



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ALINEADO  
A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN LA ESTRELLA S.A.”**

Kubescha Christelle del V., Velozo Ayelen, Yofre Jessica G.  
TUTOR: Lic. Sabbadín Guillermina, Lic. Barrale María Susana.

**2016**





## DEDICATORIA

*A mis padres y familia por sus consejos y valores de vida que  
hoy me permiten ser quien soy, a mis seres amados  
Tomás y Pablo por su apoyo incondicional.*

*Ayelen*

*A mis Padres y Hermanos, mis pilares en esta vida;  
A mi tía Marta, mi segunda mamá;  
A Matías, el amor de mi vida.*

*Christelle*

*A mi hijo Lautaro a quien amo con el alma.  
A mi mamá por ser incondicional, por todo su apoyo y por cuidar y acompañar  
a mi bebé cuando yo estudiaba.  
A toda mi familia y amigos por cada palabra de aliento.*

*Jessica*

***“Todos nuestros sueños pueden convertirse en realidad si  
tenemos el coraje de perseguirlos.”***



## AGRADECIMIENTOS

*A nuestras familias y amigos por el apoyo y ánimo constantes.*

*A la empresa, por abrirnos sus puertas.*

*A las tutoras, a los docentes del tribunal y al departamento de desarrollo profesional, por el acompañamiento y la buena predisposición brindados en todo momento.*





## ÍNDICE

<b>GLOSARIO .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
<b>DELIMITACIÓN DE NECESIDADES Y PROBLEMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>11</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>ALCANCE DEL TRABAJO.....</b>	<b>14</b>
<b>PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>56</b>
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>57</b>
<b>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO .....</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>115</b>



## GLOSARIO DE PALABRAS Y/O LISTADO DE SÍMBOLOS

**Coaching:** es una herramienta que utilizan los jefes y supervisores para que el personal alcance su nivel máximo de desempeño.

**Cultura organizacional:** unión de normas hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que conforman una organización, y que a su vez son capaces de controlar la manera en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. Es decir, el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes.

**Empowerment:** Conceder la autoridad a los empleados para tomar decisiones clave en su ámbito de responsabilidad.

**Estrategia:** Resultado de una decisión que implica adaptar recursos y competencias de una compañía considerando las características y evolución del entorno. Facilita el equi-direccionamiento del esfuerzo organizacional hacia un estado futuro o deseado. Implica también la evaluación de los riesgos, las posibilidades de disminuir incertidumbre con un buen sistema de información y aplicación de técnicas cuantitativas que permitan proyectar probables comportamientos de las variables.

**Evaluación del desempeño:** Proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona.

**Gerencia:** Proceso de trabajar con el personal para lograr los objetivos de la empresa a través de la toma de decisiones efectivas y la coordinación de los recursos disponibles.

**Liderazgo:** Proceso de influir sobre las actividades individuales y de grupo para alcanzar metas.



**Mejora continua:** es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora

**Misión:** Es el propósito principal que justifica la existencia de la organización en la sociedad y que la distingue de otras. Es el fin global. Refleja el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos de las necesidades de satisfacer en la sociedad.

**Objetivos:** Situación deseada que debe alcanzarse. Son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio para lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes.

**Planeación Estratégica:** proceso que abarca a toda la organización y es para toda la compañía. Describe qué clase de negocio será la empresa, dadas sus amenazas y oportunidades externas y sus fortalezas y debilidades internas.

**Política organizacional:** Orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización. En ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

**Sistema de Información:** conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo

**Valores:** Deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento.

**Visión:** La visión representa el estado futuro deseado. Es un sueño creado por quienes dirigen la organización. Guía la iniciativa y permite equi-direccionar esfuerzos. Debe ser concreta y acertada y debe sustentarse no sólo en la economía, producción y administración, sino también contemplar la cultura e identidad.



## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo principal integrar y aplicar con criterio profesional, creatividad, iniciativa, y metodología, aquellos conocimientos y técnicas adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, a través de un proyecto de intervención que permita proporcionar soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se presenten en la realidad organizacional que analizaremos.

Nuestro proyecto de grado se fundamenta en el interés por ocuparnos de la temática de Desempeño de los empleados en relación a la Estrategia organizacional, ya que consideramos indispensable para el logro de los objetivos de la empresa, que los trabajadores puedan mejorar o potenciar sus conocimientos, capacidades, habilidades y aptitudes, en pos de un desarrollo personal y profesional. Por todo ello, y para contribuir al éxito de la organización, es que proponemos la creación de un sistema de Gestión de desempeño alineado a los ejes estratégicos.

En una primera etapa, que constituirá nuestra fase exploratoria, procederemos a la indagación a fin de conocer globalmente a la organización, sus necesidades y expectativas desde el punto de vista de sus integrantes, incluyendo a todos los niveles jerárquicos. Al mismo tiempo, a través de la observación directa obtendremos datos documentales sobre sus características.

En una segunda etapa, procederemos a desarrollar el marco teórico lo cual nos permitirá analizar teorías y fundamentos sustentables para abordar la problemática de la empresa incorporando conocimientos y ordenándolos de modo tal que resulten útiles para poder desarrollar una propuesta para nuestro PFG.

Posteriormente se procederá al análisis de la información obtenida para el diagnóstico que nos permita identificar indicadores y como consecuencia, determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

Por último, ya contando con el diagnóstico de la organización se procederá a desarrollar el proyecto de intervención propiamente dicho.



## OBJETIVOS

### **Generales**

Crear un sistema de gestión del desempeño alineado a los ejes estratégicos de “La Estrella S.A.”.

### **Específicos**

- Conocer cuál es la política, estructura y cultura de la empresa analizada, y establecer el grado de conocimiento del personal respecto de las mismas.
- Analizar las prioridades estratégicas de la empresa.
- Determinar de qué manera se utilizan los canales de comunicación para transmitir la información de la Compañía.
- Conocer cómo se lleva a cabo el proceso de supervisión desde los mandos medios y gerenciales de la organización, hacia su personal a cargo.
- Conocer la opinión del personal respecto de las relaciones dentro de la empresa, con los pares, superiores y subordinados.
- Identificar el nivel de formación de los mandos medios en materia de evaluación del desempeño.
- Obtener datos respecto al conocimiento que tiene el personal sobre los procesos productivos, objetivos del puesto y desempeño esperado del mismo.
- Indagar sobre los métodos de evaluación de desempeño que se aplican en la organización.



## DELIMITACIÓN DE NECESIDADES Y PROBLEMA ORGANIZACIONAL

### **Necesidades**

- Formalizar los sistemas de información, para comunicar los resultados esperados y obtenidos, por cada área y puesto de trabajo, periódicamente.

*Indicador: No se cuenta con información estandarizada respecto de los objetivos de cada puesto y área de la empresa.*

- Lograr que los trabajadores conozcan los objetivos que persigue la empresa para concientizarlos acerca de su colaboración individual en los resultados organizacionales.

*Indicador: La mayoría de los empleados del área de producción desconocen los objetivos organizacionales.*

Indicador <sup>1</sup>	Porcentaje de empleados
Cantidad de empleados de producción que desconocen los objetivos/cantidad de empleados que desconocen los objetivos	80%

- Conocer si los puestos están descriptos adecuadamente de manera tal que el personal sepa cuáles son sus estándares de desempeño y de calidad del producto que realiza.

*Indicador: Alta<sup>2</sup> rotación por desempeño deficiente (desvinculaciones).*

Indicador	Porcentaje rotación
Cantidad de egresos/dotación	8%

- Adecuar el estilo de control y dirección de los mandos medios a la visión competitiva de la organización.

<sup>1</sup> Datos obtenidos del diagnóstico.

<sup>2</sup> “Para Industrias PyMe de Argentina se considera el 5,4% la media de rotación laboral que sufren las empresas”. Vanesa Alé, directora de Human Capital, LA NACIÓN Octubre 2011.



*Indicador: falta de profesionalización de los mandos medios y desconocimiento de las herramientas de mejora continua (prioridades estratégicas de La Estrella S.A.).*

- Evaluar mediante registros periódicos el desempeño del personal.

*Indicador: Evaluaciones realizadas sólo al personal recientemente ingresado para decidir su continuidad luego del periodo de prueba.*

Indicador	Porcentaje anual
Evaluaciones periodo de prueba/ingresos	100%
Evaluaciones periódicas	0%
Entrevistas realizadas/dotación	3,95%

- Detectar necesidades de formación del personal.

*Indicador: no se realiza un inventario de necesidades de capacitación, sólo se realizan cuando se incorporan nuevos procesos:*

Alcance	Promedio hs. Capacitación
Nuevos procesos: alcance 26 personas	9,5
Antiguos procesos: alcance 50 personas	0

- Crear un plan de formación para desarrollar en los individuos, las competencias necesarias que contribuyan a generar valor agregado en la empresa.

*Indicador: las capacitaciones a nivel general son escasas y responden solo a requisitos legales y de estandarización de los procesos (Calidad, H&S, Mejora continua):*

Indicador	Capacitaciones internas
cantidad hs. capacitación/hs. Totales	0,61%
cantidad hs. capacitación/nomina	12,0%
cantidad hs. capacitación/cantidad de capacitaciones	4 hs. de capacitación



## ***Problema***

La empresa “La Estrella S.A” no logra alinear el rendimiento del personal con los ejes estratégicos de la organización, lo que impide que su crecimiento esté acompañado por un capital humano que genere ventaja competitiva.



## JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Las necesidades detectadas anteriormente responden a la ausencia de un Sistema de Gestión del Desempeño, es por ello, que nos hemos basado en el autor Gary Dessler (2001) para afirmar que este sistema proveerá a la organización las herramientas necesarias para establecer las normas de trabajo, evaluar el desempeño real del empleado en relación a dichas normas y volver a presentar la información al trabajador con el propósito de motivarlo para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose de la forma esperada.

Además, al trabajar basados en el modelo de sistemas, se optimizarán los procesos para gestionar estratégicamente el desempeño a través de mejoras en los procesos de comunicación y sistemas de información, y la adecuación del rol de los mandos medios para el cumplimiento de los estándares de desempeño.

## ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance geográfico del trabajo es en la ciudad de Córdoba, única locación de “La Estrella S.A”.

El alcance decisonal es estratégico porque intentar resolver la problemática antes mencionada surge de la Dirección.

Respecto al alcance organizacional, está dirigido a las Áreas de Producción, Mantenimiento y Calidad, entiéndase por éstas a la mano de obra directa.

### ***Factibilidad***

La intervención tiene alto grado de viabilidad, ya que al plantear la posibilidad de realizar el proyecto de grado en la empresa, la dirección se mostró interesada en buscar soluciones eficientes a problemáticas reales vinculadas a los Recursos Humanos y puntualmente la necesidad de contar con un sistema de medición del rendimiento de sus trabajadores.



## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa objeto de estudio del presente trabajo nos solicitó absoluta reserva sobre su nombre real, por lo que de aquí en adelante aparecerá como “La Estrella S.A.”

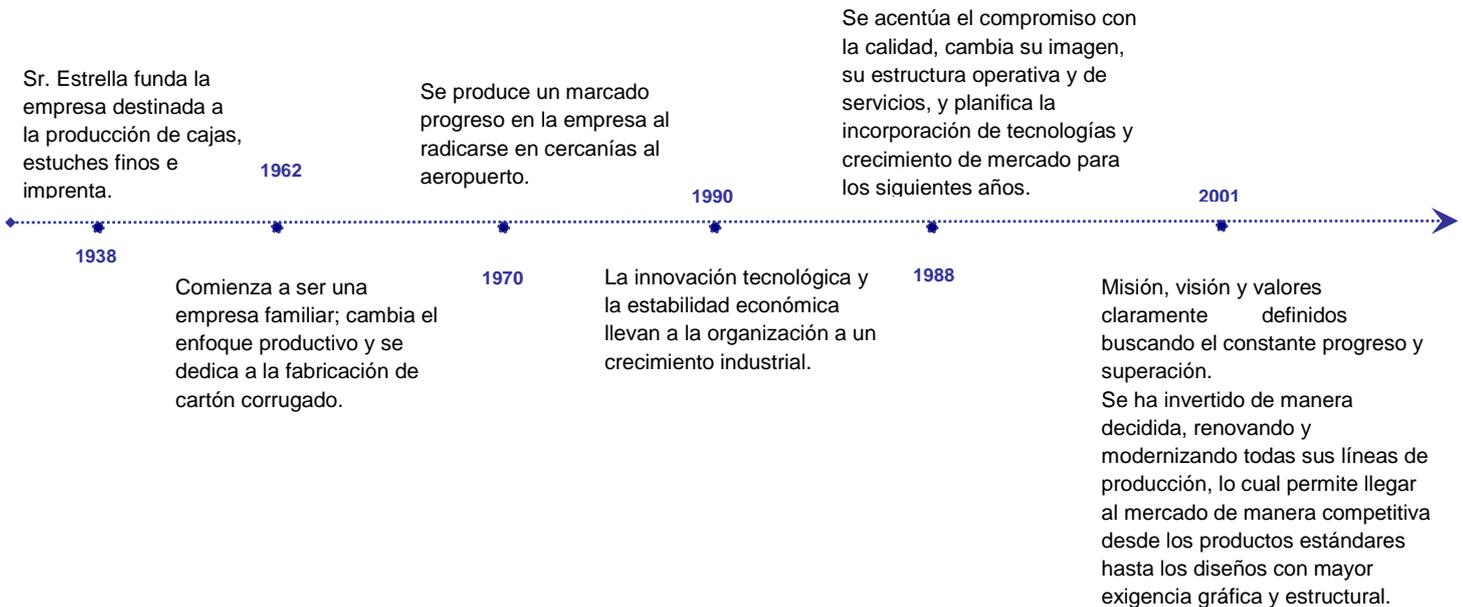
Para comenzar podemos clasificarla según:

- Actividad: Industrial – Manufacturera.
- Origen del capital: Privada – Nacional.
- Magnitud: Mediana.
- Forma jurídica: Sociedad.
- Ámbito estatal: Nacional.

La Estrella S.A. cuenta con una dotación de 77 empleados.

La elección de la misma se realizó en base a la predisposición e interés manifestado por el Gerente General en colaborar en nuestro proyecto de intervención, planteando la necesidad de contar con un sistema que permita incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos.

A continuación se presenta una breve reseña histórica para apreciar el desarrollo de la empresa desde su fundación:



*Fuente: Presentación Institucional*

La Estrella S.A. produce cajas y envases de cartón corrugado para proteger y facilitar el transporte de todo tipo de productos en la Argentina y hacia el exterior. La empresa tiene una capacidad productiva anual de 30 millones de metros cuadrados de cartón corrugado que permiten transformar 15 mil toneladas de papel y fabricar 90 millones de cajas al año.

Con respecto a su ubicación geográfica, se encuentra situada en la Ciudad de Córdoba.

**Su Misión:** “Ser una empresa próspera y competitiva, con gente de alto protagonismo y actitud de servicio que genere valor a nuestros clientes”

**Su Visión:** “Liderar el mercado regional de cartón corrugado con las mejores prácticas de gestión.”



### Sus Valores:

- Integridad.
- Compromiso.
- Carácter competitivo.
- Protagonismo.
- Generación de valor.
- Trabajo en equipo.

*Fuente: Presentación Institucional, página Web de la Empresa.*

### Cultura:

• Historia: en el proceso de inducción se da a conocer la misma, y además se encuentra publicada en la web institucional.

• Símbolos: la organización tiene un logo y slogan que la identifican. El uniforme para trabajar tiene el logo impreso. Hay uniformes diferentes según el puesto a ocupar (lo cual marca diferencias de status), los operarios utilizan mameluco, mientras que los administrativos y directores utilizan ropa formal (pantalón de vestir y camisas).

• Rutinas y rituales: Tres horas posteriores al comienzo del turno de trabajo los empleados cuentan un descanso de 15 (quince) minutos para tomar un refrigerio. Además cuentan con 45 (cuarenta y cinco) minutos para almorzar. A la salida del comedor se encuentra un árbol alrededor del cual hay bancos y sillas donde los empleados se reúnen hasta finalizar su horario de descanso.

**Prioridades estratégicas:** Para lograr liderar el mercado regional la gestión de la compañía tiene las siguientes prioridades:

- Lograr ventaja competitiva a través de una reducción en costos de producción.
- Trazar alianzas estratégicas con los proveedores para mejorar la eficiencia de los procesos.
- Alcanzar una alta productividad, maximizando la profesionalización y calidad de los servicios relacionados.
- Desarrollo cultural de la mejora continua.



**Factores críticos de éxito:** Aquellas características que más valora el mercado actual al que apunta La Estrella S.A y las cuales representan la excelencia en la producción de cajas de cartón corrugado son:

- Trayectoria e imagen.
- Flexibilidad en las exigencias de los clientes respecto a los plazos de entrega.
- Servicio diferencial. Eficiencia de la cadena de valor.
- Departamento de diseño para el asesoramiento de clientes.

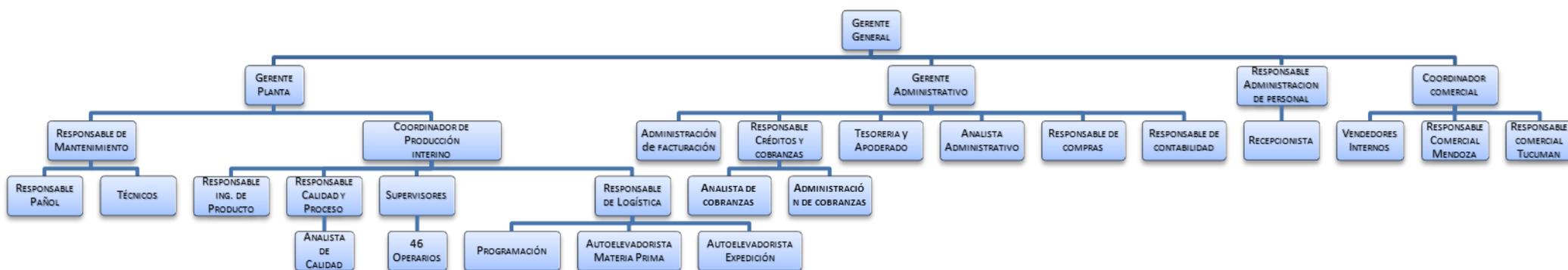
**Política organizacional:** “Los objetivos de La Estrella S.A son satisfacer a nuestros clientes, disfrutar con nuestro trabajo y esforzarnos para obtener beneficios. Respetamos a las personas y al medio ambiente mediante la mejora continua y las mejores prácticas basadas en:

- Mejora de nuestros procesos.
- Participación y formación de nuestros empleados.
- Eliminación de todo tipo de ineficiencia y de actividades sin valor añadido.
- Utilización eficiente de los recursos en todo el ciclo de vida útil.
- Cumplimiento de las leyes, normas internacionales, internas y de clientes y otros requisitos.
- Mejora continua del Sistema de Gestión.
- Identificación de los riesgos e impactos ambientales relacionados con nuestras actividades.,...
- Diálogo sobre aspectos de sostenibilidad con nuestros clientes, proveedores y otras partes involucradas.”

*Fuente: Documentos institucionales, 2014*



## Estructura – Organigrama



*Fuente: Documentos institucionales, 2014*



## Subsistemas de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos está a cargo de una sola persona, quien tiene las siguientes responsabilidades:

- Incorporación de personal: solicitud de búsqueda tercerizada, altas administrativas, entrega de ropa y elementos de protección personal.
- Liquidación de haberes.
- Informes: elevar a la dirección informes mensuales. Presentación F-931. Generación de informes para el pago de Sindicato, embargos y obra social. Confección de libro de sueldos y planilla de horarios y descansos.
- Control de ausentismo: solicitud de auditorías médicas diarias, coordinación del control médico anual, seguimiento administrativo de accidentes laborales.
- Administración de servicios tercerizados: control y aprobación de facturas del servicio de comedor, servicios de personal tercerizado, obras sociales.

Como queda claramente expuesto en la anterior descripción la administración de personal no prioriza el subsistema de desarrollo y formación de las personas.

## Subsistema de Provisión

Dentro de la estructura organizacional no hay una planificación de recursos humanos en los que se consideren las nuevas adquisiciones de capital en maquinarias como necesidad primaria para desarrollar los nuevos productos con personal capacitado.

La falta de planificación se puso en evidencia en el 2014 cuando se definió contratar a once trabajadores eventuales para poder solucionar un problema de producción. Al evaluar seis meses después que los resultados de dicha directiva no fueron los esperados, se procedió a desvincularlos.

