevan a cabo la técnica de corregir a sus subordinados durante el proceso de fabricación, sino que, lo hacen cuando ya el producto está terminado y no hay forma de corregir la pieza defectuosa.



El 94% contesto verdadera esta afirmación, lo que demuestra que si se les indica y refuerza constantemente a los empleados lo que la empresa espera de ellos en cuanto a formas de trabajo.

**5- El esfuerzo que hago para realizar bien mi tarea es  
tenido en cuenta por la empresa a la hora de premiar  
a los empleados.**



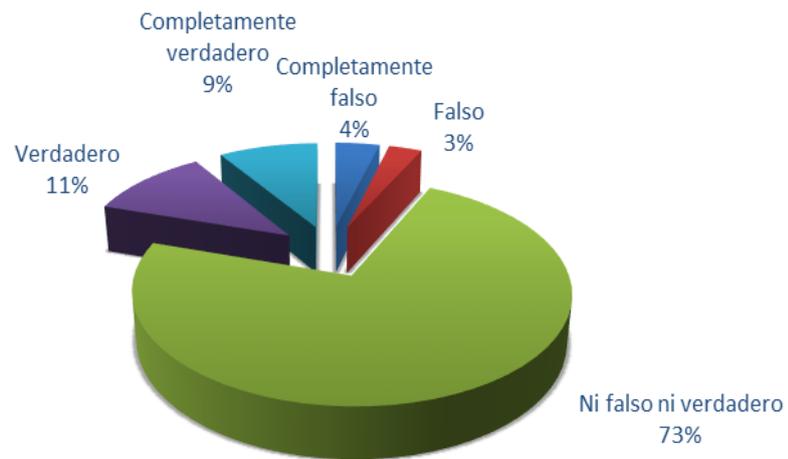
El 61% considera que no es ni falso ni verdadero la afirmación de que el esfuerzo que realizan para realizar bien las tareas sea tenido en cuenta por la empresa a la hora de premiar a los empleados, esto nos hace deducir que no hay una política clara en cuanto al reconocimiento de los empleados por su labor diaria.

### 6- Me parece interesante conocer las fallas y los aciertos en la realización de mi tarea.



El 90% cree interesante el conocer las fallas y los aciertos en la realización de las tareas, lo que refleja que los empleados esta abiertos a escuchar las correcciones o sugerencias que sus supervisores les puedan realizar.

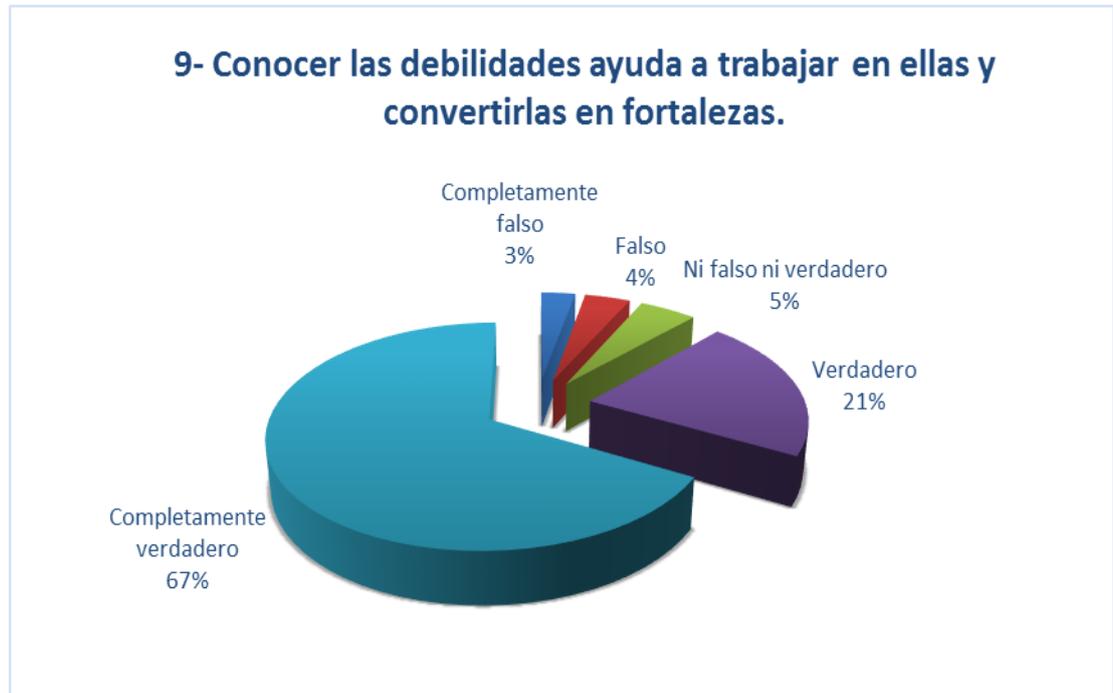
### 7- Me considero capaz de realizar una autoevaluación de mi desempeño.



Solo el 20% indica verdadero el hecho de considerarse capaz de realizar una autoevaluación de su desempeño esto nos demuestra que los operarios todavía no se encuentran listos ni capacitados para esta modalidad de evaluación.