La empresa no cuenta con un plan de carrera en el que se prevean sucesiones a cargos del mando medio o gerencial, lo cual la coloca en una situación de



desventaja ya que podría utilizar los mismos recursos, formándolos y desarrollándolos para poder autoabastecer la nómina y poder cubrir los puestos vacantes.

El reclutamiento y la selección del personal operativo y administrativo sin cargos de gerencia se llevan a cabo mediante servicios tercerizados de una consultora. A través de la misma, se realiza la contratación bajo la modalidad “eventual”, con una vigencia de seis meses luego de la cual se evalúa su permanencia y posterior contratación a tiempo indeterminado por parte de La Estrella S.A.

Al ingresar un nuevo empleado, se lleva a cabo el proceso de inducción a la empresa. De la parte organizacional es responsable Recursos Humanos y de la parte técnica se ocupa el área destino del personal a incorporar.

Respecto a las búsquedas gerenciales las realiza otra consultora especializada en el tema. Una vez terminado el proceso de reclutamiento y preselección de candidatos, presenta una terna al Gerente General de la compañía, quien luego de entrevistarlos, tomará la decisión final.

## **Subsistema de Aplicación**

Las descripciones de puestos y las evaluaciones de desempeño se realizaron hace tres años a través de una consultora especializada.

Dada la estructura del área no hubo un mantenimiento sostenido de estas herramientas.

## **Subsistema de Mantenimiento**

La empresa no cuenta con una estructura de remuneraciones para el personal fuera de convenio. Reciben los resultados anuales de las “Encuestas de Compensaciones” que realiza una consultora, esto representa una guía para establecer los salarios del personal. Sin embargo hay un desfase sobre las remuneraciones percibidas y la relación con el puesto que ocupan las personas con mayor antigüedad en la empresa.



Respecto a beneficios, pagan un 60% de la comida que se les provee a los trabajadores, y al personal fuera de convenio, además, le otorgan cobertura de la obra social prepaga “Medifé” para todo el grupo familiar.

Están asociados también a la Unión Industrial de Córdoba en la que los trabajadores pueden adquirir importantes descuentos para capacitaciones, recreación, etc.

Respecto a las actividades inherentes a Higiene y Seguridad laboral, éstas se encuentran tercerizadas a través de un servicio que presta una empresa habilitada para tal fin. Ésta se ocupa de las habilitaciones municipales, bomberos, etc. Sin embargo al tener una presencia discontinua en la empresa, el personal no tiene una cultura hacia el respeto de la seguridad. Un claro ejemplo es que se observa cartelera sobre la obligatoriedad del uso de los zapatos de seguridad y protectores auditivos y sin embargo al ingresar a la planta esto no se respeta.

## **Subsistema de Desarrollo**

La empresa no cuenta con un plan de capacitación anual. Las capacitaciones que se realizan a nivel operativo son externas, y no hay una evaluación posterior para conocer los resultados obtenidos de ella.

Como expresamos anteriormente, la compañía tampoco cuenta con un plan de desarrollo de carrera profesional.

## **Subsistema de Control**

Actualmente la prioridad de administración de personal es brindar a las áreas interesadas información referida a los costos laborales. Dicha información proviene de:

- Base de datos de recursos humanos (Nómina actual).
- Administración de salarios.
- Registro y control de personal respecto de ausencias, atrasos, disciplina, horarios de trabajo, descansos, etc.



## MARCO TEÓRICO

El diseño del Marco Teórico fue realizado en base a las variables de análisis del Proyecto Final de Grado.

Al desarrollar un Sistema de Gestión del Desempeño nos hemos basado en la Teoría General de los Sistemas, la cual indica que todo sistema tiene elementos que interactúan de manera constante y dinámica para el intercambio de información, retroalimentándose y evolucionando de manera permanente.

Hemos decidido presentar mediante un esquema la interacción de los subsistemas y variables de análisis del presente Proyecto Final de Grado a modo de introducción del Marco Teórico:



*Fuente propia, 2015*



## **1. Ejes Estratégicos en la Gestión de Recursos Humanos**

Cuando hablamos de Ejes Estratégicos hacemos referencia a los pilares fundamentales que conforman y sostienen una organización. Además, son los elementos que le dan identidad, la diferencian del resto y permiten que se desarrolle, se adapte a los cambios, y perdure en el tiempo. Estos ejes son la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas y Cultura, y son la razón de ser de toda empresa.

Es importante reconocer que una organización no puede dirigirse hacia el futuro a ciegas, toda empresa tiene alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, por todo esto es necesario que se defina la misión, la visión y los objetivos de la misma.

Luego de definir la misión y la visión, el paso siguiente es formalizarlas, es decir, no sólo redactarlas sino que toda la organización las viva y se comprometan con ellas día a día, como así también que se tenga en cuenta cuando se definen las políticas y estrategia.

Las organizaciones no tienen un solo objetivo debido a que deben satisfacer varios requisitos y exigencias que le imponen tanto el ambiente externo, como sus integrantes. Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones de la empresa con el ambiente, y con sus miembros, y son evaluados y modificados constantemente, en función de los cambios del entorno y la organización interna de los empleados.

Conforme a lo expresado por Mosley, Megginson y Pietri (Supervisión, 2005) en todas las empresas los objetivos son necesarios primeramente en el nivel de la alta dirección. Una vez que ha definido los objetivos generales, éstos se reflejan en las metas de los demás niveles de la organización, creándose una jerarquía de objetivos.

Una ventaja importante de los objetivos organizacionales es que brindan a los gerentes de niveles bajos una guía para desarrollar sus planes operacionales y así coordinar sus propias actividades. Los objetivos de la alta dirección, en teoría,



deben dar una unidad de propósito a los planes tácticos de niveles más bajos. Para cerciorarse de la armonía entre todos los planes de la organización, en lugar de que haya propósitos contrapuestos entre sí, existe la planificación unificada. Ésta es especialmente importante cuando se requiere la coordinación entre departamentos o unidades de trabajo.

Por otra parte los objetivos también establecen qué deben hacer los empleados para que éstos puedan desempeñarse adecuadamente.

Una vez fijados los objetivos para determinar qué necesidades deben satisfacerse, es necesario elaborar planes para describir cómo éstos pueden llevarse a cabo. La política organizacional es una manera de realizarlo.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa y deben sentarse por escrito ya que los supervisores, quienes desempeñan un papel importante en la implantación de la misma en los niveles inferiores, deben ponerlas en práctica. Son relativamente permanentes pero las circunstancias cambian y de vez en cuando es necesario examinar la idoneidad de las mismas.

Así como se menciona la importancia de determinar misión, visión, objetivos y políticas, es necesario que toda organización identifique los valores y su cultura.

Según lo expuesto por Johnson, Scholes y Whittington (Dirección Estratégica, 2006) el buen o mal funcionamiento de una organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario.



Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización. Los fundadores deberían hacerlos explícitos desde su inicio. Así se comunicaría mejor cuál es el sistema de valores de la empresa. Lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia. Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados.

Por otro lado, las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas. Así que sus valores no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización.

Robbins y Coulter (Administración, 2000) establecen que la cultura resulta útil para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible.

Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

Además, tenerla bien definida permite integrar y pulir al personal nuevo, para que vaya tomando conocimiento acerca de los objetivos que persigue la organización, o en la fase de contratación, ayudará a encontrar el perfil que más se adapte a los requisitos.

Se puede concluir que la cultura es tan singular, como lo son las prácticas para gestionar personas cuyo talento, motivación y compromiso deberán ser suficientes y relevantes para satisfacer las metas operacionales, de mercado y de negocios de una empresa inmersa en un mercado altamente competitivo.

## **1.1 Gestión estratégica de Recursos Humanos**

Conforme lo expresado por Valle Cabrera (La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, 2004) uno de los supuestos fundamentales de la Dirección Estratégica de recursos humanos (en adelante, “DRH”) se basa en que las

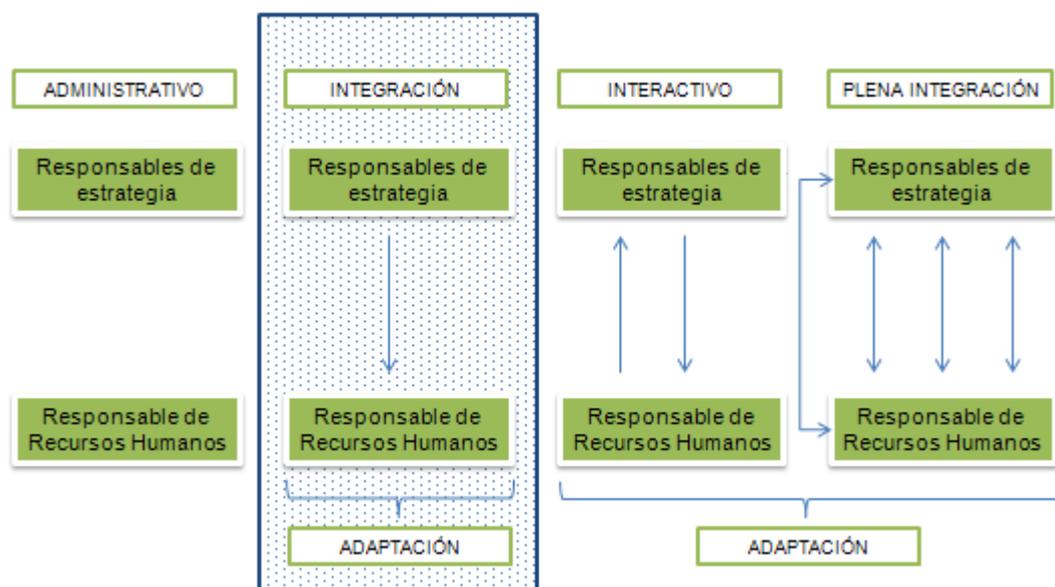


personas y la manera en que se las dirige son variables estratégicas, y en consecuencia, influyen en los resultados de la empresa.

Junto a este concepto de DRH surge el de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (al cual llamaremos GERH) en donde ambos comparten una parte importante de supuestos básicos. Pero, la GERH posee características que la diferencian de la anterior, como por ejemplo la manera de entender cómo se relacionan la gestión de personal y la estrategia de la empresa.

Podemos entender a la GERH como una nueva fase dentro de la evolución de la gestión del personal, que entiende que la gestión de recursos humanos debe adoptar un enfoque proactivo con respecto a la estrategia y reconoce que las personas son esenciales en una organización, ya que generan una ventaja competitiva sostenible para la misma y conllevan al alcance del éxito.

Existen cuatro enfoques desde los cuales podemos analizar las distintas perspectivas que puede tomar una empresa respecto a la relación estrategia-DRH: administrativo, adaptación, interactivo, plena integración.



Fuente: *La Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Valle Cabrera (2004:36)*



Nos centraremos en los dos que guardan relación con nuestro objeto de estudio:

El enfoque de ACOMODACIÓN o ADAPTACIÓN reconoce a las personas, ya que permiten el logro del éxito de la organización. Cuando se tiene una estrategia definida, los responsables del personal son los que planifican y diseñan las políticas y métodos para poder implementarla. Éste es el enfoque con el que se identifica la organización La Estrella S.A.

Sin embargo, no considerar las cuestiones de recursos humanos en la toma de decisiones estratégicas limita el posible aporte de la DRH a la empresa. No se la puede excluir del proceso de formulación estratégica y esperar a que contribuya a su implantación efectiva, ya que todo esfuerzo en la utilización de las políticas de personal no suele ser suficiente para evitar los obstáculos que pueden surgir en el momento de la puesta en práctica de la estrategia y que se podrían haber identificado si el personal de esa área hubiera intervenido en dicho proceso.

Actualmente, cada vez más, las organizaciones hacen partícipe al área de Recursos Humanos en la elección de la estrategia, haciendo que se convierta en un “Socio Estratégico” para la compañía. Contemplar el capital humano desde el principio, es clave para obtener el éxito deseado

El enfoque INTERACTIVO también reconoce al personal pero no sólo en la implantación de la estrategia sino además en la elección. Esto, aumenta la posibilidad que la función de personal puede llevar al éxito organizacional. Se lo reconoce como un enfoque proactivo, y es el enfoque ideal a adoptar si se busca que el talento humano genere ventaja competitiva.

## **1.2 El factor humano como fuente de ventaja competitiva**

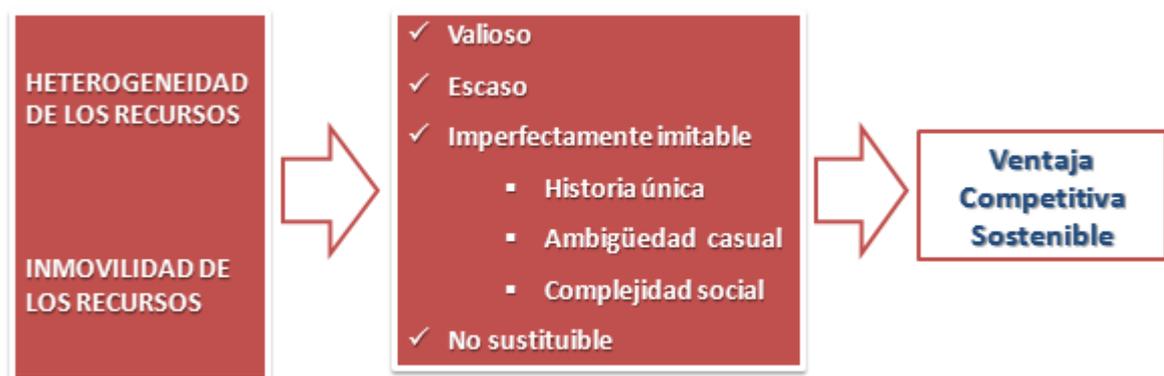
Como se mencionó anteriormente, para la GERH, su supuesto fundamental es que las personas pueden ser fuente de ventaja competitiva para las empresas, y que las mismas hayan reconocido esto es consecuencia de la introducción del enfoque de recursos y capacidades en el campo de la estrategia y sus aportaciones en lo referido al concepto de ventaja competitiva. Cuando se habla de esta ventaja, se refiere a cualquier característica que posea la organización y



que sea superior a la de los competidores, lo que la sitúa en una posición más favorable para competir, permitiéndole lograr mayores resultados.

Para poder generar una ventaja competitiva tanto los recursos como las capacidades deben reunir ciertos requisitos. Se parte de dos supuestos, por un lado la heterogeneidad entre las empresas en relación a sus recursos y, por otro, la inmovilidad de los mismos, es decir, que no pueden ser transferidos ni vendidos.

Desde aquí es necesario que los recursos cumplan cuatro condiciones en donde las dos primeras se necesitan para construir una ventaja competitiva, y las dos últimas para que la misma sea sostenible.



*Fuente: La Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Valle Cabrera (2004:39)*

La primera condición que deben cumplir los recursos humanos es la de ser valiosos, es decir generar valor a la empresa. El mercado de trabajo es muy heterogéneo, con lo cual encontraremos personas con capacidades y habilidades diferentes que contribuirán en distinto grado a la organización.

Con respecto a la escasez del recurso cada vez se necesitan más trabajadores con habilidades concretas y capacidad de adaptación. Ulrich (La Gestión Estratégica de Recursos Humanos, 2004:41). señala que “el capital intelectual es un elemento que puede aportar un gran valor a la empresa y que es escaso, y



entiende que el mismo está insertado en la manera en que los empleados hacen y piensan en relación con el trabajo y el modo en que la empresa utiliza sus políticas y sistemas para influir en ellos”.

Por otro lado, es importante reconocer que existen elementos relacionados con las personas de la empresa, como sus conocimientos o la forma en que se relacionan, y que los mismos son más difíciles de imitar debido a su carácter intangible. Son inimitables por tres motivos:

- Porque crear y desarrollar un capital humano y sus capacidades individuales y colectivas, o una determinada cultura organizacional, requiere de mucho tiempo y se encuentra estrechamente unido a la historia de cada organización.

- Por la ambigüedad causal inherente a las personas y a las prácticas de recursos humanos, que dificultan comprender cuáles son los mecanismos que transforman las competencias y dichas prácticas, en valor para la compañía.

- Por la complejidad social asociada a este tipo de ventajas, como resultado de las interacciones humanas, las cuales son producto de la confianza, las rutinas y aprendizajes desarrollados a lo largo del tiempo.

Por último, se encuentra la condición de que no se pueda sustituir. Los recursos humanos sólo pueden ser sustituidos por recursos que a su vez sean valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles. No es fácil tampoco sustituirlos por otros recursos humanos ya que no todos tienen las mismas capacidades de adaptación a las diferentes tecnologías y entornos.

### **1.3 Objetivos de la GERH**

Su objetivo principal es mejorar los resultados de la empresa. Para lograrlo es necesario lograr la integración y participación total de los recursos humanos y de la DRH en cuestiones estratégicas, lo que supone:

- Analizar los retos que se plantean a la empresa y cómo puede contribuir la función del personal a afrontarlos o aprovecharlos.

- Contribuir a la identificación de fuentes de ventajas competitivas sostenibles y a la formulación de estrategias para desarrollarlas.



- Atraer y retener a los mejores talentos y motivarlos hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Desarrollar políticas de recursos humanos que sean coherentes entre si y orientadas al logro de los objetivos empresariales.
- Diseñar e implementar políticas de recursos humanos que se ajusten y apoyen a la estrategia de la empresa.



## 2. Supervisión

### 2.1 Funciones gerenciales

Los gerentes realizan una gran cantidad de actividades y cumplen diferentes funciones dentro de una organización. Estas últimas generalmente están interrelacionadas; se describirán brevemente a continuación:

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Liderazgo.
- Control.

En general, los gerentes deben realizar todas las funciones administrativas, pero serán de mayor importancia unos u otros de acuerdo a la jerarquía y posición que tengan dentro de una organización. Los supervisores, por ejemplo, realizarán como actividad de mayor importancia el *Liderazgo* y el *Control*.

### 2.2 Roles gerenciales

Al llevar a cabo las actividades administrativas los gerentes cumplen diferentes roles, que varían de organización en organización. También lo hacen respecto al énfasis y a la importancia que le dan a cada rol.

Con el entrenamiento y la experiencia los *supervisores* pueden aprender a desempeñar estas tareas con efectividad.

Un revolucionario estudio administrativo identifica 10 roles, los cuales se agrupan en las siguientes categorías:



Grupo	Rol	Actividad
Roles Interpersonales	Jefe de Área	Representación del área.
	Líder	Ayudar al personal para que logre sus metas organizacionales y personales.
	Enlace	Mantener relaciones entre la unidad y los agentes externos.
Roles informativos	Coordinador	Búsqueda de información útil para el área.
	Diseminador	Proporcionar información relevante.
	Vocero	Representación del área ante otros.
Roles de toma de decisiones	Empresario	Confrontar problemas buscando cambios para mejorar la unidad.
	Gestor de problemas	Responder a las crisis/problemas que se presenten.
	Asignación de recursos	Asignación de recursos a la unidad
	Negociante	Negociar las diferencias con empleados gerentes y personas externas.

Fuente: Supervisión. Mosley et al. Capítulo 1, pág. 14.

### 2.3 Habilidades para una gerencia efectiva

Existen diferentes habilidades para poder desempeñar los roles gerenciales de manera efectiva. Mosley et al. (2005) identifican cuatro habilidades de mayor importancia:

- **Conceptuales:** se refiere a la habilidad que deben tener los gerentes para poder analizar e interpretar la información desde una perspectiva amplia y general.



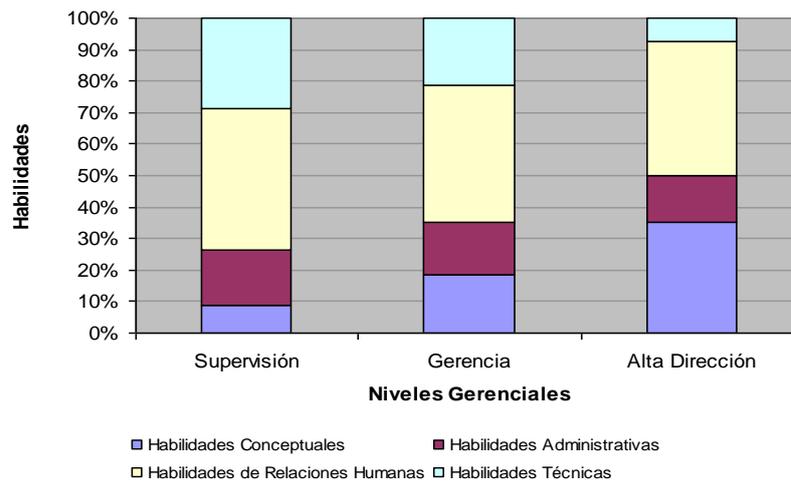
- De relaciones humanas: relacionadas con la empatía que debe tener un gerente en su rol de líder, para poder interactuar con las personas y los grupos de manera efectiva.