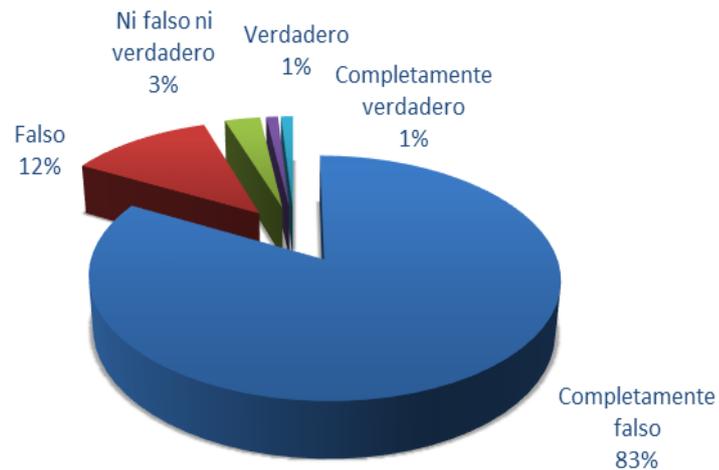


Al 92% le gustaría que su supervisor realice su evaluación de desempeño, este resultado conectado con la pregunta anterior indica que por el momento los operarios se sentirían más cómodos si su superior realiza la evaluación.



El 88% indica que conocer las debilidades ayuda a trabajar en ellas y convertirlas en fortalezas, esto nos deja claro que los empleados están dispuestos a conocer sus debilidades para poder trabajarlas y mejorar.

**10- Mi supervisor me indica cada día las tareas que realizo bien en la jornada de trabajo.**



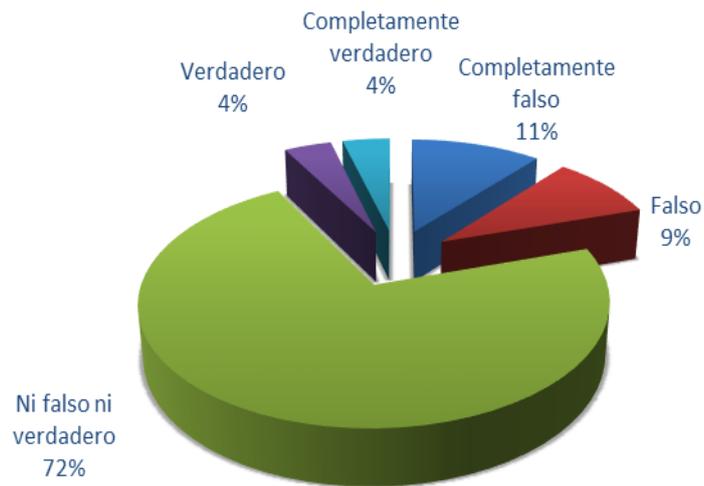
El 95% muestra que es falsa la afirmación de que el supervisor les indica cada día las tareas que realizan bien en la jornada de trabajo, lo que confirma que no se les realiza un refuerzo positivo de sus labores diarios.

### 11- Conozco cual es el objetivo de mi puesto.



El 86% indica cómo ni falso ni verdadero la afirmación de que conocen cual es el objetivo de su puesto, esto demuestra que los operarios no tienen una idea clara de sus puestos ni como estos contribuyen al proceso de fabricación.

### 12- La empresa me brinda todas las herramientas y dispositivos para realizar correctamente mi trabajo.

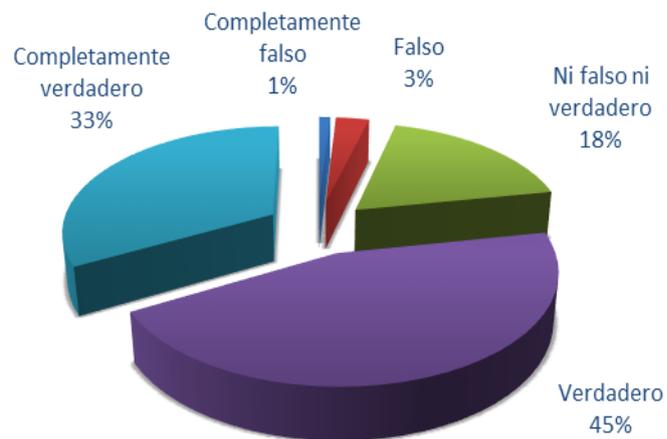


El 72% indica ni falsa ni verdadera la afirmación de que la empresa le brinda todas las herramientas y dispositivos para realizar correctamente su trabajo, esto nos hace suponer que la empresa no les entrega ni les exige la utilización de los dispositivos necesarios para mejorar la realización de sus tareas ni para resguardar su integridad física, variable que debería corregirse ya que incide en el desempeño.



El 98% indica que es falsa la afirmación de que el supervisor evalúe su desempeño mediante formularios escritos, lo que ratifica el hecho de que en la organización no se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de manera formal y estandarizada.