- Administrativas: relacionadas con la capacidad que tienen algunas personas para que “las cosas sucedan” y que “las cosas se hagan”, incluye la capacidad de establecer y seguir políticas y procedimientos.

- Técnicas: capacidad para monitorear y controlar técnicamente que las tareas sean realizadas eficientemente. Los **supervisores** ocupan un tercio de su tiempo aplicando estas habilidades ya que son los que siguen de cerca el trabajo de sus subordinados y en algunos casos hasta son las personas que los capacitan para poder realizar las tareas de la mejor manera posible.

En resumen, todas las habilidades gerenciales son importantes para una gestión efectiva, pero va a depender de la posición gerencial y de las circunstancias generales de la organización la combinación de habilidades más necesarias y críticas del puesto.

Importancia de las habilidades necesarias a diferentes niveles de gerencia



Fuente: Supervisión. Mosley, et al (2005: 15)



## 2.4 Supervisión

En general los puestos de supervisión suelen ocuparse por medio de la promoción de actuales empleados, lo cual es coherente ya que se destacan algunos beneficios a partir de esta decisión. Mosley *et al.* (2005) identifican tres razones que respaldan esta decisión:

- Un candidato interno entiende a la organización y su cultura, conoce las tareas que se requieren, el personal, los supervisores al mismo nivel y probablemente al nuevo jefe.
- La gerencia tiene un conocimiento de primera mano sobre el record del desempeño de un empleado y puede usarlo como un predictor del éxito.
- Al promover a una persona internamente sirve como recompensa y como incentivo para aquellos empleados que tienen interés en ocupar la gerencia y han demostrado tener un alto potencial administrativo.

Existen varios errores que se cometen a nivel organizacional cuando se decide promover a un trabajador para ocupar la posición de supervisor. Una suele ser elegir al mejor empleado con las habilidades técnicas necesarias para ocupar el puesto. Generalmente esta decisión puede no ser acertada ya que esta habilidad no siempre es suficiente. Se requiere también de habilidades de relaciones con las personas, liderazgo, etc. (Mosley *et al.*, 2005)

Otro de los errores más comunes es no contar con un plan de formación para los posibles candidatos a ascensos. Es necesario formar progresivamente a los empleados dándoles las herramientas necesarias para que en un futuro puedan asumir responsabilidades diferentes.

Hoy en día los supervisores están sometidos cada vez a mayor presión de parte de las organizaciones para mejorar el desempeño y la productividad de sus dependientes. Es por eso que deben enfrentar diferentes retos en su relación con el personal.

A medida que las organizaciones se concentran en la formación de sus empleados, los supervisores empiezan a delegar y los grupos requieren cada vez



menor supervisión directa. Como consecuencia los supervisores concentran todos sus esfuerzos en instruir y asesorar a los equipos y ya no tanto a controlar sus tareas operativas. El desafío de los supervisores está en brindarles a sus subordinados la formación y el coaching necesario para poder administrar el proceso de producción de una manera más eficaz.

A partir del empowerment, los equipos trabajan enfocados en mejorar los procesos para ser más eficientes. Aquí es cuando los supervisores dejan de ser jefes para convertirse en líderes y asesores de equipo, compartiendo los mismos objetivos orientados a la reducción de los costos, lograr la excelencia en la calidad y el logro en tiempo y forma del resultado esperado.

La búsqueda de la excelencia en los objetivos forma parte del enfoque de mejora continua. Hoy en día en la mayoría de las medianas y grandes empresas se presta especial atención en este concepto ya que integra la mejora en los procesos, la manufactura del producto, la administración de los recursos humanos, la estrategia en compras y mercadotecnia, entre otras, buscando alinear los factores antes mencionados a la satisfacción del cliente.

El desafío del supervisor será encontrar los mejores métodos para lograr el compromiso de la gente hacia un desempeño efectivo que traiga como consecuencia el mejoramiento de la calidad del producto/servicio.

## 2.5 Liderazgo

Mosley *et al.* (2005) establecen que el modo en el que se lleve a cabo el proceso de liderazgo repercute sobre el desempeño.

Existen tres variables que tienen un efecto directo sobre la elección de un estilo de supervisión: la filosofía administrativa del supervisor, el nivel de disposición y la situación enfrentada por el mismo.

La mayoría de los supervisores tienen una **filosofía** que influye sobre su estilo al trabajar. Los siguientes factores moldean su filosofía: la familia del supervisor y los primeros años de escuela; la experiencia y capacitación del supervisor en el

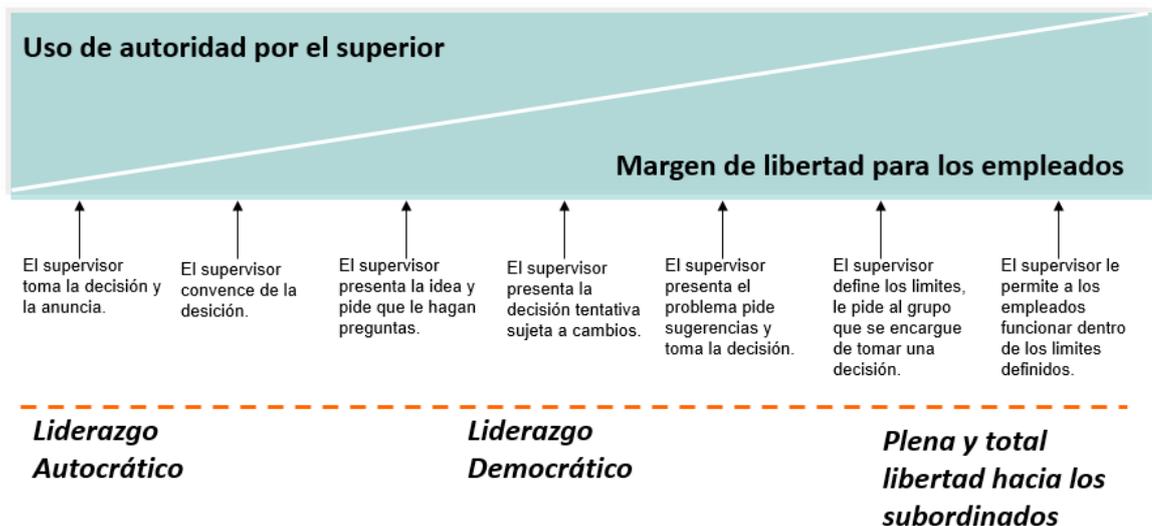


área del liderazgo; y el ambiente laboral, incluyendo el tipo de trabajo y el sistema administrativo general.

El estado de motivación o necesidad de alcanzar una meta se conoce como el **nivel de disposición**. Es el resultado de la experiencia, educación, actitudes, buena voluntad y de su capacidad para aceptar responsabilidades.

El estilo de liderazgo de un supervisor dependerá de la **situación a la que se enfrente**, del grupo al que se enfrente y del tipo de labor designada para lograr las metas del área.

Tannenbaum y Schmidt asumen una perspectiva situacional respecto a la participación que debe conceder un supervisor en la toma de decisiones. “**El continuo del liderazgo establece una gama completa de comportamientos en la que se relaciona el uso de autoridad del supervisor y la libertad de los empleados**” (citado por Mosley et al., 2005: 228) como puede verse a continuación:



Fuente: Supervisión. Mosley et al. (2005)

## 2.6 Coaching para mejorar el desempeño

Los problemas que pueda llegar a tener una persona afectan tanto a su desempeño como en los demás, incluyendo la asistencia y las relaciones laborales, es por eso que el rol del supervisor es lograr entender sus problemas



y transformarse en un apoyo para que la persona pueda resolverlos y no afecte el desempeño del equipo.

En varias ocasiones los supervisores no hacen un uso eficiente de esta herramienta, esto puede deberse a la confianza empleado-supervisor, al temor de enfrentar problemas de desempeño con los empleados, la escasez de tiempo disponible para hacer un coaching personal.

## **2.7 Las funciones del coaching**

Según Kinlaw (Supervisión, 2005) las funciones del coaching son:

*Tutoring.* Ayuda a los miembros de los equipos a adquirir habilidades, conocimientos y competencia. Consiste en motivar a los empleados para que aprendan, crezcan y se desarrollen. Posteriormente se los alienta para que pongan en práctica las habilidades adquiridas.

*Mentoring.* Ayuda a los empleados a desarrollar su carrera profesional, el mentoring abarca conocimientos de políticas y de cultura de la organización. Colabora también en el desenvolvimiento de la persona para establecer contactos organizacionales importantes instruyéndolo acerca de cómo formar sus propias redes sociales.

*Confrontación y desafío.* Ayuda a aquellos miembros que han adquirido un desempeño insuficiente en corregir las desviaciones para transformarlos en triunfadores, de igual forma aquellos que han logrado el desempeño esperado a desafiarlos a lograr niveles más altos.

*Orientación.* Ayuda al empleado a que reflexione, entienda y encuentre alternativas para solucionar sus problemas. Para esto es muy importante mostrarse sensible mostrándole el efecto que tienen sus problemas personales con el desempeño laboral.



### **3. Comunicación**

#### **3.1. Flujos de comunicación.**

En toda la estructura organizacional pueden identificarse tres direcciones en las cuales fluye la comunicación formal:

Descendente: se origina en la dirección y mandos medios y se transmite a todos los empleados. Existen múltiples mensajes como por ejemplo: anuncios de metas, objetivos, políticas, decisiones, procedimientos, asignaciones de trabajos e información general.

Existen estudios que demuestran que el emisor preferido por todo trabajador es su superior directo, es quien va a hacerles saber “donde están parados” en relación a los resultados esperados, ésta se convierte en una de las necesidades individuales más importantes. Mosley *et al.* (2005) identifica seis tipos de comunicaciones que desean recibir los trabajadores de parte de su superior:

- I. *Aclaraciones del rol*: qué es lo que se espera de él, qué autoridad y responsabilidad tiene y sus asignaciones de trabajo.
- II. *Felicitaciones y reconocimientos*: los elogios de un supervisor sobre un trabajo bien hecho, las felicitaciones y las expresiones de afecto.
- III. *Críticas constructivas y retroalimentación*: críticas tácticas que demuestran interés y que impliquen una preocupación personal y profesional por parte del supervisor.
- IV. *Demostración del interés*: las comunicaciones reflejan interés y crecimiento en el desarrollo profesional, los esfuerzos por trabajar con él para hacer un mejor trabajo y proporcionarle una atención ininterrumpida durante la conversación (en oposición a la falta de contacto visual o de una atención parcial).
- V. *Solicitudes de información o de ayuda*: pedirle su opinión o consejo y consultar los aspectos relevantes acerca del trabajo.
- VI. *Información que*:



- a. Lo hace sentir importante porque se lo toma en cuenta.
- b. Se relaciona con el progreso de su departamento, otros miembros del equipo de trabajo, los planes para el departamento y los cambios contemplados.
- c. Tiene que ver con aspectos de la organización en general, como ventas pronóstico, objetivos, perspectiva para el futuro y cambios internos generales de los cuales está enterado el jefe/supervisor/gerente.
- d. Pertenece a las promociones, al incremento de méritos, asignaciones de trabajo deseables y favores que pueden ser concedidos por el supervisor.

Ascendente: es aquella comunicación que surge de los niveles más bajos de la organización hacia los puestos gerenciales o de mandos medios. Lamentablemente en muchas organizaciones los supervisores no valoran este tipo de comunicación como deberían, están reacios a escuchar sugerencias para el mejoramiento, no están abiertos a conocer los sentimientos de los empleados.

Existen métodos eficaces para mejorar la comunicación ascendente, algunos son los sistemas de sugerencias, encuestas de actitudes y de moral, reuniones de grupo o individuales en las cuales se motivan a los empleados a participar y expresar sus opiniones.

Lateral – Diagonal: es el tipo de comunicación que se da entre personas de un mismo departamento o dentro de diferentes departamentos. Hay dos razones por las cuales este flujo de comunicación se ha vuelto más importante en este último tiempo:

- 1) Actualmente las organizaciones tienden a la especialización de las áreas de staff, por lo que sus mismos integrantes se convierten en especialistas, asesores y acuden a resolver diversas problemáticas o cooperar con las demás áreas.
- 2) Por la tendencia a la utilización de equipos tanto interdisciplinarios, como también dentro de la misma área, con el objeto de resolver cuestiones a



nivel organizacional o bien como consecuencia del mayor *empowerment* que se le da al equipo dentro de un área de trabajo. Ambos casos requieren que sus integrantes estén en contacto constantemente.

Es importante destacar que en las organizaciones se dan habitualmente comunicaciones fuera de sistema de comunicación formal. Los propósitos principales de la comunicación informal son: proporcionar una fuente de información que no está disponible, satisfacer necesidades personales de relacionarse y lograr cierto estatus al tener información no oficial respecto a ciertos asuntos de la compañía.

Los **supervisores** deben asegurarse de que al menos uno de sus subordinados maneje información oficial. Mantener a los empleados bien informados es la mejor forma de administrar el radio pasillo, aunque puede llegar a no eliminarse nunca.

### 3.1.1. Mejoramiento de la comunicación.

Por un lado la confianza es un recurso imprescindible a la hora de lograr recibir de los subordinados un mensaje real con la menor distorsión posible. Por otro lado, hay ciertos elementos que demarcan una diferencia de estatus entre el subordinado y el jefe, esto puede ser el mobiliario, la ropa que usa, la formalidad, etc. Por lo tanto el hecho de tratar de eliminar estas diferencias hace que la brecha del estatus sea menor y se intente lograr la confianza necesaria para poder establecer una comunicación relajada y efectiva.

Es importante que un jefe planifique ciertas situaciones que puedan presentarse en el área y estar preparado con buenas comunicaciones para poder actuar de manera anticipada para lograr los resultados esperados. Para esto es muy importante desarrollar la empatía, siempre sirve ponerse en el lugar de la otra persona para tener una previsión de cómo pueden ser tomadas las cosas de la otra parte. Para lograrlo es necesario que el supervisor conozca el marco referencial de la otra persona interactuando a diario de una manera directa, siendo sensible a las diferencias y usando una retroalimentación efectiva.



Asimismo, el canal es uno de los factores de importancia para poder planificar una comunicación efectiva. Es importante destacar que la mayoría prefiere el tipo de comunicación cara a cara ya que es el canal por el cual podemos receptor mensajes verbales y no verbales y podemos tener una retroalimentación inmediata. Debe buscarse aquel canal que pueda proveernos mayor grado de “riqueza de la información”.

### 3.1.2. Retroalimentación

La retroalimentación es un mensaje de respuesta del receptor. Con frecuencia los supervisores se ven en la tarea necesaria de fomentar en sus empleados la retroalimentación y por consiguiente llevar a cabo dos acciones imprescindibles:

- Crear un ambiente relajado
- Tomar la iniciativa

### 3.2. Control

“El control se define como la función administrativa en que se compara el desempeño real con el desempeño planeado y se toman medidas correctivas, en caso de que sea necesario, para que se logren los objetivos.” (Mosley *et al.*, 2005: 390)

El control tiene tres fases: anticipar las cosas que podrían salir mal y emprender medidas preventivas para evitarlo, vigilar o medir el desempeño de alguna forma para comparar lo que realmente ocurre con lo que se supone que debería suceder y corregir los problemas de desempeño que ocurran.

Existen cuatro pasos esenciales para poder ejercer el control con eficacia.

#### Paso 1: Establecimiento de estándares de desempeño

El primer paso parte de la base de la planeación. En esta etapa se establece qué es lo que se espera de la gente. Estos estándares deben ser comunicados al personal de manera que al aceptarlos se conviertan en la base de las actividades del supervisor.



Pueden ser tangibles o intangibles, los tangibles son concretos, específicos y se pueden medir. Estos son *numéricos, de tiempo, monetarios y físicos*; los intangibles responden a una característica o cualidad humana que difícilmente pueda medirse. Se trata de la medición de *la moral, ética, actitud deseada y cooperación*.

Los estándares deben ser fijados en base a la experiencia y a la familiaridad de las actividades, también en base a registros históricos, de clientes, proveedores internos y jefes.

### Paso 2: Medición del desempeño

Si bien existen sistemas de medición del desempeño, esto es una tarea rutinaria de los jefes y supervisores, hasta llega a ser inconsciente, de todas formas hay momentos estratégicos en los que un supervisor no puede dejar de ejercer el control.

Estos momentos son definidos por ellos mismos y dependen de la actividad del sector, es importante destacar que estos controles estratégicos tienen como finalidad principal ser proactivos y poder tomar acciones correctivas para no afectar los resultados finales.

Hay varias formas en las que un jefe puede medir el desempeño de sus colaboradores:

- Observación personal.
- Informes orales o escritos presentados por los empleados o acerca de ellos.
- Métodos automáticos.
- Inspecciones, pruebas o muestras.

“Los supervisores que no están en contacto frecuente con sus empleados deben idear formas significativas y válidas de medir los resultados. Necesitan encontrar el medio de asegurarse de que las mediciones sean confiables. Debido a las presiones para ajustarse a los estándares, los empleados pueden tratar de falsificar los informes para dar una buena impresión.” (Mosley et al., 2005: 398)



Paso 3: Comparación del desempeño con los estándares y análisis de las desviaciones.

En la actualidad, en la mayoría de los casos, a los mandos medios les cuesta identificar la causa raíz de una deficiencia del desempeño con respecto a los resultados esperados. Muchos supervisores se enfocan en la medida correctiva hacia el dependiente sin analizar profundamente si la causa del bajo desempeño se resolverá con ese accionar.

No menos importante es analizar los casos en el que el desempeño supera en demasía al esperado. Esto debe ser un signo de alerta para el supervisor ya que como consecuencia se deberá analizar si este desempeño sobresaliente es constante o eventual. De ser constante, se replantearán los estándares y elevarán, o bien, se analizarán las posibilidades de promoción para dicho empleado.

#### Paso 4: Medidas correctivas

Una vez evaluadas las causas por las cuales el desempeño real de la persona difiere con el esperado, se debe tomar una decisión al respecto para modificar esta realidad. Estas medidas correctivas pueden tener foco tanto en la persona, en el proceso en el que está involucrada, como también en las herramientas que tiene disponibles para poder llevar a cabo su trabajo. Algunas de las alternativas son:

- Tomar la decisión de capacitar al operador cuyo desempeño no ha progresado como se esperaba.
- Cambiar a los empleados de su puesto habitual a otros puestos para diversificar su actividad.
- Aconsejar y tener una entrevista con un empleado cuyo desempeño haya estado por debajo del esperado.
- Reprender a un empleado por desobedecer las reglas de seguridad.
- Detener la operación de una máquina para darle mantenimiento después de que se ha detectado una producción defectuosa.



Los anteriores ejemplos y otros no mencionados, comprenden una lista infinita de soluciones a diferentes problemáticas de desempeño deficiente. Pero como dijimos anteriormente es imprescindible que se conozca la causa raíz del problema para poder tomar la mejor decisión.



#### **4. Evaluación de desempeño**

Chiavenato (Administración de Recursos Humanos, 2000), establece que el desempeño del cargo varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él, tales como:

- Capacidades del empleado.
- Esfuerzo individual (el cual a su vez está influenciado por el Valor de las recompensas y la Percepción de que éstas dependen del esfuerzo).
- Percepción que tiene el trabajador acerca del papel desempeñado.

La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Permite localizar diversos problemas con relación al personal (supervisión, integración, desacuerdos, desaprovechamiento, motivación, etc), según los cuales podrá ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Según cual sea la política de recursos humanos adoptada por la empresa, la responsabilidad por la evaluación de desempeño puede atribuirse a los distintos roles que existen en la misma:

En la mayoría, el Gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, con asesoramiento del órgano de gestión de personal, que es quien establece los medios y criterios para llevarla a cabo. Este sistema de trabajo brinda mayor libertad y flexibilidad, buscando que cada gerente sea gestor de su personal.

Algunas compañías democráticas permiten que sea el mismo Empleado quien autoevalúe su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

Actualmente se está adoptando un sistema dinámico y avanzado para administrar el desempeño, el cual involucra al Gerente y al Empleado en conjunto,



resurgiendo la vieja Administración por Objetivos, pero democrática, participativa, involucradora y motivadora.

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios que podemos clasificarlos de la siguiente manera (Chiavenato, 2000):

#### **Para el jefe**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, de forma objetiva.
- Proponer medidas que tiendan a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan esta herramienta como sistema objetivo, que les permitirá conocer su desempeño.

#### **Para el subordinado**

- Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa.
- Conocer las expectativas de su jefe, y las fortalezas y debilidades, según la evaluación que realice.
- Saber qué medidas toma el jefe para mejorar su desempeño, y las que él deberá tomar por propia cuenta.
- Autoevaluación y autocrítica del desarrollo y control propios.

#### **Para la organización**

- Evaluación del potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definición de la contribución de cada empleado.
- Identificación de los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento y seleccionar aquellos en condiciones de ascenso o transferencia.



- Mayor dinámica a su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

#### 4.1. Métodos

Chiavenato (Administración de Recursos Humanos, 2000) hace referencia a que existen numerosos métodos de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra, ya que cada una buscará construir, o aplicar, aquel que mejor se adapte a sus características. Es común que en una empresa se utilicen varios sistemas específicos, que varían según el nivel y las áreas de asignación de personal.

Al aplicar cualquiera de estos métodos, la compañía está intentando obtener datos e información que pueda registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño de los empleados.

Método	Objetivo	Uso	Ventaja	Desventaja	Autor
Escales Graficas	Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados	Formulario de doble entrada, filas representan factores de evaluación del desempeño y columnas grados de variación.(continuas , semicontinuas y discontinuas)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduce los resultados a expresiones numéricas mediante procedimientos matemáticos, para corregir la subjetividad.</li><li>• Aplicación sencilla.</li><li>• Visión integrada de los factores de evaluación.</li><li>• Poco trabajo del evaluador.</li><li>• Poca capacitación de los evaluadores.</li><li>• Grupos grandes de evaluados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No permite flexibilidad al evaluador.</li><li>• Sujeto a subjetividad.</li><li>• Generaliza los resultados de las evaluaciones.</li><li>• Requiere procedimientos estadísticos para corregir distorsiones de los evaluadores.</li><li>• Tiende a presentar resultados tolerante o exigente.</li><li>• Eliminan aspectos específicos del desempeño para cada puesto.</li></ul>	Chiavenato – Davis



<b>Elección forzada</b>	Selección del desempeño mediante frases descriptivas del desempeño del empleado. De carácter positivo o negativo.	Bloques de cuatro frases, dos positivas y dos negativas. Elección solo una de cada una. Temas diferentes. La que más se adecua y la que menos a la persona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona resultados confiables sin subjetividad. Elimina generalización.</li> <li>• Aplicación sencilla sin conocimiento previo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración e implementación complejas.</li> <li>• Resultados que no están relacionados específicamente con el puesto. Dificulta devolución para mejorar el desempeño.</li> <li>• Para el desarrollo de los empleados requiere plan de capacitación.</li> </ul>	Chiavenato - Davis
<b>Investigación de campo</b>		Entrevista con especialista con superior mediante el cual se evalúa el desempeño buscando causas motivos y orígenes, mediante hechos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación del desarrollo en el cargo y en la organización.</li> <li>• Permite al supervisor visualización de cargos y de las habilidades capacidades y conocimientos exigidos.</li> <li>• Asesoría y capacitación de alto nivel por parte del especialista.</li> <li>• Evaluación profunda imparcial y objetiva, localizando las fuentes de problema y causas de ciertos comportamientos.</li> <li>• Acción para mejorar el desempeño.</li> <li>• Acoplamiento con plan de carrera y capacitación.</li> <li>• Acentúa la responsabilidad del supervisor.</li> <li>• Método más completo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene elevado costo operacional.</li> <li>• Retardo en el procedimiento debido a la entrevista uno a uno.</li> </ul>	Chiavenato – Davis
<b>Incidentes Críticos</b>	Las negativas deben eliminarse y las positivas deben realizarse y ponerse más en práctica	Supervisor observa los hechos excepcionalmente positivos y negativos con respecto al desempeño. Se realiza en un periodo determinado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útil para hacer devolución al evaluado.</li> <li>• Puede utilizarse para desarrollar especificaciones del puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.</li> <li>• El evaluado puede percibir que el evaluador solo aporta elementos para defender una opinión subjetiva.</li> </ul>	Chiavenato – Davis
<b>Observación del comportamiento</b>	Ídem Incidentes críticos pero con medición de frecuencia nunca = siempre	Doble entrada. Nunca Siempre			Snell



<b>Escala fundamentada para la medición del comportamiento</b>	Valoración de incidentes críticos relacionados con las conductas requeridas del puesto.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se involucra a personal de RRHH y demás del área, mayor aceptación de parte del evaluado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo y esfuerzo</li> </ul>	Snell
<b>Comparación por pares</b>		Comparativa entre dos empleados, no se divulgan los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rápido y fácil.</li> <li>Útiles para toma de decisiones para incremento en el pago con base en el mérito, promociones y distinciones.</li> <li>Objetividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco eficiente</li> </ul>	Chiavenato – Davis
<b>Frases descriptivas</b>		Señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado en positivo o negativo (Si.- No)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasa economía.</li> <li>Escasa capacitación.</li> </ul>		Chiavenato
<b>Listas de verificación</b>	Valores que permiten cuantificación	Listado de oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. RRHH asigna previamente calificación a cada uno de los puntos de la lista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Económico fácil de administrar.</li> <li>Escasa capacitación de los evaluadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afirmaciones reducen el grado de relación que guardan con el puesto específico.</li> <li>Subjetividades sobre el empleado.</li> <li>Interpretación equivocada de algunos puntos.</li> <li>Asignación de valores inadecuados por parte de RRHH.</li> <li>Imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.</li> </ul>	Davis

*Fuente propia, 2015*

## 4.2. Entrevista de evaluación

En relación al final de este proceso de evaluación, el autor indica que se debe realizar lo que se conoce como “Entrevista de evaluación del desempeño”, que es la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado, y representa un punto fundamental debido a los propósitos que persigue, los cuales se describen a continuación:

- Dar al evaluado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño.



- Dar al evaluado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, destacando sus fortalezas y sus debilidades, y comparándolas con los estándares de desempeño esperados.
- Discutir ambas las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado.
- Estimular relaciones personales más fuertes entre supervisor y evaluado, donde ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo.
- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres.

Luego de realizar la entrevista de evaluación, es necesario poner en marcha un plan de entrenamiento y desarrollo de personal.

Al nombrar “entrenamiento” se hace referencia a un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Según Hoyler (Chiavenato, 2000), el entrenamiento es “una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y las realizaciones propuestos. Es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible”. En este sentido, no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- 1) Transmisión de información. Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.
- 2) Desarrollo de actividades. Orientado directamente a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.



3) Desarrollo o modificación de actitudes. Se refiere al cambio de actitudes negativas por otras más favorables entre los trabajadores

4) Desarrollo de conceptos. Dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos.

Estos cuatro pueden utilizarse por separado o en conjunto.

Sus objetivos más importantes son:

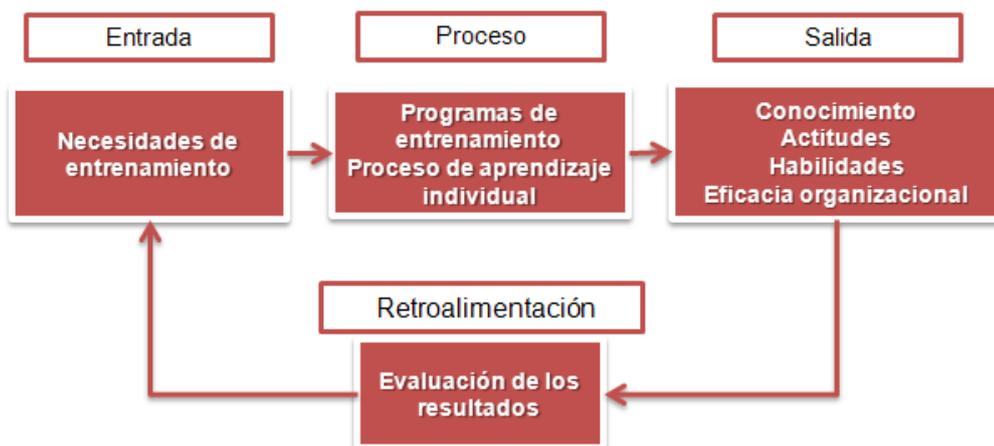
- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo.
- Cambiar la actitud de las personas ya sea en relación al clima, motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.



## 5. Capacitación

Cuando se habla de entrenamiento, según Chiavenato (Administración de Recursos Humanos, 2000), se hace referencia a un acto intencional de brindar los medios para dar lugar al aprendizaje. Es por ello que, el entrenamiento debe intentar orientar esas experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, complementándolas y reforzándolas para que todos los trabajadores, cualquiera sea su nivel jerárquico, puedan adquirir conocimientos con más rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la empresa.

Es un ciclo que puede graficarse de la siguiente manera:



*Fuente: Chiavenato, 2000:560*

Este proceso implica cuatro etapas, que se describen a continuación:

**1°. Inventario de necesidades de entrenamiento.** Puede efectuarse en tres niveles de análisis:

a) De la organización total: sistema organizacional.

Los objetivos a largo plazo de la organización, son importantes para desarrollar una perspectiva acerca de la filosofía de entrenamiento.

Implica además del estudio de la organización, el del ambiente socioeconómico y tecnológico en el que está situada. Consiste en determinar



dónde deberá hacer énfasis el entrenamiento. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y el entrenamiento deberá responder a éstas, por lo que hay que inventariarlas e investigarlas con cierta periodicidad.

b) De los recursos humanos: sistema de entrenamiento.

Procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

Es el análisis de la fuerza laboral.

c) De las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.

Aquí se efectúa el análisis del cargo teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Esto sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

Una necesidad de entrenamiento es la diferencia entre los requisitos exigidos y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

El inventario debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación de entrenamiento: ¿**QUÉ** debe enseñarse? ¿**QUIÉN** debe aprender? ¿**CUÁNDO** debe enseñarse? ¿**DÓNDE** debe enseñarse? ¿**CÓMO** debe enseñarse? ¿**QUIÉN** debe enseñar?

## **2°. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.**

Una vez hecho el diagnóstico, se procede a la programación del entrenamiento. Este programa exige una planeación y posterior elección de las técnicas que van a utilizarse con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero.

## **3°. Implementación y ejecución.**

Depende de los siguientes factores:



- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
- Calidad del material de entrenamiento presentado.
- Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- Calidad y preparación de los instructores.
- Calidad de los aprendices.

#### **4°. Evaluación de resultados.**

Es la etapa final y debe considerar dos aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.



## MARCO METODOLÓGICO

Metodología		
<b>Tipo de Estudio</b>	Exploratorio	Se obtuvieron datos que nos permitieron formular supuestos provisorios en relación con las necesidades de la organización y sus propias capacidades para contribuir a satisfacerlas.
	Descriptivo	Se busca detallar situaciones, eventos o características importantes de personas o grupos.
<b>Fuentes</b>	De información primaria	Personal operativo, supervisores, gerentes, directores, administrativos.
	De información secundaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web.</li> <li>• Noticias e informes periodísticos.</li> </ul>
<b>Instrumentos</b>	Entrevista NO estructurada	Se realizó a los gerentes de cada área para ampliar los diferentes temas que identificó la dirección en la instancia del pre-diagnóstico. También para aquellos trabajadores que tienen personal a cargo. Se justifica su utilización ya que se relevan temas que requieren que profundicemos en las opiniones.
	Encuesta: Cuestionario con preguntas cerradas	Se realizó a todo el personal, a excepción de la dirección, para cuantificar datos de importancia. Para el personal operativo se realizaron de manera presencial (cuestionario personal e individual) en sus puestos de trabajo. Y para el personal administrativo utilizamos la herramienta virtual “Google Drive”.
	Observación	La técnica de la observación se utilizó principalmente para conocer el sistema de comunicación no verbal, distribución de los puestos dentro de la planta, layout en las oficinas administrativas, información institucional, comunicados visuales, observación de las relaciones interpersonales.
		Lugar: Planta productiva, oficinas administrativas, espacios exteriores. Tiempo: se realizaron tres visitas a la planta productiva de 4 horas cada una. En cada recorrido se cambiaron los observadores para evitar el sesgo personal. En grupo se realizó la visita a las oficinas.
Análisis de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartelería y comunicados institucionales.</li> <li>• Procedimientos, manuales y formularios.</li> <li>• Videos institucionales.</li> <li>• Folletería de la empresa.</li> <li>• Indicadores de gestión (área productiva).</li> </ul>	
<b>Análisis de la Información</b>	Se realizó a través de gráficos de torta y barras para analizar datos cuantitativos, también se realizó un análisis descriptivo para desarrollar y relacionar las diferentes variables e información suministrada a partir de la observación y de las entrevistas abiertas y semi-abiertas.	



## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

En la etapa diagnóstica que describiremos a continuación se hará un análisis específico de las prácticas organizacionales y las declaraciones del personal de La Estrella S.A. Analizaremos las variables previamente definidas en los objetivos específicos del Proyecto de Grado para descubrir las debilidades organizacionales y auditar los factores que significan una fortaleza en el proceso organizacional.

Las variables de análisis son:

- Ejes estratégicos en la gestión de Recursos Humanos.
- Supervisión.
- Comunicación.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación.

### 1. *Ejes estratégicos en la gestión de Recursos Humanos*



Como se observa en el gráfico, todos los integrantes de La Estrella S.A conocen a qué área de la organización pertenecen. El área de producción es la que cuenta con mayor cantidad de empleados (74%), y la mayoría de ellos tiene una antigüedad de hasta 5 años. En cambio, las áreas de Administración, Personal y Comercial, son las que cuentan con empleados de más de 10 años de



antigüedad. De ello podemos deducir que el índice de rotación de personal es más alto en el nivel operativo que en el administrativo.



Al indagar sobre los objetivos, dentro del 54% que afirma conocerlos, se encuentran todos los empleados que tienen más de 10 años de antigüedad. En cambio, en el caso de los que afirmaron no conocerlos, en su mayoría (80%) son empleados de producción y con una antigüedad que no supera los 5 años.

Con respecto a la pregunta de que si los objetivos de la empresa se alinean a sus objetivos individuales un 56% respondió que no, es decir que un poco más de la mitad de los empleados no comparte sus intereses con los de la organización.

Este aspecto es muy importante ya que nos revela un indicador de desmotivación para el trabajo, porque si un empleado no siente que sus propios objetivos van de la mano con los objetivos de la organización, su interés y compromiso con la tarea, se verá afectado de forma negativa.

Según el gráfico 1.3 y 1.7 (Anexo 4) un 75% de los trabajadores conoce la estructura, misión y visión de la organización. El 100% de ellos supo definir con claridad su puesto dentro de la empresa (ver gráfico 1.6, Anexo 4), y son en su mayoría empleados de administración, comercial, personal, mantenimiento y en un menor porcentaje de producción, mientras que el 100% de los que afirmaron no conocerla pertenece al área de producción y cuentan con una antigüedad menor a 5 años. La mayoría de los empleados afirmó conocer los valores pertenecientes a la organización y todos ellos identificaron el trabajo en equipo como tal, pero ninguno (cualquiera sea el área a la que pertenezcan y la antigüedad que tengan) logró identificar los 6 correspondientes a la empresa (ver gráfico 1.5, Anexo 4). Es decir, hay un desconocimiento general, ya que todos al responder el cuestionario se inclinaron por aquellos que hacen más a las normas de convivencia (respeto, honestidad, tolerancia, equidad, etc.) que a los valores de la organización en sí. Esto puede ocurrir porque no se comunican de forma

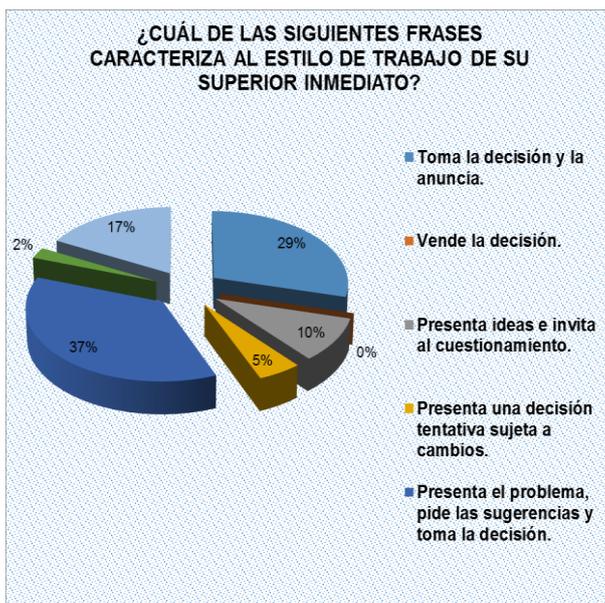


correcta, o no se utilizan los medios más convenientes, no transmitiendo la real importancia que tiene su conocimiento por parte de todos los empleados.

De acuerdo a las declaraciones del Gerente General, La Estrella S.A. es una empresa que funda sus valores y políticas principalmente en base al trabajo en equipo, son conscientes de que estableciendo un vínculo directo entre gerencia y niveles operativos van a lograr los resultados que desean; “la confianza y responsabilidad por los resultados buscados son la base para desarrollar un trabajo integrado por las personas que tienen la responsabilidad de gestionar, como aquellas que trabajan en los niveles operativos”.

En el sector productivo se encuentran concentrados los empleados con menor antigüedad, casualmente éstos son los que tienen mayor desconocimiento de aspectos tales como objetivos, misión, visión y estructura, a pesar de que el programa de inducción incluye la transmisión de dicha información y son quienes han participado de él en un tiempo cercano. Si el personal no comprende cuál es la misión, visión y objetivos, pilares esenciales en una organización, será difícil que se comprometan y se “pongan la camiseta de la empresa”.

## 2. Supervisión



En los datos proporcionados por los encuestados sobre el “estilo de supervisión”, el más elegido es en el que se presenta el problema, pide sugerencias y toma la decisión. Esto da la posibilidad de participar en el análisis del problema y en la solución del mismo. El empleado al que le gusta trabajar en equipo reacciona de muy buena manera a este estilo de supervisión. Pudimos

identificar que el estilo elegido en segundo lugar es “toma la decisión y la anuncia”. Como consecuencia de las diferencias extremas entre ambos tipos de



liderazgo es que se analizó particularmente la población que hizo referencia a cada uno. Los datos demuestran que un 79% de las personas que opinan que su superior inmediato “toma la decisión y la anuncia” es personal administrativo; por otro lado un 83% de la población que opina que su jefe “presenta el problema, pide sugerencias y toma la decisión” es personal operativo de producción y mantenimiento.

Esto nos permite concluir en que el estilo de liderazgo que predomina en los sectores administrativos es “autocrático”. En contraposición a ello, el estilo que define mayormente a los supervisores de producción es “participativo”.



Además, los empleados indicaron que los supervisores dan lugar a la planificación de las tareas en conjunto, lo que puede traer aparejados ciertas desventajas considerando la estructura de la organización:

- Menor efectividad de las decisiones como consecuencia de la participación de mano de obra no calificada.
- La necesidad de tomar una decisión para resolver alguna problemática, es inmediata, por lo cual, la participación de un grupo de operarios para que colaboren puede significar pérdidas importantes de tiempo.

### 3. **Comunicación**

Como indica el gráfico, la mayor parte de los encuestados (63%) refiere que la empresa comunica los objetivos alcanzados en el año, y esto es posible a través de los canales de comunicación que utiliza la gerencia para tal fin. Según las encuestas realizadas, los trabajadores refieren que los objetivos se comunican en una mayor proporción a través de reuniones de área





(62% -ver gráfico 2.1, Anexo 4) sin embargo la gerencia dice comunicar los objetivos alcanzados siempre a fin de año, y el entorno en el que acostumbra hacerlo es en el cierre de año o fiesta de fin de año. Elige estratégicamente estos momentos ya que interpreta que la gente se encuentra más perceptiva e involucrada que en una reunión de rutina durante la jornada normal. Esta última declaración discrepa con los datos informados por la gente ya que, una minoría de la población entrevistada (12%) relaciona las reuniones de fin de año con una instancia en la que la organización comunica los resultados anuales.