#### 14- Seria muy util que se realicen evaluaciones de desempeño en la empresa.



Un gran 78% considera que seria útil que se realicen evaluaciones de desempeño en la empresa, lo que expresa que en el caso de implementarse tendría una gran aceptación por parte de los operarios.

### **Conclusiones:**

Los Cuestionarios fueron aplicados con la intención de conocer si se evalúa el desempeño, la forma en que la empresa lo hace, y las opiniones de los operarios en cuanto a dicho instrumento.

La información que nos brindan los cuestionarios es, por un lado las respuestas positivas nos indica que:

- Consideran que sería muy útil que se realicen evaluaciones de desempeño en la empresa.
- Están al tanto de las aptitudes y habilidades que se espera de ellos.
- Casi todos consideran importante conocer las fallas y los aciertos de su desempeño.
- Les gustaría que su supervisor realizara la evaluación de desempeño.
- Están de acuerdo con que conocer las debilidades ayuda a trabajar en ellas y convertirlas en fortalezas.

Por otro lado no se otorgo una respuesta concluyente en cuanto a:

- Si el esfuerzo que se hace para realizar bien las tareas no se tiene en cuenta a la hora de premiar a los empleados
- Si los operarios se consideran capaces o listos todavía como para realizar una autoevaluación.
- Si conocen el objetivo de su puesto.
- Si la empresa les brinda todas las herramientas y dispositivos para realizar correctamente su trabajo.

Por último las respuestas negativas nos confirma que:

- La empresa no le entrega a los empleados la descripción de su puesto de trabajo por escrito.
- La gran mayoría no conoce detalladamente las tareas de su puesto.
- Los supervisores no le realizan correcciones a los empleados sobre el desempeño de sus tareas ni les reconocen las tareas bien realizadas.
- No se realiza evaluación del desempeño mediante formularios escritos.

Tanto las respuestas negativas como las no concluyentes nos indican los factores o puntos sobre los que habría que trabajar y capacitar a los empleados para fortalecer la gestión de recursos humanos en la empresa.

#### **4.2. ENTREVISTAS A NIVEL DIRECTIVO:**

A fin de obtener una mirada más global sobre la opinión y posibilidad de implementación de la evaluación de desempeño en la organización, se llevó a cabo una entrevista al gerente de producción de la empresa, realizándole las mismas preguntas que se les efectuaron a los operarios con las modificaciones correspondientes a su puesto.

En el **Anexo 2** se encuentra la transcripción de la entrevista realizada, con las preguntas y sus correspondientes respuestas.

#### **4.2.1 ANALISIS NIVEL DIRECTIVO:**

En base a la entrevista realizada podemos concluir que es evidente la falta de evaluaciones de desempeño en la organización en cualquiera de sus formas. A pesar de que cuando ingresan a la empresa se les indica a los operarios las aptitudes y habilidades que se espera de ellos, en cuanto a las tareas y objetivo del puesto, estas solo se les explican de forma verbal y no se les realiza una inducción formal por lo cual muchos de ellos no conocen el proceso de producción completo y que aporta su puesto específico al producto final.

Por otro lado los supervisores no les brindan a los operarios una retroalimentación diaria o semanal que les permita conocer como va su desempeño o si existe una mejor manera de realizar las tareas.

El desempeño tampoco es tenido en cuenta a la hora de premiar a los empleados ya que además del sueldo de convenio cobran un importe de remuneración variable pero este es estipulado por el dueño de la organización de manera totalmente subjetiva sin cifras o resultados que respalden esta decisión. A su vez tampoco se le brinda a los operarios la totalidad de los elementos y dispositivos para realizar correcta, eficiente y seguramente su trabajo, aspecto en el que se esta trabajando para revertir esta situación.

Por ultimo considera que los operarios todavía no poseen la capacidad para autoevaluarse pero si para ser evaluados por su supervisor luego de informarlos y capacitar a los mismo para evitar que le tengan miedo a dicha herramienta.

En conclusión se encuentran interesados en comenzar a implementar la evaluación de desempeño como una forma de dar el primer paso hacia la evolución de la gestión de recursos humanos que hoy por hoy se limita a la mera administración de personal.

### **4.3. OBSERVACIÓN DIRECTA**

Para la recolección de datos también se utilizó, como herramienta, el método de la observación directa y simple. La cual consistió en observar a los empleados en sus puestos de trabajo, se registraron actividades y funciones que llevan a cabo en la tarea cotidiana que realizan, así como también la relación que mantienen con su superior y sus compañeros.

Para llevar a cabo dichos registros se observó a los empleados de las distintas áreas de producción, en distintos días y horarios para poder apreciar los cambios que estas variables podían llegar a provocar en la forma en que los operarios o los superiores se relacionaban en cuanto al tema de la evaluación de desempeño. Se hicieron observaciones de media hora aproximadamente en cada turno (uno a la mañana y uno a la tarde), tres veces durante el transcurso de una semana en distintos horarios, desde un lugar donde se podía apreciar el normal desenvolvimiento de las tareas cotidianas sin que los operarios se sintieran incómodos o intimidados.

#### **4.3.1 ANALISIS DE LA OBSERVACION DIRECTA:**

La observación corroboró, que los supervisores no corrigen a los operarios sobre la marcha de los procesos sino que luego les llaman la atención ante defectos en los productos terminados, también que los trabajadores no poseen todas las herramientas o dispositivos para realizar su trabajo correctamente, y en algunos casos, donde si contaban con ellos, no se los colocaban.

A su vez otro aspecto que se pudo apreciar es como los mismos operarios se ayudan entre si con las distintas tareas del proceso si alguno de ellos tiene algún inconveniente cuando el supervisor no se encuentra en el sector.

La observación confirma lo expresado por los operarios y el gerente de producción en los cuestionarios y en la entrevista realizada, de modo que a través de ella reafirmamos las conclusiones obtenidas en dichas herramientas.

#### **4.4. DIAGNOSTICO**

El objetivo principal en este trabajo de intervención fue elaborar un modelo de evaluación de desempeño acorde a las necesidades y características del sector de producción y de la empresa.

Habiendo concluido con la recolección de datos y las conclusiones de la misma, se cuenta con la información necesaria para realizar el correspondiente diagnóstico.

Queda confirmada la ausencia de un instrumento formal de medición y la necesidad por parte de los empleados y directivos de poner en práctica una evaluación que les permita obtener información fehaciente que les indique el progreso o no de su desempeño.

Por otra parte se manifiesta una falta de información por parte de los mandos medios y altos de la empresa que intentan minimizar el efecto que la falta de evaluaciones de desempeño genera en los empleados a corto y largo plazo, pero que a raíz de querer calificar en las normas ISO están empezando a comprender la necesidad de darle un lugar a la evaluación del rendimiento de los operarios.

En los cuestionarios a los empleados y en la entrevista al gerente de producción nos encontramos con que queda demostrada la ausencia de un método de evaluación y la necesidad e interés de comenzar a implementar uno, para poder mejorar y desarrollarse tanto a nivel individual de los puestos de trabajo como a nivel empresa.

Se puede apreciar tanto en la dirección como en la gerencia un interés por ir mas allá de la mera administración de personal como lo han hecho hasta ahora y comenzar a gestionar a sus recursos humanos implementando herramientas e instrumentos que lo hagan posible y ven a la evaluación de desempeño como el inicio ideal para comenzar a recorrer ese camino.

# Capítulo 5: Propuesta

## **5.1. PROPUESTA**

Luego de analizar las conclusiones obtenidas en los cuestionario, entrevista y observación realizadas en la empresa, y tal como se indica en el diagnóstico, queda confirmada la ausencia de un instrumento formal de medición y la necesidad e interés por parte de los empleados y directivos de poner en práctica uno.

Confirmando así la utilidad de desarrollar un modelo de evaluación de desempeño, tal como se plantea en el objetivo general y en el primer y segundo objetivo específico del presente trabajo de grado.

En base a las conclusiones obtenidas en el capítulo anterior y con la finalidad de definir cuál es el modelo o tipo de evaluación que mejor se adapta a la información y puestos que se desean relevar, para cumplir con el cuarto objetivo específico, se tomó la decisión de que el tipo o modelo de evaluación de desempeño que mejor se adaptaría a las condiciones y situación de la empresa analizada, es el de escala de calificación conductual o como también lo llaman escalas de calificación basadas en el comportamiento<sup>19</sup>.

En dichas escalas se combinan elementos importantes de los enfoques correspondientes a los incidentes críticos y las escalas gráficas de calificación. El evaluador califica al empleado de acuerdo con los elementos en una escala numérica, pero en este caso dichos elementos son ejemplos de comportamiento real en un puesto de trabajo específico, y no descripciones o rasgos generales.

Las escalas de calificación basadas en el comportamiento enfocan conductas específicas y mensurables en el trabajo. Los elementos clave de los puestos de trabajo se subdividen en dimensiones de rendimiento y, a continuación, se identifican ejemplos concretos de conductas eficaces e ineficaces para cada dimensión del rendimiento.

---

<sup>19</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter. “Administración”. Sexta edición-2000. p.632

Dentro de estas se encuentran las Escalas de observación del comportamiento<sup>20</sup> (BOS por sus siglas en inglés) también se basa en incidentes críticos pero en lugar de pedir al evaluador que elija las bases del comportamiento más representativas, una BOS se diseña para medir la frecuencia con la que se ha observado cada uno de los comportamientos. El valor de una BOS radica en que permite al evaluador desempeñar la función de observador en lugar de la de juez. De esta manera, puede proporcionar más fácilmente retroalimentación constructiva al empleado. Estudios demuestran que algunas empresas prefieren utilizar este enfoque debido a que: 1) mantiene la objetividad, 2) distingue a los empleados que se desempeñan bien de los que se desempeñan mal, 3) proporciona retroalimentación e 4) identifica las necesidades de capacitación.

Es por las ventajas mencionadas en el párrafo anterior que se decidió desarrollar el modelo de evaluación desempeño basándonos en este enfoque (BOS) ya que se considera que es la mejor opción por el tipo de personal para el cual se diseña y por la etapa de conocimiento en la que se encuentra la empresa, debido a que en el caso de implementarse el modelo propuesto, sería la primera vez que lo harían, y por consiguiente debe tratarse de un modelo simple que tanto los evaluadores y los evaluados comprendan con rapidez y puede implementarse fácilmente en la práctica.