Respecto al medio de comunicación más utilizado según las encuestas (las reuniones de cada área) sería ideal que la información que se transmite esté alineada con los objetivos de desempeño relevantes para la Compañía, de forma de evitar conflictos entre departamentos y lograr que toda la organización trabaje en una misma dirección. Además, si los empleados reciben devoluciones sobre su tarea en particular, pueden corregir errores, evitar pérdidas de tiempo, mejorar la productividad e ir desarrollando sus aptitudes, capacidades y habilidades paulatinamente, lo que luego se verá reflejado en los objetivos generales.

Los e-mails también son utilizados pero sólo por parte del sector administrativo ya que los operarios no cuentan con computadoras para poder acceder a la información.

En lo referido a las publicaciones visuales, pudimos observar en el comedor de la empresa un panel donde figuran los cumpleaños de los empleados, información referida a las asignaciones familiares (ANSES), normativas respecto al uso de elementos de protección personal, y los diferentes menús que proporciona el comedor con sus respectivos precios. Al estar toda esta información exhibida en conjunto puede que los empleados no lean atentamente cada publicación, sino que se centren únicamente en lo que le interesa a cada uno en particular.

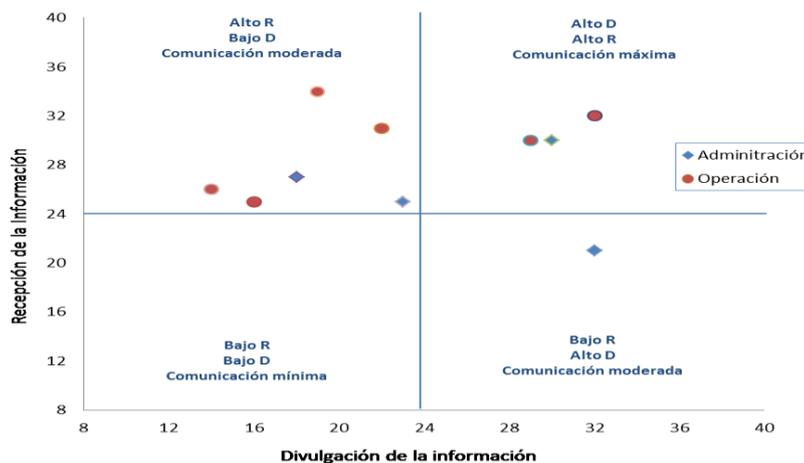


Es importante destacar que los supervisores generan espacios de comunicación, lo que hace posible que se maneje información laboral y en menor medida personal.



Por otro lado, los datos nos revelan que la comunicación es accesible, permitiendo al personal y supervisor comunicarse abiertamente entre sí y generar relaciones fluidas entre ellos (ver gráfico 2.6, Anexo 4). Además, existen relaciones informales dentro del sector, esto se debe en gran medida por que los supervisores han desarrollado años de carrera en la empresa iniciándose como operarios y posteriormente logrando ocupar puestos de supervisión, lo cual ha permitido que la relación de confianza entre ellos exceda lo permitido desde el punto de vista de las comunicaciones formales y desde el rol de autoridad que deben cumplir.

Para conocer el estilo de divulgación y recepción de la información de todo aquel empleado que tiene personal a cargo, hemos desarrollado una encuesta que nos permitió realizar la siguiente gráfica de dispersión:



*Fuente propia, 2015*

Analizando la gráfica anterior podemos concluir que la mayor parte de supervisores y jefes actúan como receptores de la información, debiendo reforzar su rol en la comunicación como divulgador. Esto último permitirá que el personal esté alineado a la información organizacional y a los objetivos de la misma. La tendencia indica que los jefes con personal administrativo a cargo, tienen mayor rol de divulgador que los del personal operativo. Estos últimos en cambio, tienen una marcada tendencia a ser receptores de la información ya que, según los datos antes analizados, existe una relación directa entre la escucha activa de



ellos, asociados a la elevada confianza y la informalidad de las relaciones con el personal operativo.

En cuanto a la comunicación con proveedores o clientes externos (ver gráfico 2.8, Anexo 4), solamente los empleados administrativos pueden llevarla a cabo. Los operarios no tienen esta posibilidad ya que su actividad así lo establece.

En relación a la direcciones de la comunicación, los resultados evidencian un tipo de comunicación ascendente donde la comunicación fluye a través de los distintos niveles de la empresa. Sabemos que este tipo de comunicación es necesaria a la hora de tomar decisiones importantes (ver gráfico 2.4, Anexo 4). Existe un buzón de sugerencias, en donde todos los empleados ingresan información sobre máquinas que no funcionan correctamente, sugerencias respecto a las tareas que realizan, etc. El objetivo de este programa es que llegue a los mandos superiores para poder mejorar la manera en que se trabaja. Cabe aclarar que este sistema no cuenta con un procedimiento que establezca pautas claras respecto a su utilización, lo que conlleva a una falta de motivación en los empleados para participar en él.

Por último, como se ve en el gráfico, en lo referido al acceso a la información que manejan los empleados, obtuvimos un 54% que dice que no tiene acceso a información corporativa y un 46% que sí, y al responder a qué tipo de información, contestaron mayoritariamente respecto a las tareas.



Una información de vital importancia para el desarrollo estratégico de una Compañía, es la información de tipo corporativa, es decir, aquella información diaria, mensual y anual que debe compartirse con todos los empleados para lograr resultados que estén en sincronía directa con los objetivos organizacionales.

En lo que respecta a las comunicaciones organizacionales permanentes, como lo son políticas, valores, misión y visión, pudimos observar que en la planta hay



banners que exponen los valores organizacionales, pero se encuentran sucios, en mal estado, no se leen bien y pasan desapercibidos.

Dentro del sector operativo, mediante la observación, no se encontraron en los puestos hojas diarias de producción en las que se establezcan cuántas piezas/ cajas/ impresiones deben hacerse en el día. Tampoco hay indicadores de que establezcan la producción realizada los meses anteriores en comparativa con la real y esperada en el mes en curso. Se detectó además, la ausencia de indicadores de calidad vs. Objetivos planteados, es decir aquellas piezas que no cumplen con un estándar. La ausencia de estas herramientas de gestión visual da lugar a la siguiente problemática:

- No se entiende claramente cuál es el estándar que se debe seguir.
- Los problemas son detectados por sus consecuencias, no antes.
- Es difícil establecer prioridades.
- No hay claridad respecto a cómo corregir los problemas que van surgiendo en la rutina diaria.

## 4. Evaluación de desempeño

### 4.1. Análisis y conocimiento del puesto

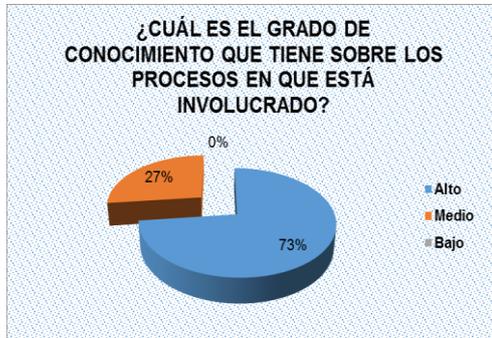
Respecto a los datos relevados relativos al conocimiento general que tienen las personas sobre el puesto de trabajo, es importante reconocer que no todo el personal sabe a qué contribuye su tarea en los diferentes procesos productivos que tiene la organización.



Al analizar las descripciones de puestos vigentes en la empresa se puede observar que sólo las de las áreas administrativas tienen el campo en el que se especifican las relaciones internas y externas, y para el sector productivo este



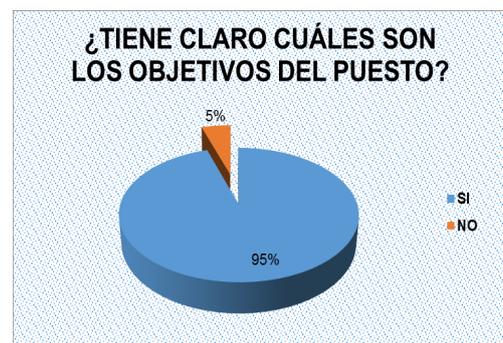
campo está incompleto, cuando deberían tener información respecto a la relación con el/los clientes/proveedores internos.



Paralelamente se indagó respecto a los procesos que incluía cada puesto y un 73% del personal confirmó que tenía un alto conocimiento, el resto de los encuestados tienen un alto grado de incertidumbre que puede manifestarse como consecuencia de no tener un feedback constante respecto a

los procesos y tareas del puesto. En caso del personal administrativo, sólo un 26% tiene seguridad sobre las tareas que debe realizar. El resto, al enumerarlas, nos informó que correspondían a otro sector pero que con el tiempo informalmente lo empezaban a tomar como propias. También se manifestó, como una de las tareas, la suplencia de ausentes por licencias anuales, enfermedades prolongadas, etc. Sin embargo cuando se indagó sobre las responsabilidades/obligaciones del puesto, sólo el 1% contestó que no las conocía. A pesar de esto, al comprobar dichas respuestas nos encontramos con que el 87% no supo responder de acuerdo con la descripción del puesto, lo cual demuestra incoherencia entre las descripciones y el conocimiento que tiene el personal sobre ellas (ver gráfico 3.6, Anexo 4).

De igual modo sucede con los objetivos del puesto, el personal cree conocerlos, pero al momento de la comprobación no puede cuantificar los resultados esperados por la empresa. Este dato se ve de forma negativa entre los operarios ya que tienen objetivos cuantificables y relativos a la calidad del



producto, a diferencia del personal administrativo que no necesariamente debe cuantificar respecto a producción sino que debe hacerlo en cuanto a fechas de entrega, vencimientos legales y contables, lo cual según las diferentes encuestas de comprobación lo conocían a la perfección. Otra observación que es importante



realizar, es que la cadencia o los objetivos de producción diarios los tiene el supervisor, y ésta es una información que debe estar en el puesto, máquina o sector correspondiente al alcance de todos los involucrados.

Es importante destacar respecto a la comunicación de los objetivos del puesto, que el 80 % la realiza el supervisor y el gerente (ver gráfico 3.2, Anexo 4). Por lo que, como política de la empresa, la inducción al puesto es realizada por el superior inmediato, quien necesariamente va a ser la persona que dirija y comunique sus objetivos y realice los cambios necesarios.

Por último, al analizar las respuestas respecto a las competencias que el personal suponía como necesarias para cubrir el puesto de trabajo, identificamos que más de la mitad, un 67% para ser más exactos, agregaban competencias que no correspondían al puesto (ver gráfico 3.7, Anexo 4). Estas discrepancias se dieron en la mayor parte en el sector productivo. A continuación está el ranking de las competencias más valoradas por los trabajadores y que no corresponden al puesto en particular:

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

Como se puede observar estas son competencias que el personal tiene muy presente, y que están relacionadas con las competencias genéricas (valores), lo que nos da a entender que naturalmente las personas saben qué actitud se espera de ellos.

La Compañía utiliza un formulario de análisis de puestos desactualizado, la última fecha de revisión data del 2011. Principalmente no respeta la obligatoriedad de las descripciones de puesto respecto a tener una fecha de actualización del documento. La omisión de dicho registro perjudica directamente a quienes lo utilizan.

Respecto a las características del puesto se puede observar que la información es insuficiente, sólo se hace referencia a actividades generales del mismo. Por otro lado, las descripciones de las actividades realizadas por cada uno hacen referencia a cómo llevarlas a cabo, lo cual debería estar desarrollado en un



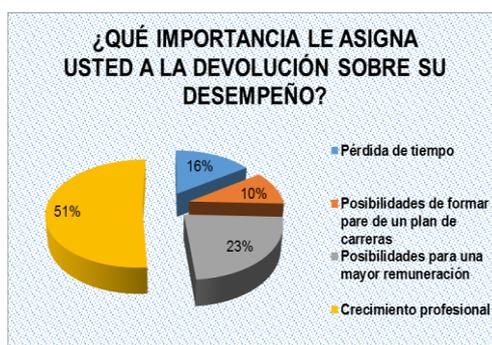
manual de procedimientos. Otra de las fallas, es no informar respecto de los riesgos a los que está expuesta la persona, nivel de presión, de complejidad de las tareas, de impacto de los errores, ni el horario de trabajo o especificaciones de la jornada laboral. Se deben considerar también las responsabilidades y las características de supervisión que implica, como también las capacidades requeridas para cumplir este rol.

En lo referido a las relaciones internas o externas que tiene el puesto, no describe con precisión cuál es el objetivo de la misma, frecuencia, característica de la relación, importancia dentro del proceso.

El ítem donde se especifican los requerimientos del puesto se encuentra incompleto ya que no indica la experiencia necesaria. Además, no se evidencia información acerca de aptitudes intelectuales, físicas, conocimiento técnico, idiomas, y requerimientos objetivos, como edad y sexo, que son características fundamentales.

La evaluación de las descripciones de puesto se realizó en comparación con el análisis bibliográfico del autor Chiavenatto - Administración de Recursos Humanos.

## 4.2. Gestión del desempeño



empresa.

En cuanto a si han participado en un proceso formal de evaluación del desempeño, podemos afirmar que el 61% de

La mayoría de los empleados del área producción y administración, un 51% en total, de hasta 5 años de antigüedad y entre 5 y 10 años, le da importancia a la devolución sobre su desempeño para el crecimiento profesional dentro de la





la dotación, cualquiera sea la antigüedad, manifestó no haber participado.

De los que sí lo hicieron, fue hace más de 1 año y medio. Dentro de ellos, el área Administrativa, Comercial y Personal, en un 100% y de los operarios: sólo el 32% afirmó haber sido parte (más de la mitad de los mismos, tienen menos de 5 años de antigüedad y se refieren a la evaluación que se les realiza para determinar si quedan efectivos en la empresa).

De los evaluados, el 69% comentó que dicha evaluación la realizó su Supervisor (todos del área Producción), el 19% manifestó que quien la llevó a cabo fue el Gerente correspondiente (área Administrativa y Comercial) y por último, sólo el 12% afirmó que lo evaluó el Coordinador (área producción y personal).

En un 80% conocen cuáles son los resultados esperados de su desempeño, cualquiera sea el área a la pertenezcan y la antigüedad que tengan (ver gráfico 3.15, Anexo 4).

En relación a la frecuencia de las devoluciones informales que reciben respecto a su desempeño, la mitad de los empleados, cualquiera sea el área a la que pertenezca y la antigüedad que tengan en la empresa, afirma que no se realizan (dentro de ellos está el 90% del área Administrativa, comercial y personal), se puede ver en el gráfico 3.16 del Anexo 4.

De la mitad restante, el 20% indica que le hacen devoluciones mensuales, el 14% diarias y el 6% se le hacen devoluciones quincenales. De ellos, casi la totalidad pertenece al área de producción y está de acuerdo con que son devoluciones constructivas, comprensibles, precisas y suficientes.

Por último, respecto de si la empresa brinda posibilidades de desarrollo profesional y personal, sólo un poco más de la mitad de los trabajadores (54%), cualquiera sea su área y antigüedad en la empresa, manifiesta que sí. Esto, se contradice con la práctica, ya que





actualmente en la compañía no cuentan con planes de carrera desarrollados para los empleados y al no implementar la evaluación de desempeño, los trabajadores no conocen su progreso a lo largo del tiempo.

De lo planteado anteriormente, podemos concluir que en la actualidad no se implementa un sistema formal de evaluación del desempeño. Si bien se evalúa a los nuevos empleados para determinar si quedarán efectivos luego de los meses de prueba, no se puede considerar como tal, a pesar de que para los empleados del sector productivo lo sea. Esto demuestra que el concepto de Evaluación de desempeño, es más claro para los empleados administrativos que para los operarios.

Otro punto a destacar, es la falta de devoluciones informales sobre el trabajo realizado, ya que la mayoría afirmó que no las recibe. Ello, con el transcurso del tiempo genera en el personal desinterés y falta de compromiso hacia la tarea por desconocer cómo está trabajando, y además, puede causar que se generen “vicios” o errores, que se transformen en costumbres difíciles de modificar.

## 5. Capacitación



Como se puede observar en el gráfico, un 61 % del total de los encuestados ha recibido capacitación alguna vez, dentro de los cuales un 48% especifica que ha sido realizada al incorporarse a la empresa, por lo que, incluyen la inducción como parte del proceso de capacitación. Además, dentro de las personas que dicen haber recibido capacitaciones, un 92% refiere que les ha sido de utilidad posteriormente en el puesto de trabajo (ver gráfico 4.2, Anexo 4).

Como analizamos anteriormente en el diagnóstico de los subsistemas, no se realizan evaluaciones de dichas capacitaciones, por lo que le es imposible, a la empresa, determinar la eficiencia de las mismas. Como consecuencia de este análisis, se puede inferir que la empresa al no tener un plan de



capacitación/entrenamiento, está en la desventaja de incurrir en gastos de tiempo y capital, por lo que no se definiría como una inversión de desarrollo en el capital humano. Sin embargo, el personal refiere en su mayoría, que los resultados son positivos, pero al no tener medición ni registro alguno este dato pasa a ser subjetivo y falto de respaldo.



## 6. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso de la gente hacia la empresa.</li><li>- Relaciones laborales y personales entre las diferentes jerarquías.</li><li>- Programa de sugerencias para la mejora en los procesos que permite la participación de todo el personal en el crecimiento de la organización.</li><li>- Convicción de los directivos respecto a que el personal es el factor clave para mejorar los resultados de la Compañía.</li><li>- Comunicación accesible con la Dirección.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formularios de descripciones de puestos desactualizados.</li><li>- Poca claridad en la comunicación de los ejes estratégicos de la organización.</li><li>- Ausencia de un sistema de información en el cuál se incorporen los resultados individuales, del área y de la compañía.</li><li>- Ascensos del personal operativo sin acompañamiento y formación en aspectos de liderazgo y manejo de personal.</li><li>- Ausencia de evaluaciones de desempeño formales y periódicas con sus respectivos registros.</li><li>- Ausencia de programas de formación y desarrollo para las distintas áreas.</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Planes vigentes de capacitación y asesoramiento subsidiados por la secretaria de pequeñas y medianas empresas, ministerio de industria, etc.</li><li>- Posibilidades de contratos de formación y pasantías para integrar nuevo personal y formarlo de acuerdo a la cultura de la organización.</li><li>- Planes de inserción laboral.</li><li>- Escasa competencia local.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incertidumbre del mercado.</li><li>- Oferta de mano de obra sin formación técnica.</li><li>- La recesión económica que impide inversiones en capacitación para las empresas.</li><li>- Política salarial dentro de las negociaciones colectivas.</li></ul>



## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Desarrollaremos una herramienta con la cual la empresa pueda valerse de los datos necesarios para lograr que sus recursos humanos se desempeñen en estrecha relación con la filosofía de la organización. Es necesario aclarar que la implementación de nuestra propuesta depende exclusivamente de la Gerencia General de la empresa, ya que ella tiene el poder de decidir en qué momento podrá llevarla a cabo.

Como consecuencia de nuestro estudio previo hemos decidido acotar nuestra propuesta de intervención al sector operativo, justificamos esta decisión basándonos en:

- El sector administrativo en su mayoría conoce los ejes estratégicos de la empresa y los objetivos organizacionales.
- La población del sector operativo es más homogénea.
- Los supervisores de producción comparten tanto la antigüedad, responsabilidades y visión de la compañía.
- La intervención tiene mayor grado de viabilidad ya que en el sector operativo se puede desarrollar un solo plan de acción, de rápido desarrollo y que servirá como modelo para replicarse en las demás áreas.
- El sistema se desarrollará sobre los puestos críticos que afectan directamente a los resultados sobre los volúmenes y calidad de producción.
- Las personas que forman parte del sector operativo son las que ignoran en mayor medida los ejes estratégicos de la compañía (misión, visión, valores, políticas y objetivos).
- No tienen un sistema de información acorde a los resultados de producción que deben mostrarse con periodicidad permanente.

Dadas las justificaciones anteriores procederemos a realizar la propuesta del trabajo final de grado, la cual se fundamenta en la asociación de los ejes estratégicos con el rendimiento del personal del sector productivo.



## **Organización de equipos de trabajo**

Dadas las dimensiones de la organización y la estructura del Área de Administración de Personal nuestra propuesta es armar un equipo de trabajo interdisciplinario enfocado al desarrollo del nuevo sistema de gestión del desempeño, en adelante “Focus Group SGD”.