Una vez decidido el enfoque que se utilizaría, se procedió a analizar y seleccionar cuáles serían las competencias, habilidades o conductas que se evaluarían de manera de llevar a cabo dicho objetivo específico, para ello, se realizó una reunión con el gerente, los supervisores del área de producción y cinco delegados de los operarios elegidos por sus compañeros y se confeccionó el listado de las conductas y comportamientos que se incluirían en el modelo de evaluación de

---

<sup>20</sup> George Bohlander, Scott Nell. “Administración de recursos humanos”. 14ª edición. p.370-371

desempeño, las cuales se basan en categorías que se consideraron las más importantes y representativas:

- Asistencia.
- Responsabilidad.
- Calidad de trabajo.
- Cantidad de trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Iniciativa.
- Conocimiento del trabajo.
- Disciplina.
- Seguridad.

El modelo de evaluación de desempeño confeccionado se muestra en el **anexo 3**, el cual está dividido en las categorías antes mencionadas y se le pide al supervisor que marque la frecuencia con la que estas conductas son llevadas a cabo por el operario a evaluar.

A continuación tal como se estipulo en el último objetivo específico del presente trabajo, se plantean recomendaciones para una correcta implementación del instrumento propuesto, en el caso de que la empresa decidiera implementarla.

El proceso para llevar a la práctica la evaluación de desempeño en la empresa sería el siguiente:

**En primer lugar** se realizaría una charla informativa dirigida a los operarios, supervisores y mandos medios del área en la cual se explicaría que es una evaluación de desempeño, como se aplica, con qué fin se está aplicando, que beneficios proporciona y de qué manera se va a llevar a cabo en la organización para que el personal involucrado sepa que esperar de esta nueva herramienta.

**En segundo lugar** se capacitaría a los supervisores quienes con el asesoramiento del gerente de producción y del área de recursos

humanos serían los encargados de realizar las evaluaciones a sus subordinados.

Se considera sumamente importante la capacitación de las personas que llevarán a cabo la evaluación, en este caso los supervisores directos de los operarios, ya que mediante ella los supervisores evacuaran sus dudas, temores y contarán con las herramientas necesarias para llevarla a la práctica de manera correcta y eficiente.

Según Werther y Davis (1991) Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, retroalimentación, y la selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: explicar, en primer lugar, la naturaleza de las fuentes de distorsión, en segundo, la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones sobre personal, para resaltar la necesidad de imparcialidad y objetividad, y en tercero, permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo.

Independientemente de que se opte por un método comparativo sencillo o complicado centro para la operación de núcleos de evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Por lo común, en las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen, la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

Al final del entrenamiento, el evaluador debe haber superado la inseguridad de ser apto para conducir entrevistas y las concepciones erróneas sobre su función de supervisor en relación con la evaluación.

El entrenamiento se puede realizar a través de conferencias o explicaciones directas; debates de grupos sobre los conceptos y problemas de evaluación; ejercicio práctico de evaluación de un individuo supuesto en el grupo de evaluadores, previo suministro de la información pertinente al caso.

La empresa deberá escoger los medios de entrenamiento que más le convengan respecto a tiempo y costos, ya sean dentro o fuera de la misma.<sup>21</sup>

Es por ello que para esta organización se propone una capacitación a los evaluadores de seis horas de duración, dividido en jornadas de tres días dos horas por día, en las cuales se desarrollarían temas como los objetivos, alcance, secciones y forma de aplicación del modelo de evaluación de desempeño elegido.

Además se realizarían simulaciones en grupos de dos personas en las cuales los futuros evaluadores practicarían la aplicación del test en situaciones hipotéticas.

**En tercer lugar** una vez que los supervisores esten capacitados y hayan evacuado todas sus dudas, se procedera a la aplicación de las evaluaciones de los operarios contando estos con dos semanas para realizar las mismas y entregarlas al gerente de producción, luego de que el gerente revise las evaluaciones se reuniria con los supervisores para ayudarlos y aconsejarlos a realizar las entrevistas de devolución a los operarios las cuales se llevarían a cabo en las dos semanas siguientes en sesiones aproximadamente de media hora cada una, en las que los supervisores le expondrían a los operarios los resultados

---

<sup>21</sup>Sitio web URL: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto4.html>

obtenidos tanto positivos como negativos y se harían compromisos sobre aspectos a mejorar en los próximos meses.

En los casos difíciles o en los que el desempeño este muy alejado de lo que la empresa considera ideal para sus empleados también participara el gerente del área, de la entrevista de devolución a fin de respaldar al supervisor y evitar posibles conflictos.

Por último al tratarse de una organización en la que se realizaría la evaluación de desempeño por primera vez, se propone realizarla por segunda vez a los seis meses de la primera, de manera de acostumbrar a todos los empleados al uso de esta herramienta y que los beneficios de esta no se olviden o pierdan con el paso del tiempo, las subsiguientes ya podrían hacerse cada un año aumentando la complejidad de las mismas y sumando la autoevaluación de los operarios para enriquecer el proceso y los resultados.

A mediano plazo se deberían realizar las modificaciones necesarias en base a la información obtenida en las evaluaciones de desempeño, ya sea planificación de capacitación, reorganización de puestos o despidos.

A su vez se deberían instalar la realización de la evaluación de desempeño en forma anual abarcando todos los puestos de la organización en base a las necesidades de cada área.

Y por último a largo plazo se debería buscar modificar la cultura organizacional de la empresa fomentando la sabia utilización de esta herramienta para que se transforme a nivel general permitiendo lograr una conducta apropiada para la motivación de los individuos. De esta forma se crearía un clima cultural sensible, abierto, educativo y responsable frente a las necesidades de los trabajadores.

Para finalizar se indica a continuación una recomendación en cuanto a las entrevistas de devolución que se le brinda a los operarios, ya que

son muy importantes en este proceso, porque de nada sirve realizar las evaluaciones si luego el empleado no conoce los resultados.

Se desarrolla en los párrafos siguientes los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño<sup>22</sup> los cuales los supervisores deberían intentar cumplir para llevar a cabo entrevistas efectivas y eficientes.

Los propósitos son:

- ✓ Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. La entrevista brinda al subordinado la oportunidad no solo de aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, sino también de entender las razones de esos estándares de desempeño. Son las reglas del juego, que sólo podrá jugarse bien cuando los jugadores las comprendan.
- ✓ Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces el empleado cree, subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Él necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados.
- ✓ Discutir los dos, empleado y gerente, las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado, que necesita entender cómo podrá mejorar su desempeño y

---

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de recursos humanos". Mc Graw Hill. Quinta edición. p.390-391

participar activamente en las medidas tomadas para posibilitar tal mejoramiento.

- ✓ Estimular las relaciones personales mas fuertes entre el gerente y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo: cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse. La intensificación de la comprensión hombre a hombre es un factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sanas.
- ✓ Eliminar y reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

# Capítulo 6: Conclusión

## **6.1. CONCLUSIÓN FINAL**

Para la confección del presente trabajo se eligió una empresa metalúrgica de la ciudad de Oncativo. La cual comenzó como una pequeña empresa de dos hermanos que reparaban carruajes y máquinas agrícolas y luego se convirtió en una sociedad anónima que exporta su producción de implementos agrícolas a una gran cantidad de países.

La empresa cuenta en la actualidad con 116 empleados aproximadamente de los cuales 70 integran el área de producción que es en la cual se centró dicho trabajo.

De acuerdo a lo investigado, en base a la recolección de datos realizada por medio de cuestionarios, observación directa y entrevistas se logró:

-Indagar la metodología que se utilizaba en la empresa para evaluar a los empleados, confirmando la ausencia de una herramienta o instrumento formal para llevarlo a cabo.

-Se corrobora la necesidad de implementar un modelo de evaluación de desempeño por parte de los directivos y operarios ya que lo consideran como una herramienta útil para corregir los errores, desarrollarse y recibir las recompensas en base a su propio mérito.

-Analizar y seleccionar las competencias, habilidades o conductas que se evaluarían mediante una reunión y común acuerdo entre el gerente, los supervisores y delegados de los operarios en su representación quedando así todos conformes con las categorías elegidas.

-Definir el modelo o tipo de evaluación que mejor se adaptaría a la información y puestos que se desean relevar, determinándolo en base a la etapa de aprendizaje en la que se encuentra la organización ya

que nunca antes implementaron evaluaciones de desempeño, eligiendo el modelo de calificación conductual específicamente el de las escalas de observación del comportamiento por considerarlo simple y fácil de aplicar.

-Sugerir recomendaciones para una correcta implementación del instrumento propuesto, en el caso de que la empresa decidiera implementarla, indicando quien aplicaría la evaluación, con qué frecuencia y cuáles serían los pasos apropiados a seguir.

Por último en base al análisis realizado, si bien hoy en día hay autores que consideran que las evaluaciones de desempeño no son recomendables, beneficiosas y deben eliminarse, se cree que es importante la utilización y puesta en práctica del modelo aquí propuesto debido a que es un paso hacia la evolución de la empresa en la dirección hacia la profesionalización de su área y gestión de recursos humanos.

A su vez cabe aclarar, que el modelo propuesto y sus recomendaciones de implementación se diagramaron de manera simple y básica, debido a que se consideró que esta era la mejor opción ya que la empresa, nunca había implementado este tipo de instrumentos por lo cual debían comenzar por lo más simple para luego con el tiempo lograr la aplicación de modelos de evaluación de desempeño más complejos y abarcativos.

Se cree firmemente que la empresa resultaría muy beneficiada si decide realizar la implementación de dicha propuesta, ya que se encuentra en una etapa de muchos avances y cambios al estar realizando todos los procedimientos para acreditar en las norma ISO, sería ideal que aproveche este momento para comenzar a gestionar mejor a sus empleados y abandonar poco a poco la figura de la mera administración de personal, emprendiendo así una mejora continua y generalizada para toda la organización.