La elección de esta metodología se origina en base a la necesidad de crear en los integrantes del grupo un sentido de pertenencia con el proyecto, con responsabilidades individuales y sobre todo para lograr concientizarlos respecto a la importancia de crear un SGD (Sistema de Gestión del Desempeño) y la influencia en los resultados que se generarán tanto para la organización como para el desarrollo de los trabajadores que la integran.

Los integrantes propuestos para desarrollar el Focus Group SGD son:

*Responsable de Administración de Personal:* será quien lidere el grupo y las reuniones ya que es el responsable de administrar las herramientas con las cuales se llevará a cabo el desarrollo del proyecto.

*Coordinador de producción:* será quien en trabajo conjunto con el responsable de personal definan criterios estratégicos respecto a comunicaciones, gestión visual, implementación de nuevas estrategias para el despliegue del proyecto.

*Gerente de planta:* se lo invitará sin compromiso obligatorio a asistir a las reuniones con el objetivo de que el resto del equipo lo vea involucrado en el proceso y así generar mayor compromiso dándole más fuerza al proyecto desde la alta dirección.

*Supervisores de producción:* uno por turno, tres en total. Son los mayores involucrados en el proceso de la Gestión del Desempeño.

*Operadores:* se seleccionará a dos operadores que cumplan con las siguientes condiciones:

- Antigüedad en la empresa mayor a 10 años.
- Debe conocer todos los procesos.



- Debe ser un referente para sus compañeros, en ocasiones mentor para los nuevos ingresos o que hayan cumplido el rol de formadores.
- Deben estar comprometidos con la empresa y tener excelentes referencias de los supervisores.

*Nuevos Operadores:* se seleccionará un operador de menos de cinco años de antigüedad para lograr una visión menos viciada de la compañía y además que pueda aportar ideas renovadoras de las anteriores empresas en las que ha trabajado.

La vigencia y conformación de este grupo dependerá del tiempo que sea necesario para poder desarrollar el SGD, y prepararlo hasta que logre continuidad en el tiempo.

El planning de actividades del Focus Group SGD será el siguiente:



Gant – Imprimir en oficio



Según las actividades antes mencionadas se procederá a desarrollar cada una de las propuestas por actividad:

- Actualización de los formularios de descripciones de puestos.
- Sistema de comunicación e información.
- Liderazgo y coaching.
- Evaluaciones de desempeño.
- Formación y desarrollo.



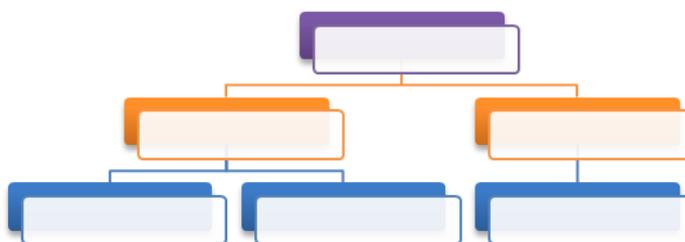
## 1- Actualización de los formularios de descripciones de puestos

Dado que los actuales formularios de Descripción de Puestos se encuentran incompletos y no toman en cuenta aspectos esenciales en la relación Desempeño-Ejes Estratégicos, propondremos la utilización del siguiente formulario, que se corresponde con el Modelo Molecular, diseñado en base a la teoría y alineado a las funciones y estructura de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO : (Nombre del puesto)	
FECHA	
REALIZADO POR	

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
ÁREA	
REPORTA A	
SUPERVISA A	

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA
-----------------------------



CONTEXTO DEL PUESTO	
Horario habitual:	<input type="checkbox"/> Fijo <input type="checkbox"/> Rotativo



Condiciones Ambientales (Contaminación-ruídos-iluminación-temperatura)			
Tipo	Frecuencia	Intensidad	Tiempo de Exposición
Ruidos			
Tipo	Frecuencia	Intensidad	Tiempo de Exposición
Esfuerzo Físico y/o mental (Concentración Mental-Agudeza visual-Fuerza, etc)			
Tipo	Frecuencia	Intensidad	Tiempo de Exposición
CARÁCTERÍSTICAS (Marque con "x" la opción que corresponda)			
Nivel de Presión	Bajo	Medio	Alto
Nivel de complejidad de las tareas	Bajo	Medio	Alto
Nivel de impacto de los errores	Bajo	Medio	Alto

MISION DEL PUESTO

TAREAS DIARIAS (se realizan entre períodos inferiores a una semana)		
Orden de importancia	TAREA	Horas por semana



<b>TAREAS PERIÓDICAS (se realizan con intervalos iguales o superiores a una semana)</b>		
Orden de importancia	TAREA	Horas promedio mensual
<b>TAREAS OCASIONALES (se realizan en situaciones especiales, sin periodicidad determinada)</b>		
Orden de importancia	TAREA	Horas promedio mensual

<b>ÁREAS DE RESPONSABILIDAD (Marque con "x" la opción que corresponda)</b>		
<b>Por Decisiones</b>	No toma decisiones	
	Toma decisiones sobre temas simples	
	Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector	
	Toma decisiones sobre temas que involucran diferentes sectores	
	Toma decisiones sobre políticas de la organización	
<b>Por el trabajo de otros</b>	No tiene supervisados	
	Supervisa personal operativo	
	Supervisa personal de primer nivel de supervisión	
<b>Por el material y equipos</b>	No tiene responsabilidad sobre bienes	
	Tiene responsabilidad mínima sobre equipos de trabajo	
	Tiene responsabilidad regular y permanente	
	Es responsable directo del mantenimiento de equipos y materiales	
<b>Por la custodia y manejo de dinero</b>	No tiene responsabilidad por dinero ni valores	
	Es responsable por pequeñas sumas	
	Es responsable por sumas medianamente significativas	
	Es responsable por sumas importantes	
	Responsabilidad directa y habitual sobre cifras de mucha importancia	
<b>Por información de tipo confidencial</b>	No tiene acceso a este tipo de información	
	Tiene responsabilidad media sobre información emergente de reuniones	
	Responsable por información relacionada a políticas y estrategias	
	Responsable pleno por información muy confidencial	
<b>Por la seguridad de</b>	No tiene responsabilidad alguna	
	Tiene responsabilidad media por la seguridad de otros	



<b>las personas</b>	Responsable directo por la implementación de medidas de seguridad
---------------------	---

ESTANDARES DE DESEMPEÑO	
Descriptivos	
Cuantitativos	

RELACIONES / COMUNICACIÓN			
INTERNAS		EXTERNAS	
Con quién	Para qué	Con quién	Para qué

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO							
Edad Mínima		Edad Máxima		Sexo			
<b>Instrucción Formal</b>							
Educación alcanzada		Secundario	Terciario	Universitario			
Completo							
Incompleto							
<b>Formación técnica</b> (Tipo de conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Saberes concretos y verificables sin los cuales no es posible lograr un desempeño eficaz)							
<b>Experiencia Laboral Específica</b> (Especificar los aprendizajes adquiridos por la práctica laboral, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse)							
Hasta 6 meses		Hasta 1 año		Hasta 5 años		Más de 5 años	
<b>Otros Requerimientos</b> (Describir otros requisitos necesarios para el desempeño del cargo, por ejemplo, aquellos relacionados a la personalidad que debe poseer quien ocupe el puesto)							



COMPETENCIAS GENÉRICAS (Niveles: de 1 a 5; siendo el 1 el menor y el 5 el máximo nivel requerido)			
COMPETENCIA	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Integridad			
Compromiso			
Carácter Competitivo			
Protagonismo			
Generación de Valor			
Trabajo en Equipo			

**Objetivo:** Contar con descripciones y análisis de puestos completos y detallados, que brinden información específica sobre el perfil requerido para ocupar cada cargo, explicitando aspectos relacionados con los ejes estratégicos de la organización. De esta manera se podrán establecer estándares de desempeño para medir el rendimiento del personal.

**Método a utilizar:** Cuestionario (Formulario de Descripción y Análisis de puestos).

**Fase 1:** En esta primera etapa se seleccionarán los operadores que realizarán los formularios para la descripción de cada uno de los puestos operativos.

**Fase 2:** Revisión de las actividades de cada puesto.

Los trabajadores/operadores seleccionados, en adelante “pilotos” del Focus Group SGD, serán los responsables de realizar el relevamiento de actividades realizadas en cada puesto de trabajo.

La herramienta que se les proveerá es:

- ✓ Formulario de descripción y análisis de puesto. Respecto a su utilización se realizará una capacitación coordinada por el Responsable de Administración de Personal.

Puestos de producción analizados:

- ✓ Operario Terminadora



- ✓ Operario Pañolero
- ✓ Operario Corrugadora
- ✓ Maquinista de Troquelado
- ✓ Maquinista de Terminado (Impresora)
- ✓ Maquinista de Corrugadora
- ✓ Calderista (Foguista)
- ✓ Autoelevadorista A y B

Fase 3: En tercer lugar y una vez terminado el relevamiento de actividades, se presentará el formulario, a los supervisores para su análisis, detección de errores y posterior aprobación.

Fase 4: En esta etapa los supervisores trabajarán en conjunto con el responsable de Administración de personal para ser asesorados respecto a cómo desarrollar la Descripción y Análisis de puestos final.

Fase 5: Una vez finalizadas las descripciones de puestos se realizará una comunicación general a todo el personal operativo sobre el trabajo realizado por todo el equipo del Focus Group SGD. La reunión estará dirigida por el Coordinador de Producción con la presencia del Responsable de Administración de Personal y el Gerente General.

El objetivo de la reunión será:

- Agradecer el trabajo y compromiso de los integrantes del equipo.
- Dar conocimiento a todo el personal operativo respecto a los objetivos que persigue la actualización de las descripciones de puesto en relación con el establecimiento de estándares de desempeño en cada actividad.

Fase 6: Publicación por máquina de la descripción de puesto de cada operador. A modo ilustrativo ejemplificamos la publicación en la siguiente imagen:



*Fuente propia, 2015*

En esta etapa, además, los operadores deberán dejar asentado el completo conocimiento de sus responsabilidades mediante una copia firmada de la descripción de puesto, la que luego se guardará en el legajo personal.



## 2- Sistema de comunicación e información

En esta instancia es necesario dividir por un lado las acciones tendientes a clarificar los ejes estratégicos a nivel organizacional y por otro aquellos medios de información que muestran el resultado del trabajo periódico vs. los resultados deseados, tanto en el puesto como en el área.

### *Mejora de los tableros de comunicación de interés general.*

Se estandarizarán los paneles que están ubicados en el comedor de tal forma que el personal pueda visualizar fácilmente la información.



*Fuente propia, 2015*

### *Medios de comunicación nivel estratégico.*

Se llevarán a cabo las siguientes acciones tendientes a reforzar la comunicación de los ejes estratégicos de la Compañía:

- 1) Actualizar cartelería y banners: misión, visión, valores, políticas, prioridades estratégicas, etc.
- 2) Realizar cuestionarios de participación voluntaria, de periodicidad mensual, con entrega de premios a quienes lo respondan correctamente.



**Objetivo:** hacer que el personal a través de la participación se esfuerce por recordar y aprender cuáles son los ejes estratégicos que alinean los resultados de la organización.

3) Imprimir en el dorso de los recibos de sueldo los valores, misión y visión periódicamente con ejemplos de puesta en práctica y testimonios de los empleados de cómo viven los valores de la Compañía.

4) Realizar 2 reuniones anuales (Mayo y Noviembre) de 2 horas con todo el personal que trabaja en la compañía, llamada “Comunicándonos”. En esta reunión cada Área presentará los resultados del semestre incluyendo indicadores de venta, producción, calidad, indicadores de Administración de Personal, y otros temas de relevancia, objetivos a corto plazo, cumplimiento, etc.

*Comunicación de resultados periódicos e información relevante en el puesto.*

1) Desarrollar un manual de puesto en el que se identifique la siguiente información:

- Métodos de organización: hojas de instrucciones, estudios de tiempos/movimientos, planificación del trabajo, auto-inspección, recomendaciones de calidad, procedimiento de seguridad.

- Recursos y tecnología: instrucciones de operación y mantenimiento, cambios y ajustes, descripción de procesos y tecnologías.

- Productos y materiales: especificaciones del producto, listas de piezas, identificación de defectos comunes en materiales y productos.

- Descripción del puesto: actividades y responsabilidades. Elementos de Protección Personal que debe utilizar el operador.

Esta información debe ser sintética, gráfica y de fácil legibilidad y debe ubicarse estratégicamente en el puesto en un sector que no sufra deterioro.

2) Tablero de Control de la Producción.

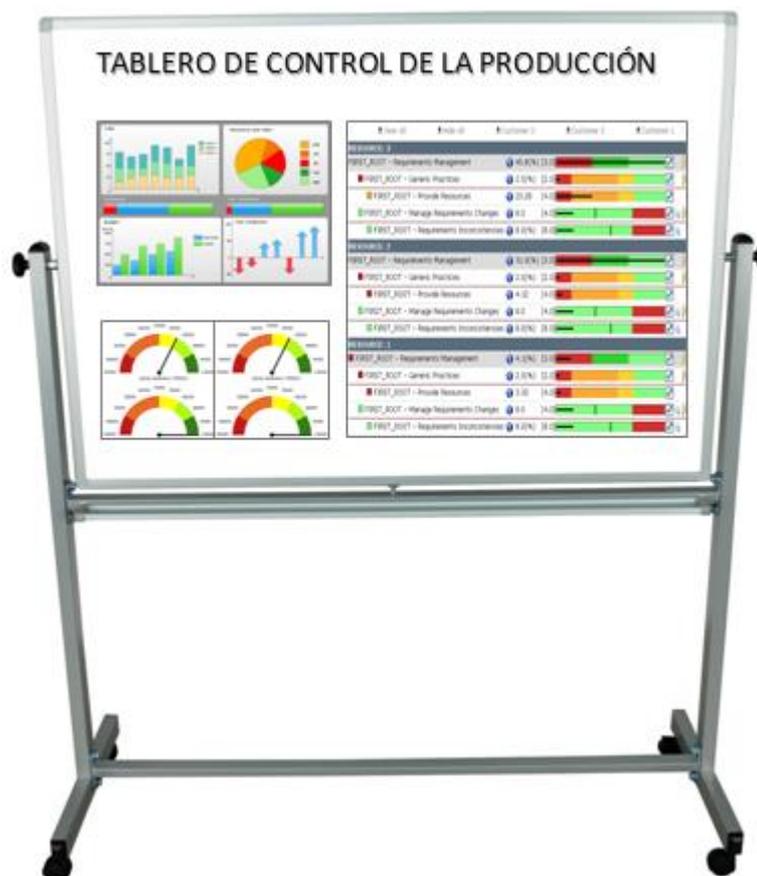


Propondremos esta herramienta para poder reunir en un solo informe los indicadores de mayor utilidad para la producción. Esto le permitirá a la empresa evaluar los resultados diarios para poder tomar decisiones.

El objetivo principal de esta implementación es lograr un canal de comunicación abierto y transparente en todos los niveles de la organización. El tablero estará situado en la planta donde todo el personal de la compañía tendrá acceso a los indicadores que se manejan a diario.

Éste es un método eficiente para que el personal operativo conozca la influencia de su trabajo en los resultados organizacionales.

A continuación mostraremos el tablero propuesto a modo ilustrativo:



*Fuente propia, 2015*

Los indicadores que se podrán observar en el tablero son los que actualmente se utilizan en la gestión interna:



- Productividad: cadencia planificada vs. cadencia realizada. (Gráfico diario y mensual por máquina)
- Scrap: porcentaje de materiales de desperdicio.
- Devoluciones: porcentaje de rechazos de mercadería.
- Accidentes: mensual y anual, diferenciados por causa.



### 3- Liderazgo y coaching

Es menester desarrollar en los supervisores ciertas habilidades que deben tener para que puedan forjar un equipo de trabajo conforme a las expectativas y a los resultados que demanda la empresa.

#### **Planning de formación de supervisores:**

Fase 1: Coaching grupal con participación del Gerente de Producción, Coordinador de Producción y supervisores. Para esta instancia se recomienda que la empresa tercerice este servicio a un consultor, quien tendrá una visión general y será quien lidere las reuniones y aporte experiencia.

Dado que la historia de los supervisores en la Compañía deja en evidencia que su plan de carrera ha sido forjado sin planificación y entrenamiento es que pretendemos en esta etapa hacer un acompañamiento en su gestión dándoles las herramientas necesarias para poder liderar eficazmente su equipo.

De esta forma el Coaching se regirá bajo el siguiente plan que describiremos a modo sintético:

#### 1º módulo de 3 horas:

Rol del Coach como facilitador de equipo en la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y competencias. Se realizará una exposición teórica con actividades y rol play situacional.

#### 2º módulo de 2 horas:

Rol del Coach como desarrollador profesional de equipo, impacto del trabajo individual en los resultados de la Compañía y en las relaciones de importancia. Lineamientos culturales, políticas y relaciones organizacionales.

#### 3º módulo de 4 horas: (a realizarse en 2 encuentros)

Rol del coach por el cual debe poner en práctica la capacidad de estimular a aquellas personas que han logrado su desempeño para que lleguen a niveles más altos y corregir el desempeño de aquellos que no han satisfecho los estándares.



Esta etapa es la de mayor importancia para el equipo ya que como hemos analizado en las etapas previas del PFG nos encontramos con una línea de supervisión con dificultades en la confrontación y la comunicación clara del desempeño, si bien tienen una escucha activa con los empleados caracterizándose por la empatía al hacerlo, evaden el problema del desempeño deficiente y su comunicación correspondiente.

#### 4º módulo de 3 horas:

Rol del Coach a través del cual ayuda a sus dependientes a solucionar problemas reales que afectan a su desempeño. A través de la reflexión y el entendimiento de cada situación particular de cada individuo el supervisor orienta al subordinado para que pueda resolver sus problemas personales y así evitar que afecten en su desempeño.

#### **Herramientas de supervisión para el desarrollo de un clima favorable para la mejora continua:**

Objetivo: se desarrollará un programa de mejora continua con el principal objetivo de buscar el cambio en la actitud de las personas. Es la actitud hacia la mejora, hacia la utilización plena de las capacidades de todo el personal la que logrará potenciar el desempeño del grupo.

La propuesta estará basada en darles las herramientas necesarias a los supervisores para hacer posible la colaboración de los empleados para implantar las mejores prácticas en la empresa.

Indudablemente la mejora de los puestos de trabajo y de los procesos en los que están involucrados los empleados hace que éstos se sientan parte de la Compañía favoreciendo su desempeño en el puesto de trabajo e instaurando culturalmente la metodología de Mejora Continua (Kaizen).

Método a utilizar: desarrollaremos un plan de mejora en el sistema de sugerencias actualmente utilizado por la compañía. El plan se desarrollará en las siguientes etapas:



**Fase 1:** relanzamiento del programa de sugerencias en los que se identifiquen las siguientes modificaciones respecto al plan actual:

- Target de 3 sugerencias mensuales de mejora por sector independientemente de que se aprueben o no.
- Premios para el supervisor que bajo su cargo tenga más sugerencias realizadas por su grupo de trabajo.
- De acuerdo a la siguiente estructura se premiará a los empleados que participen:

Beneficio de la sugerencia para la Compañía	Premiación
Ganancia neta anual hasta \$ 30.000	2% De la ganancia Neta Anual
Ganancia neta anual hasta \$ 80.000	4%% De la ganancia Neta Anual
Ganancia neta anual superior a \$ 80.000	4%% De la ganancia Neta Anual
Sin ganancia económica (cultural, de clima, etc.)	Voucher cena para dos personas

**Fase 2:** comunicación del nuevo programa, se colocarán 2 banners en planta induciendo a que la gente participe del programa con tips básicos a tener en cuenta de acuerdo al procedimiento y las nuevas modificaciones.

Mensualmente se informará a través de un panel (especialmente diseñado para este fin) la siguiente información

- Sugerencias recibidas.
- Sugerencias aprobadas (con Nombre apellido y foto del colaborador).
- “Supervisor Idea del Mes”. Foto.
- Entrega de premios (en caso de corresponder)
- Mensaje alentador del Gerente General para inducir al resto a que participe del programa y de agradecimiento a los colaboradores.



- Indicador gráfico que muestre las sugerencias recibidas, aprobadas y el ahorro que le ha significado a la compañía dichas ideas (en términos económicos).



#### 4- Evaluaciones de desempeño

Objetivos: Llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño y asegurar su permanencia en el tiempo mediante un plan de actividades y compromiso entre los integrantes del Focus Group SGD y el resto del Área de operaciones.