# Capítulo 7: Bibliografía

- Página institucional de la empresa. [www.oncattivosa.com.ar/](http://www.oncattivosa.com.ar/)
  
- Loreto Marchant R. “Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional”. Universidad de Viña del Mar. Edición 2006.
  
- Aubrey Daniels C. “Gerencia del desempeño” McGraw-Hill. (1993)
  
- Martha Alicia Alles. “Desempeño por competencias, Evaluación de 360°”. Ediciones granica.2005
  
- Econ. Mauricio Parra Urdaneta. Profesor de la Escuela de Relaciones Industriales de la Univ. Rafael Belloso Chacín –Urbe-. “La evaluación del desempeño y la gestión de los RRHH”, sitio web: “rrhhmagazine.com”. URL: <http://www.rrhhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/rrhh13.asp>
  
- William B. Werther, Keith Davis. “Administración de personal y recursos humanos” Ed: McGraw-Hill-Tercera edición.1991
  
- Lic. Sabino Ayala Villegas Sitio web:  
URL:  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondel\\_desempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondel_desempenopersonal/default.asp)
  
- Sitio web: (la web de los rrhh y el empleo) URL: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto4.html>
  
- Lic. Julio a. Verde Fassa, Lic. Mario Lesta. “Guía de Capacitación y desarrollo”. Licenciatura de Recursos Humanos. Instituto Universitario Aeronáutico. Edición 1997. Reimpresión 2006.
  
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de recursos humanos”. Mc Graw Hill. Quinta edición.

-Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Batista Lucio, Pilar: "Metodología de la investigación". Ed.: Mcgraw - Hill Interamericana de México, cuarta edición.

-Coens Tom, Mary Jenkins "¿Evaluaciones de desempeño? Porque no funcionan y como reemplazarlas." Ed: Norma s.a. 2001.

# **Capítulo 8: Anexos**

**ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA LOS OPERARIOS.**

Buenos días:

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la utilización de evaluaciones de desempeño.

Quisiéramos pedir tu ayuda para que contestes algunas preguntas que no llevaran mucho tiempo. Tus respuestas serán completamente confidenciales y anónimas.

Tus opiniones serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicaran datos individuales a ninguna persona perteneciente a la empresa.

Te pedimos contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, solo tu opinión.

Lee las instrucciones cuidadosamente y luego de controlar que hayas contestado todas las preguntas, deposita el cuestionario en el buzón indicado. Muchas gracias por tu colaboración!

	<b>Marque con una cruz la respuesta que considere acorde a las siguientes afirmaciones:</b>	<b>Completamente falso</b>	<b>Falso</b>	<b>Ni falso ni verdadero</b>	<b>Verdadero</b>	<b>Completamente verdadero</b>
<b>1</b>	Me entregaron por escrito la descripción de mi puesto de trabajo cuando ingrese a la empresa.					
<b>2</b>	Conozco detalladamente cuales son las tareas de mi puesto.					
<b>3</b>	Mi supervisor me comunica diariamente los errores que cometo en la jornada de trabajo.					
<b>4</b>	Estoy al tanto de las habilidades y aptitudes que la empresa espera de mí.					
<b>5</b>	El esfuerzo que hago para realizar bien mi tarea es tenido en cuenta por la empresa a la hora de premiar a los empleados.					



6	Me parece interesante conocer las fallas y los aciertos en la realización de mi tarea.					
7	Me considero capaz de realizar una autoevaluación de mi desempeño.					
8	Me gustaría que mi supervisor realice la evaluación de mi desempeño.					
9	Conocer las debilidades ayuda a trabajar en ellas y convertirlas en fortalezas.					
10	Mi supervisor me indica cada día las tareas que realizo bien en la jornada de trabajo.					
11	Conozco cual es el objetivo de mi puesto					
12	La empresa me brinda todas las herramientas y dispositivos necesarios para realizar correctamente mi trabajo.					
13	Mi superior evalúa mi desempeño mediante formularios escritos.					
14	Sería muy útil que se realicen evaluaciones de desempeño en la empresa.					

## **ANEXO 2: ENCUESTA NIVEL DIRECTIVO.**

1. ¿Se les entrega a los operarios que ingresan a la empresa la descripción de su puesto por escrito?

No, no se realiza esa entrega solo se les explica en forma verbal, recién este año hemos realizado las descripciones de los puestos para poder calificar en las normas ISO.

2. ¿Se les hace saber detalladamente cuales son las tareas de su puesto?

Si en forma verbal, cuando la persona empieza a trabajar el supervisor del sector y algún compañero designado, le explican sus tareas y los pasos de cada una.

3. ¿El supervisor inmediato de cada sector les comunica a los operarios los errores que cometen diariamente?

No, simplemente les llama la atención ante algún error o defecto de producción.

4. ¿Se les hace saber a los operarios cuales son las habilidades y aptitudes que la empresa espera de ellos?

Si en su ingreso, se les explica cuales son las habilidades y aptitudes que la empresa espera de ellos.

5. ¿Se premia el esfuerzo de los operarios para realizar bien sus tareas?  
¿Como?

No, no hay un método o un premio estipulado, cobran en base al convenio de la UOM, hay una parte de remuneración variable que autoriza el dueño a su parecer.

6. ¿Le parece interesante que los operarios conozcan las fallas y aciertos a la hora de realizar sus tareas?

Si, me parece interesante porque les permitiría con el tiempo autoevaluarse y corregirse sintiendo que tienen el control de su desempeño y de su evolución.

**7.** ¿Considera que los operarios tienen la capacidad para autoevaluar su desempeño?

No, en este momento por la poca información y conocimiento que manejan sobre el tema.

**8.** ¿Cree que a los empleados les gustaría que su supervisor realizara la evaluación de su desempeño?

Si, pero primero deberíamos trabajar sobre la figura del supervisor y la estructura, también capacitarlos sobre lo que es y significa la evaluación de desempeño y como los afectaría para que no le tengan miedo.

**9.** ¿Esta de acuerdo con que conocer las debilidades ayuda a trabajar en ellas y convertirlas en fortalezas?

Eso nos permitiría, no solo fortalecer las debilidades sino también aceptar el mecanismo de mejora ya que conociendo las debilidades uno sabe en que hay que trabajar o que procesos hay que corregir.

**10.** ¿Los supervisores les indican cada día a sus subordinados las tareas que realizan bien en la jornada de trabajo?

No, no se las indican y esto hace que muchos operarios realicen algunas tareas de manera mecánica sin saber si esa es la mejor forma de hacerlo.

**11.** ¿Considera que los operarios tienen conocimiento del objetivo de su puesto?

No completamente, tienen una idea que es lo que les explicamos pero la mayoría al no conocer el proceso completo en detalle, y como influye cada puesto en el producto final, no terminan de comprender la importancia de su puesto de trabajo.

**12.** ¿La empresa le brinda a los empleados todas las herramientas y dispositivos necesarios para realizar correctamente su trabajo?

No completamente, es necesario trabajar sobre los procesos, estudiar las acciones y movimientos para asegurarnos que cada operario tenga todo lo que necesite para realizar de manera cómoda y segura su trabajo.

**13.** ¿Los supervisores evalúan el desempeño de los operarios mediante la utilización de algún formulario escrito?

No existe la evaluación, ni de forma escrita ni de forma oral.

**14.** ¿Cree que seria de utilidad implementar evaluaciones de desempeño en la empresa?

Si, como parte de una política de rrhh, que permitiría el desarrollo individual y del equipo de trabajo y en última instancia de toda la empresa.

**ANEXO 3: MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.**

EVALUACION DE DESEMPEÑO							
Apellido y Nombre:							
Puesto:							
Antigüedad en el puesto:							
Evaluador:							
Periodo de evaluación:							
Fecha:							
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> Lea atentamente cada una de las siguientes oraciones y califique al empleado colocando una "X" en la opción que mejor describa la conducta del empleado evaluado en base a la frecuencia en que se presentan. No relacione las oraciones entre si califique cada una por separado.</p>						<p><b>ESCALA DE CALIFICACION:</b> 0=NUNCA 1=CASI NUNCA 2=A VECES 3=CASI SIEMPRE 4= SIEMPRE</p>	
Ord.	COMPORTAMIENTOS A EVALUAR:	0	1	2	3	4	TOTAL
<b>ASISTENCIA</b>							
1	Llega puntualmente a su puesto de trabajo.						
2	Asiste a su puesto de trabajo en los días pactados.						
<b>RESPONSABILIDAD</b>							
3	Hace uso racional de los recursos y materias primas.						
4	Realiza sus tareas con necesidad de poca supervisión.						
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>							
5	Realiza sus tareas acorde a los requerimientos de calidad.						
6	Comete pocos errores en su puesto de trabajo.						
<b>CANTIDAD DE TRABAJO</b>							
7	Realiza un volumen de trabajo adecuado.						
8	Termina sus tareas en el tiempo estipulado.						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>							
9	Muestra aptitud para integrarse al equipo de trabajo.						
10	Se muestra respetuoso y amable en el trato.						
11	Coopera con sus compañeros de forma voluntaria.						
<b>INICIATIVA</b>							
12	Esta dispuesto a trabajar horas extras cuando es necesario.						
13	Propone nuevas ideas para mejorar los procesos.						
14	Se muestra proclive al cambio y nuevas formas de trabajo.						
15	Se anticipa a las dificultades que puedan surgir en las tareas.						
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO</b>							
16	Comprende con rapidez las instrucciones brindadas.						
<b>DISCIPLINA</b>							
17	Cumple con las tareas que se le encomiendan.						
18	Respeto las normas disciplinarias y de convivencia establecidas.						
19	Acepta de buena manera correcciones de sus superiores.						
<b>SEGURIDAD</b>							
20	Cumple y respeta las normas de Higiene y Seguridad propuestas.						
21	Utiliza los elementos de protección que la empresa le brinda.						
						RESULTADO>	
OBSERVACIONES:						FIRMA EVALUADOR:	