Herramientas: Se propondrá la utilización del formulario de evaluación de desempeño que presentamos a continuación diseñado durante el presente PFG y para este mismo fin.

Seleccionamos un método de Escala Gráfica por los siguientes motivos:

- ✓ Primera aplicación formal de la herramienta en la empresa.
- ✓ Falta de estructura de RRHH para hacer un seguimiento constante.
- ✓ Escasa complejidad para la realización por los supervisores y conlleva poco trabajo.
- ✓ Aplicación sencilla.



## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Fecha	
Nombre empleado	
Cargo	
Área	
Superior inmediato	
Fecha próxima revisión	

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Competencias genéricas: ¿Cómo contribuye la persona al desarrollo estratégico de la compañía a través de los VALORES organizacionales?

VALORES		Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
<b>CARÁCTER COMPETITIVO</b>	Producción, volúmen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente.	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido.	Con frecuencia sobrepasa las exigencias.	Satisface las exigencias.	A veces está por debajo de las exigencias.	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento.
<b>COMPROMISO</b>	Calidad, exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado.	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo.	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo.	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable, tiene pocas variaciones.	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.	A veces es satisfactorio comete numerosos errores.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Cooperación, actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente.	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar.	Colabora normalmente en el trabajo de equipo.	No demuestra buena voluntad. Solo colabora cuando es muy necesario.	Se muestra reacio a colaborar.



<b>GENERAR VALOR</b>	Creatividad e ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos.	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original.	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	Algunas veces hace sugerencias.	Levemente rutinario tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. Carece de ideas propias.
<b>PROTAGONISMO</b>	Responder de manera proactiva a las dificultades.	Trabaja de forma autónoma y asume riesgos personales para conseguir los objetivos.	Simplifica su tarea para mejorar la calidad de los resultados.	Resuelve los problemas luego de cotejar criterios con sus superiores.	Consulta constantemente con sus superiores para resolver un problema.	Es poco práctico, tarda mas de lo normal para realizar su tarea.
<b>INTEGRIDAD</b>	Coherencia entre sus acciones y lo que dice. Capacidad de actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles.	Su accionar se guía por principios y valores.	Expresa lo que piensa tratando de no generar rechazo siendo fiel a sus ideas.	Induce a otros para actuar de acuerdo con los valores y creencias.	Deriva los conflictos a su superior.	Se maneja con un doble discurso, le cuesta admitir sus errores.

Desempeño en la función: considere solo el desempeño actual del empleado en su función.

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Habilidad de fijar objetivos por encima de lo normal.	Se autoexige en cada proyecto que participa y se propone desafíos mayores.	Cumple con lo deseado en el desarrollo de sus tareas.	Si cuenta con pautas de trabajo rara vez presentará dificultades para ejecutarlas.	Generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuado.	Incumple con lo esperado por sus supervisor y se conforma con esos resultados.
<b>APRENDIZAJE</b>	Capacidad de aprendizaje. Asimilación de nueva información y aplicación de la misma.	Es un referente a la hora de nuevos procedimientos, herramientas y conceptos.	Escucha a pares y superiores en quienes reconoce mayor experiencia.	Dispuesto a modificar su modo de trabajo habitual cuando se lo requieren.	Mantiene siempre antiguos conceptos y procedimientos.	No se preocupa por adquirir nuevos modos de desarrollar su trabajo.
<b>PERCEPCIÓN</b>	Comprensión de situaciones, grado en el que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos.	Óptima capacidad de intuición y percepción.	Buena capacidad de intuición y percepción.	Capacidad de intuición y percepción satisfactoria.	Poca capacidad de intuición y percepción.	Nulas capacidades de intuición y percepción.
<b>CONOCIMIENTO</b>	Grado de conocimiento del trabajo.	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos.	Conoce lo necesario.	Conocimiento suficiente del trabajo.	Conoce parte del trabajo necesita capacitación.	Tiene poco conocimiento del trabajo.



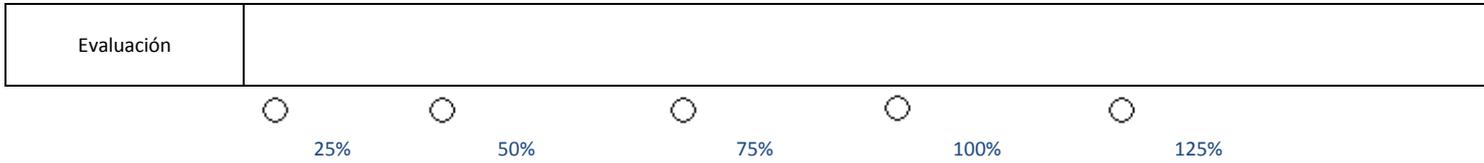
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

El evaluador debe designar el objetivo por el que se evaluará al subordinado. El mismo debe surgir del descriptivo de puesto que ocupa el empleado. En segunda instancia el evaluado deberá hacer una autoevaluación justificando el cumplimiento o no del objetivo antes mencionado. Por último el evaluador deberá poderar el porcentaje de cumplimiento del objetivo seleccionando (25%,50%,75%,100%,125%)

Objetivo N° 1	
Autoevaluación	
Evaluación	<input type="radio"/> 25% <input type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 75% <input type="radio"/> 100% <input type="radio"/> 125%
Objetivo N° 2	
Autoevaluación	
Evaluación	<input type="radio"/> 25% <input type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 75% <input type="radio"/> 100% <input type="radio"/> 125%
Objetivo N° 3	
Autoevaluación	
Evaluación	<input type="radio"/> 25% <input type="radio"/> 50% <input type="radio"/> 75% <input type="radio"/> 100% <input type="radio"/> 125%
Objetivo N° 4	



Autoevaluación	
----------------	--



Observaciones generales del Evaluado	
--------------------------------------	--

Observaciones generales del Evaluador	
---------------------------------------	--

Plan de acción	
----------------	--



\_\_\_\_\_

Evaluado

\_\_\_\_\_

Supervisor

\_\_\_\_\_

Gerente de área

\_\_\_\_\_

Adm. Personal

Fuente propia, 2015



## Capacitación a supervisores

### Aplicación

Previo a la implementación de la nueva herramienta, se llevará a cabo la capacitación a los supervisores y al coordinador de producción con la siguiente temática:

- 1- Objetivos de la Evaluación de Desempeño
- 2- Metodología
- 3- Entrevista de Evaluación
- 4- Recomendaciones para una evaluación específica.

Se desarrollará en dos módulos de 1 hora y media para no sobrecargar la jornada laboral del grupo.

En paralelo se hará entrega del siguiente manual del evaluador, donde constan recomendaciones, objetivos y tips de importancia para que el supervisor NO olvide aspectos imprescindibles del proceso:



## LA ESTRELLA

# Manual del Evaluador



## GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

**El presente manual se utilizará como referencia para todo aquel que tenga la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus colaboradores a cargo.**

*Está especialmente diseñado para La Estrella S.A. y su utilización será de uso exclusivo por sus miembros.*

### Contenido

¿Que es la evaluación de desempeño? .....	2
Objetivos de la evaluación de desempeño .....	2
Metodología.....	2
Entrevista de evaluación de desempeño .....	3
Recomendaciones para la evaluación.....	4
Misión, visión, valores y políticas .....	5



## ¿QUE ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Es una herramienta que se utiliza para comparar el desempeño real de un empleado con el desempeño ideal.

### OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Mejorar el estandar de desempeño de sus colaboradores.
- Adecuación de la persona al cargo.
- Mejoramiento de las relaciones humanas.
- Estímulo a la mayor productividad.

### METODOLOGÍA

La evaluación de desempeño debe ser realizada por el superior con una periodicidad semestral. Durante los meses de Junio y Diciembre de cada año.

Recursos Humanos le hará entrega del formulario de Evaluación de desempeño que se dividirá en tres partes:

- **Datos identificatorios:** fecha de la evaluación, evaluado, evaluador, próxima revision, cargo, area.
- **Evaluación de desempeño por competencias:** se evaluarán las competencias genéricas, es decir aquellas que deben tener TODOS los integrantes de la organización. Por otro lado se evaluarán las competencias específicas correspondientes al puesto a evaluar. Se deberán ponderar segun:

Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
--------	-------	---------	------------	--------------

- **Evaluación de desempeño por objetivos:** deberán establecerse objetivos cuantificables y medibles. El supervisor ponderará el grado de cumplimiento porcentualmente de acuerdo al cumplimiento:

25%     50%     75%     100%     125%



- **Conclusión:** se deberán establecer tanto las valoraciones finales del evaluado como las del evaluador. Se identificarán también las necesidades de capacitación del evaluado a futuro.

Finalizada la evaluación debe ser entregada a Recursos Humanos con la firma del evaluado, evaluador y Gerente de Área. Al mismo tiempo que debe ser guardada una copia digital en la siguiente ruta:

[F:/Evaluaciones de desempeño/Producción](#)

#### Elementos que pueden distorsionar la calificación

- Prejuicios Personales.
- Acontecimientos recientes.
- Simpatía o antipatía con el evaluado.
- Elementos culturales.
- Error de similitud consigo mismo.

*“El mayor desafío en la vida es ser quien uno es y convertirse en lo que se es capaz de ser”*

**Robert Luis Stevenson**

## ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El objetivo de la entrevista es mostrarle al empleado:

- Qué es lo que la Compañía espera de el.
- Cómo ve la Compañía su desempeño.
- En qué aspectos deberá mejorar.



#### Errores mas comunes que se deben evitar

- Hablar de temas superficiales.
- Recordar solo los errores pasados.
- Decirle al empleado solo lo malo que ha hecho.
- Dedicar toda la entrevista a discutir.

La Estrella S.A. - 3



#### Recomendaciones contextuales

- Realizar la evaluación en una oficina o espacio privado.
- Evitar distracciones sonoras.
- Utilizar un ambiente con mobiliario adecuado.

#### Recomendaciones para la evaluación

- Utilizar técnicas para romper el hielo y crear clima.
- Explicar claramente como ha sido el desempeño.
- Expresar primero los aspectos positivos y luego los negativos.
- Hablar con tacto pero sin rodeos.
- Escuchar atentamente lo que explica el empleado.
- Utilizar ejemplos para apoyar críticas o halagos.
- Inducir al empleado a hablar.

*“El segundo mayor desafío es apoyar y dotar de facultades a otras personas para que se conviertan en lo que son capaces de ser”*

Mosley, Megginson, Pietri



#### Recomendaciones de confidencialidad

***Una recomendación de suma importancia para los evaluadores es que se debe realizar la evaluación en forma objetiva y resguardando la información que de ella surge de otros individuos no involucrados en este proceso. Así mismo, los empleados evaluados deberán guardar reserva de los resultados obtenidos en la evaluación frente a sus pares, por lo que es recomendable recordarles la importancia de este punto al concluir la entrevista de devolución.***



## POLÍTICA ORGANIZACIONAL

“Los objetivos de La Estrella S.A son satisfacer a nuestros clientes, disfrutar con nuestro trabajo y esforzarnos para obtener beneficios. Respetamos a las personas y al medio ambiente mediante la mejora continua y las mejores prácticas basadas en:

- Mejora de nuestros procesos.
- Participación y formación de nuestros empleados.
- Eliminación de todo tipo de ineficiencia y de actividades sin valor añadido.
- Utilización eficiente de los recursos en todo el ciclo de vida útil.
- Cumplimiento de las leyes, normas internacionales, internas y de clientes y otros requisitos.
- Mejora continua del Sistema de Gestión.
- Identificación de los riesgos e impactos ambientales relacionados con nuestras actividades.
- Diálogo sobre aspectos de sostenibilidad con nuestros clientes, proveedores y otras partes involucradas.”

## MISIÓN

“Ser una empresa próspera y competitiva, con gente de alto protagonismo y actitud de servicio que genere valor a nuestros clientes”



## VISIÓN

“Liderar el mercado regional de cartón corrugado con las mejores prácticas de gestión.”

## VALORES

- Integridad.
- Compromiso.
- Carácter competitivo.
- Protagonismo.
- Generación de valor.
- Trabajo en equipo.

Documento elaborado por Ayelen  
Veloza, Christelle del Valle Kubescha,  
Jessica Yofre. Córdoba 2015

La Estrella S.A. - 5



**Periodicidad:** Las evaluaciones de desempeño se realizarán de manera semestral (Mayo y Noviembre).

**Fase 1:** Mediante una reunión por turno se dará a conocer el lanzamiento del programa de Gestión del desempeño para todo el personal.

Los ejes de la reunión serán:

- Objetivos de la evaluación de desempeño.
- Implicancia en el desarrollo de la persona.
- Relación con los objetivos macros de la Compañía.
- Roles.
- Esclarecimiento respecto a las expectativas de la empresa.
- Concientización respecto a la importancia de la colaboración de todo el personal.
- Presentación del Focus Group SGD.
- Tiempos de realización.

**Fase 2:** Los supervisores serán capacitados respecto a como implementar la evaluación de desempeño de sus colaboradores según el siguiente plan:

1º Módulo: ¿Qué evaluar?

- ✓ Cualidades personales del empleado.
- ✓ Lineamientos estratégicos de la Compañía y su relación con el desempeño de los subordinados. Valores.
- ✓ Objetivos cuantitativos y cualitativos del puesto vs. cumplimiento.
- ✓ Comportamientos.

2º Módulo: ¿Cómo evaluar?

- ✓ Ponderación y métricas de evaluación.
- ✓ Observación.

3º Módulo: Feedback



- ✓ Importancia de un ambiente propicio.
- ✓ Rol de escucha del evaluador.
- ✓ Puesta en común respecto al cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Búsqueda de la mejora de los comportamientos.

4º Módulo: Registros de las evaluaciones.

Fase 3: Documentación y registros. Si bien Administración de Personal será el responsable de archivar los documentos originales (Evaluaciones de Desempeño) de cada persona, será responsabilidad del supervisor guardar el documento en formato digital en una carpeta exclusivamente creada para tal fin donde puedan consultarse los registros de manera inmediata por cualquier personal autorizado (supervisores, gerente).

El nombre de los archivos guardados deberá identificar la fecha de realización. El seguimiento y la periodicidad de las evaluaciones de desempeño será responsabilidad de Administración de Personal debiendo recordar a los supervisores con un mes de anticipación la realización de los mismos con una fecha límite de entrega.



## 5- Formación y desarrollo

Una vez finalizado el proceso de evaluación de desempeño, se relevarán las necesidades de capacitación y se diseñará el plan anual respectivo que se alimentará de requisitos provenientes de:

- ✓ Necesidades operativas del puesto para mejorar el desempeño (resultado de la evaluación, supervisión)
- ✓ Plan de carrera.
- ✓ Política de la Compañía. Formación general requisitos excluyentes como desarrollo de las competencias genéricas que deben tener los empleados. Higiene y Seguridad. Calidad. Mejora Continua.

Objetivo: mejorar el desempeño de los colaboradores a través de un plan de formación que asegure la mejora de las competencias específicas y genéricas.

Herramientas: formulario de relevamiento de necesidades de capacitación el cual será completado por el supervisor y posteriormente autorizado por el Coordinador de Producción. Luego será entregado al Responsable de Administración de Personal para preparar el plan de capacitación.

A continuación se presenta el formulario:



**FORMULARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Área / Sector	.....
Solicitante	.....
Tipo de Solicitud	<input type="radio"/> Curso <input type="radio"/> Seminario <input type="radio"/> Posgrado <input checked="" type="radio"/> Taller
Prioridad	<input type="radio"/> Necesario <input type="radio"/> Deseable

Participantes	Legajo	Nombre	Cargo	Sector	Motivo

Tipo de capacitación	<input checked="" type="radio"/> Interna	Empleados sugeridos que dictarán la capacitación
	<input type="radio"/> Externa	Instituciones sugeridas que dictarán la capacitación
	Observaciones / solicitudes especiales para quien dicte la capacitación	Fecha / Horario sugerido:

**Solicitante**

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**Superior inmediato**

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**ESPACIO A COMPLETAR POR ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Institución o empleado que dictará la capacitación:  
 Contacto:  
 Costo (sin IVA):

Fecha de la capacitación:  
 Horario:  
 Frecuencia:  
 Lugar:  
 Carga horaria total:

**Responsable de Administración de Personal**

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**Gerente General**

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_



## **Evaluación del proceso de Inducción**

Objetivo: evaluar la efectividad de la inducción en términos de ejes estratégicos, para que el nuevo integrante de la Compañía mantenga presente:

- Misión
- Visión
- Valores
- Política Organizacional
- Cultura

Herramienta: cuestionario de evaluación de la inducción.



EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN "CULTURA ORGANIZACIONAL"

Nombre y Apellido:	.....
Área:	.....
Fecha de ingreso:	.....
Responsable directo:	.....

1. ¿Conoce los valores de La Estrella?

2. Describa brevemente 3 valores.

3. ¿Con qué valor se identifica mas? Mencione 2.

4. ¿Cuál de los VALORES no comprende?

5. ¿Elija 3 de los VALORES y de ejemplos de como cumple con ellos.

6. ¿Cuál es la misión y visión de la organización?

7. ¿Conoce la Política Organizacional?

8. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿comparte los lineamientos generales?

¿Por qué?

9. ¿Qué espera usted de la Compañía?

Firma y aclaración

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_



## Propuesta de plan de contingencias para mantener el estándar de desempeño del sector productivo

Debido a que es necesario garantizar los estándares de productividad de manera permanente ante contingencias tales como:

- Licencias anuales.
- Carpetas médicas prolongadas.
- Desvinculaciones no previstas.
- Renuncias.

Proponemos el diseño de una grilla de polivalencias que especifique el nivel de capacitación que tiene cada operador en los diferentes puestos:

### Grilla de Polivalencia La Estrella S.A.

**Sector:** Producción

**Última actualización:**

Puesto		Operario de terminadora	Operario pañolero	Operario corrugadora	Maquinista de troquelado	Maquinista de terminado	Maquinista de corrugadora	Calderista	Autoelevadorista
Operador	Legajo								
Perez Juan	1001	1	3	1	1	1	2	3	2
López Jose	1002	3	1	3	1	4	4	1	1
González Rubén	1003	2	1	4	2	3	1	2	4
García Ramón	1004	1	3	2	1	2	2	3	3

#### Referencias:

1	Sin entrenamiento
2	Maneja con ayuda
3	Autónomo
4	Puede enseñar

Fuente propia, 2015



Las ventajas de contar con esta herramienta para el desarrollo del personal son innumerables, pero el fin que nos interesa está sujeto a una necesidad de garantizar el máximo desempeño del grupo de trabajo.



## CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO

Al finalizar nuestro Proyecto de Grado, podemos afirmar que La Estrella S.A es una empresa que comprende el valor que tienen los recursos humanos para la organización, pero no cuenta con la herramienta que le permita llevar a práctica aquello que tiene plasmado en su Misión, Visión, Valores, Políticas y Prioridades Estratégicas.

Con nuestra propuesta de intervención, contribuiremos a que esto suceda, ya que al presentar el Sistema de Gestión de Desempeño mediante la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario, diferentes áreas de la empresa trabajarán en conjunto, siendo responsables de su ejecución. Esto significará un compromiso de equipo, que integrará diferentes visiones.

Actualizar los formularios de descripción de puestos agilizará las futuras búsquedas de personal, permitiendo identificar de forma clara y completa el perfil requerido en cada caso. Además, permitirá al empleado que se desempeña en dicho puesto clarificar su rol dentro de la organización e identificar sus tareas, responsabilidades, y competencias requeridas para lograr los objetivos propuestos.

Las mejoras propuestas en materia de comunicación e información brindarán transparencia respecto de lo que la organización pretende de su personal, y de lo que pretende como organización, permitiendo que los trabajadores participen, se involucren, comprendan a dónde se quiere llegar y porqué. Hacer hincapié en la difusión de los ejes estratégicos, creará una conciencia de trabajo, con miras a futuro, fomentando las buenas relaciones entre pares y entre diferentes jerarquías, comprendiendo la compañía como un TODO.

Creemos importante desarrollar el liderazgo y coaching para mejorar las prácticas dentro de La Estrella S.A., contar líderes preparados y formados especialmente, que sepan comunicar e informar a sus trabajadores, y que



comprendan la importancia de su rol en la empresa es fundamental para el logro de cualquier objetivo propuesto.

Además, realizando las evaluaciones de desempeño de forma periódica, los beneficios serán tanto para la organización, porque sabrá las fortalezas y debilidades de su personal, como para los empleados, ya que podrán saber qué es lo que se espera de ellos, y en qué proporción cumplen dicha expectativa. Lo que permitirá que se tomen las medidas necesarias para corregir errores. Fomentar la importancia del seguimiento de la tarea diaria, no como control, sino como crecimiento en conjunto, dando lugar al desarrollo personal y profesional.

Como futuras profesionales de RRHH nos sentimos comprometidas en demostrar que el único capital con el que las organizaciones pueden marcar la diferencia en el mercado actual, es el CAPITAL HUMANO. Los talentos que integran cualquier empresa son sus principales fuentes de ventaja competitiva, es cuestión de saber formarlos y desarrollarlos, demostrándoles que su aporte diario, por más pequeño que parezca, hace la diferencia, y logra que la compañía sea lo que es.

**“LOS RECURSOS MATERIALES HACEN LAS COSAS POSIBLES PERO LAS  
PERSONAS LAS CONVIERTEN EN REALIDAD“**



## BIBLIOGRAFÍA

**Adalag Ramon J., Brief Arthur P. Diseño de tareas y motivación del personal (Ed. 2000).** 2da edición. Editorial Trillas. México.

**Alles Marta. Diccionario de Comportamientos: Gestión por competencias. Competence at Work, (Spencer y Spencer. Models for superior performance) (Ed. 2005).** Ediciones Granica S.A.. Reimpresión. Buenos Aires.

**Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. (Ed. 2001).** 12ª Edición. International Thompson Editores. México.

**Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos (Ed. 2000).** 5ta Edición. Bogotá Colombia.

**Dessler Gary. Administración de personal (Ed. 2001).** 8va. Edición. Pearson Educación, México.

**Hernandez Sampieri Roberto. Metodología de la investigación (Ed. 2006)** 4ta. Edición. Editorial Mc Graw –Hill. México.

**Johnson, Scholes y Whittington. Dirección Estratégica (Ed.2006).** Séptima Edición. Pearson Educación, S.A., Madrid.

**Mosley, Megginson y Pietri. Supervisión (Ed.2005).** 6ta Edición. Ed.Thomson, México.

**Robbins Stephen P., Coulter Mary. Administración (Ed.2000).** 6ta Edición Pearson Educación, México.

**Valle Cabrera Ramon J. La gestión estratégica de Recursos Humanos (Ed. 2004).** 2da. Edición. Madrid, España.



## INFORMES TÉCNICOS

**Alvarez Marcelo (2012)** Indicadores de RRHH: el lenguaje que se debe hablar hoy. Córdoba.

## PUBLICACIONES PERIÓDICAS

**Stang Silvia (2011, 25 de octubre)** Es elevado el nivel de rotación laboral en las empresas. La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/956183-es-elevado-el-nivel-de-rotacion-laboral-en-las-empresas>

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

**Hernández Matías Juan Carlos, Vizán Idoipe Antonio.** Lean manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación (Ed. 2013) Recuperado de <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80094/lean-manufacturing-concepto-tecnicas-e-implantacion>

## OTRAS FUENTES

- [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)
- [Drive.google.com](http://Drive.google.com)



## ANEXO 1

### Diagnóstico organizacional: Gestión del Desempeño

El propósito de este cuestionario es conocer las opiniones del personal de Corrugadora Centro sobre aspectos importantes de su trabajo y de la vida en la organización en general.

Es importante destacar que:

- Le solicitamos su opinión, basada en su propia experiencia de trabajo día a día en la empresa. Por favor, responda de manera objetiva.
- Toda la información que usted brinde es estrictamente confidencial.
- La información obtenida no se presentará en forma individual sino que se agrupará según su área, nivel jerárquico y antigüedad.
- Se preservará el anonimato de cada cuestionario realizado.

**\*Obligatorio**



**¿A qué área de la organización pertenece? \***

Elija una de las opciones

**¿Qué antigüedad tiene en la empresa? \***

Elija una de las opciones

**¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente? \***

**¿Tiene personal a cargo? \***

Si



No

**¿Conoce la visión y misión de la empresa? \***

Si

No

**¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa para este año? \***

Si

No

**¿Los objetivos de la organización se alinean con los objetivos individuales? \***

Si

No

**¿La empresa comunica los objetivos alcanzados en el año? \***

Si

No

**En caso de que se comuniquen, ¿De qué forma se realiza?**

Mails corporativos.

Evento de cierre de año.

Publicaciones visuales.

Reuniones de cada área.

Reunión de toda la empresa.

Otro:

**¿Conoce cuál es la estructura de la organización? \***

Si

No

**Si tuviera que definir su puesto dentro de la estructura de la organización, este sería:**

Personal directo de la producción.

Personal indirecto de la producción.



- Personal directivo o gerencial.

**¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene sobre el proceso al cual contribuye su tarea? \***

- Alto
- Medio
- Bajo

**¿Conoce los valores de la organización? \***

- Si
- No

**¿Cuáles de los siguientes valores pertenecen a Corrugadora Centro?**

Elija 6 opciones

- Honestidad
- Compromiso
- Competencia
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Integridad
- Generar Valor
- Protagonismo
- Compromiso social
- Lealtad
- Tolerancia
- Equidad

**¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa? \***

- Intranet
- Mails
- Comunicados visuales



Revista institucional

Manuales o guías

Reuniones

**¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es accesible? \***

Si

No

**¿Existe comunicación ascendente en el área? \***

Si

No

**¿El supervisor genera espacios de comunicación? \***

Si

No

**¿Qué tipo de información manejan? \***

No hay comunicación

Personal

Laboral

**¿Cómo considera la comunicación con su superior? \***

Buena

Regular

Mala

**¿Cómo considera la comunicación con sus compañeros de trabajo? \***

Buena

Regular

Mala

**¿Establece algún tipo de comunicación con proveedores/clientes externos? \***

Si



No

**¿Tiene claro cuáles son los objetivos del puesto? \***

Si

No

**¿Quién los comunico?**

No fueron comunicados

El director

El supervisor

El coordinador / gerente

No recuerdo

**¿Considera que son alcanzables?**

Si

No

**¿Considera que están ligados con los objetivos generales de la organización?**

Si

No

**¿Considera que dispone de los recursos necesarios para lograr sus objetivos? \***

Si

No

**¿Qué importancia le asigna usted a la devolución sobre su desempeño? \***

Perdida de tiempo.

Posibilidades de formar parte de un plan de carreras.

Posibilidades para una mayor remuneración.

Crecimiento profesional.

**Indique cuáles de las siguientes competencias son necesarias para ocupar el puesto: \***



- Orden y limpieza
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Conocimientos de normativa impositiva
- Conocimiento de contabilidad
- Orientación a resultados
- Dinamismo
- Manejo de programas gráficos.
- Conocimiento normas ISO/IRAM
- Liderazgo
- Autonomía
- Pensamiento analítico
- Confiabilidad
- Negociación
- Liquidación de Sueldos
- Manejo de Herramientas informáticas
- Conocimientos en Seguridad e Higiene
- Empatía organizacional
- Liderazgo
- Planificación y organización

**¿Conoce cuáles son las tareas, obligaciones y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo? \***

- Si.
- No.



**¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene sobre los procesos que esta involucrado? \***

- Alto
- Medio
- Bajo

**¿Ha recibido capacitaciones que le den herramientas para mejorar la eficiencia en el puesto de trabajo? \***

- Si
- No

**¿Con qué frecuencia? \***

- Nunca
- Una en el año
- Tres en el año
- Más de cinco en el año

**¿Ha mejorado los procesos después de recibidas las capacitaciones?**

- Si
- No

**¿Cómo considera que es su relación con sus pares? \***

- Buena
- Mala
- Regular

**¿Cómo considera que es la relación con sus superiores? \***

- Buena
- Mala
- Regular



**Indique cuál de las siguientes frases caracteriza al estilo de trabajo de su superior inmediato: \***

- Toma la decisión y la anuncia.
- Vende la decisión.
- Presenta ideas e invita al cuestionamiento.
- Presenta una decisión tentativa sujeta a cambios.
- Presenta el problema, pide las sugerencias y toma la decisión.
- Define límites y el grupo toma la decisión.
- Los subordinados tienen poder de decisión dentro de los límites definidos.

**¿Participa en la toma de decisiones relativas al puesto? \***

- Si
- No
- A veces

**¿En caso afirmativo en qué tipo de decisiones interviene?**

- Estratégicas
- Administrativas
- Operativas
- Referidos a su sector
- Temas complejos

**¿Existe la planificación de las tareas junto con su supervisor? \***

- Si existe.
- No existe.
- Se trabaja sobre la marcha.

**¿Tiene acceso a la información que se maneja en la organización? \***

- Si



No

**¿Información de qué tipo?**

Confidencial

De las tareas

Generales de la empresa

De todo tipo

**¿Ha participado alguna vez de un proceso formal de evaluación de desempeño? \***

Si

No

**En caso de ser afirmativa la respuesta anterior. ¿Hace cuánto tiempo?**

Entre 1 y 6 meses atrás.

Entre 7 y 18 meses atrás.

Mas de 18 meses atrás.

**¿Quien lo evaluó?**

Supervisor

Coordinador

Gerente

Asesor externo

**¿Le comunicaron luego los resultados de dicha evaluación?**

Si

No

**¿De qué forma se comunicaron?**

Verbal

Escrita

No se comunicaron

**¿Quién la realizo?**

Supervisor

Coordinador



Gerente

Gerente General

**¿Conoce cuáles son los resultados esperados de su desempeño? \***

Si

No

**¿Con qué frecuencia se realizan devoluciones informales respecto a su desempeño? \***

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

No realiza

**¿Cómo caracterizaría la devolución que le hacen sus superiores respecto a su desempeño?**

Por favor indique su grado de acuerdo

	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Poco de Acuerdo	Nada de acuerdo
Constructivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprensible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preciso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**¿Considera que la empresa le brinda posibilidades de desarrollo profesional y personal? \***

- Si
- No



## ANEXO 2

**¿Conoce en qué consiste un sistema de evaluación de desempeño? \***

Si

No

**¿Cuál cree que son los objetivos principales de la evaluación de desempeño? \***

Elija solo tres opciones.

Mayor productividad

Desarrollo profesional

Mayor rentabilidad de la empresa

Mejora de los procesos

Incrementar las remuneraciones

Lograr cambiar la cultura organizacional

Mejorar las relaciones

Rediseño de los puestos

Capacitación para los que tienen baja performance

Mayor calidad en el producto

Mejora la relación entre los grupos.

**¿Ha participado de algún proceso de evaluación de desempeño en la empresa? \***

Si

No

**¿Cree que fue implementado de la manera adecuada?**

Si

No

**En caso de ser negativa su respuesta anterior, ¿cuáles cree que han sido las fallas?**

Elija 3 opciones

Falta de capacitación de los evaluadores.



Falta de compromiso de alguna de las partes.

Falta de información respecto a los objetivos de la evaluación.

Falta de tiempo.

Subjetividad de los evaluadores.

**¿Recibió formación para llevar a cabo dichas evaluaciones?**

Si

No

**¿Existió coordinación entre los evaluadores y el área de Recursos Humanos para lograr los objetivos de la evaluación de desempeño?**

Si

No

**¿Cuál fue la respuesta de sus subordinados al plantearse el programa y desarrollarse las entrevistas de evaluación?**

Cooperación

Rechazo

Temor

Incertidumbre

Falta de colaboración

**¿Comunicó a sus subordinados de los beneficios de implementar un sistema de evaluación de desempeño antes de comenzar con las entrevistas?**

Si

No

**¿Se realizan reuniones con su personal a cargo para evaluar los resultados del área? \***

Si

No

**¿En caso afirmativo, cree que son eficaces?**

Si

No

**¿Con qué frecuencia se realizan las reuniones de evaluación de resultados? \***



- 1 vez por semana
- 1 vez por mes
- 1 vez por año
- Otro:

**¿De qué depende para usted obtener buenos resultados en su área? \***

Elija 3 opciones

- De los recursos que la empresa nos provee.
- Del desempeño del personal.
- Objetivos claros y alcanzables.
- Mayor cantidad de capacitaciones.
- Sistema informático.

**¿Cómo se definen los objetivos dentro de su área? \***

- Solo yo las defino e informo a los involucrados.
- Dejo al involucrado definir los objetivos y luego hago una revisión de los mismos.
- Conjuntamente con mi equipo definimos los objetivos.

**¿Cree usted necesario que exista un sistema de evaluación de desempeño? \***

- Si creo que es necesario.
- No, las evaluaciones que realizo informalmente me parecen correctas.

**¿Se han realizado alguna vez evaluaciones descendientes? \***

- Si
- No

**¿Cree usted que han sido productivas?**

- Si
- No

**¿Por qué?**



**¿Cuál es actualmente la respuesta del personal al ser evaluado? \***

**¿Cómo es la relación con sus subordinados? \***

- Buena
- Mala
- Regular

**¿Qué nivel de compromiso demuestran sus subordinados respecto a la consecución de los objetivos? \***

- Muy comprometidos
- Poco comprometidos
- Comprometidos en ciertas ocasiones



## ANEXO 3

### **Guía de observación para diagnóstico organizacional.**

**Fecha:**

**Observador:**

**Lugar:**

**Sector:**

**Observación Lay Out:**

**Observación cartelería:**

**Observación EPP:**

**Observación Orden y limpieza:**

**Observación relaciones interpersonales:**

- **Formales:**
- **Informales:**

**Observación canales de comunicación:**

**Observación en cada puesto:**

- **Herramientas de trabajo:**
- **Tableros de indicadores:**
- **Información respecto a la utilización de Maquinarias / Herramientales:**

**Observación comunicados organizacionales:**

- **De interés general:**
- **De interés sectorial:**

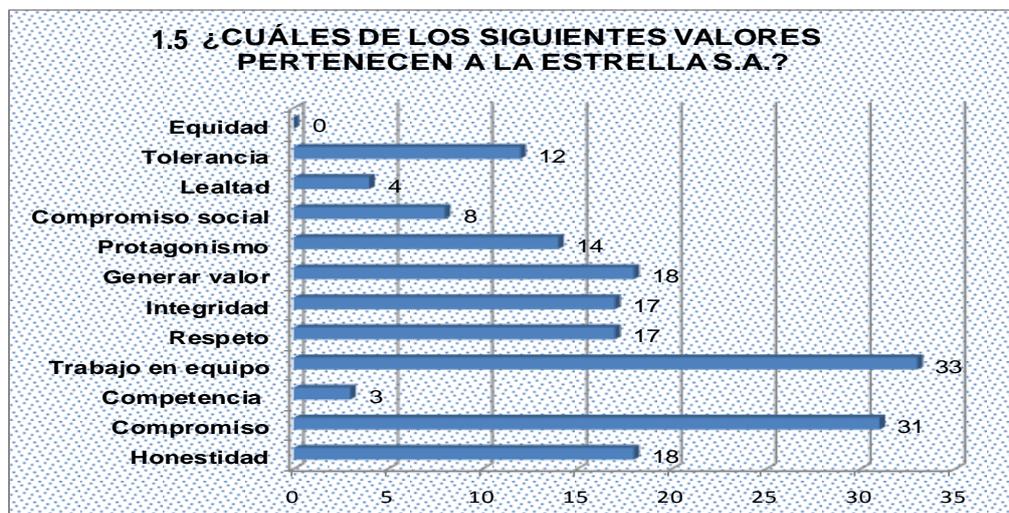
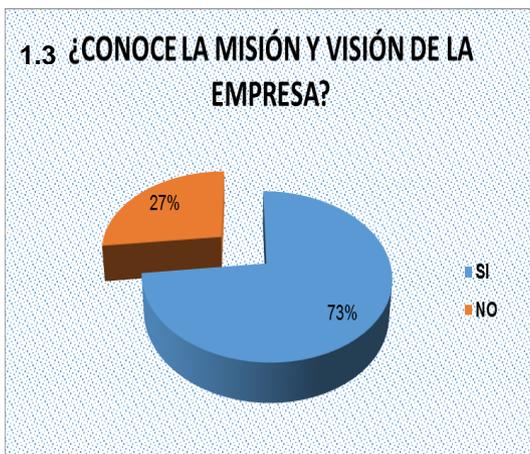
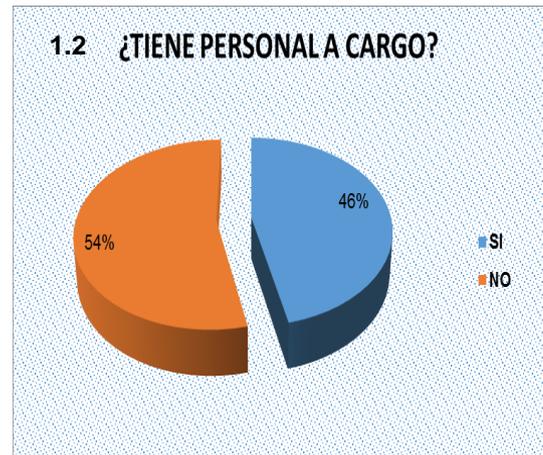
**Otras observaciones de interés:**



## ANEXO 4

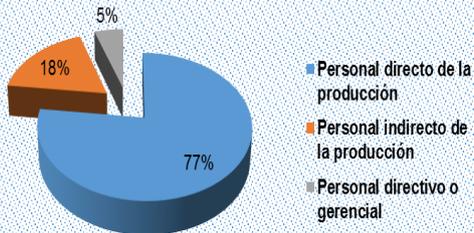
### GRÁFICOS DIAGNÓSTICO

#### 1. Ejes estratégicos en la gestión de Recursos Humanos

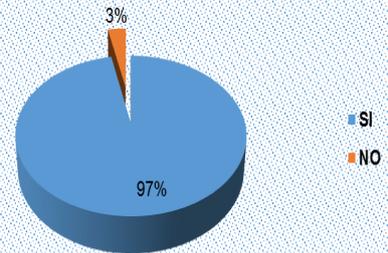




### 1.6 DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



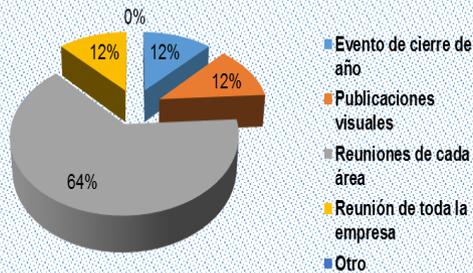
### 1.7 ¿CONOCE CUÁL ES LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN?



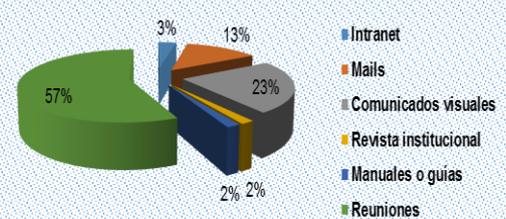


## 2. Comunicación

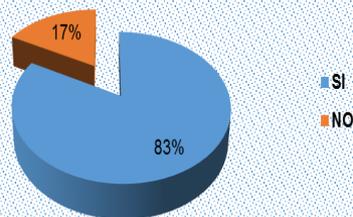
2.1 ¿DE QUÉ FORMA SE COMUNICAN LOS OBJETIVOS ALCANZADOS EN EL AÑO?



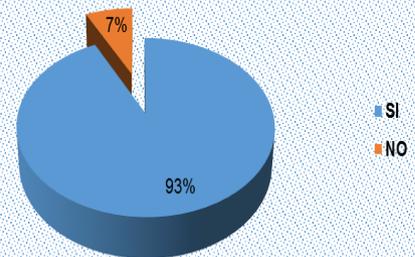
2.2 ¿CUÁLES SON LOS CANALES DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA LA EMPRESA?



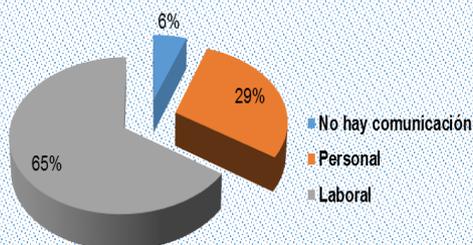
2.3 ¿CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA ES ACCESIBLE?



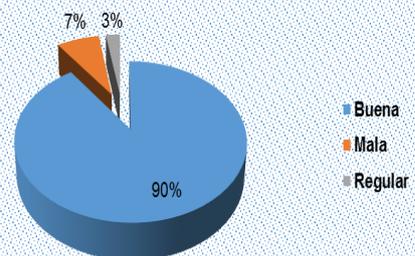
2.4 ¿EXISTE COMUNICACIÓN ASCENDENTE EN EL ÁREA?



2.5 ¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN MANEJAN?

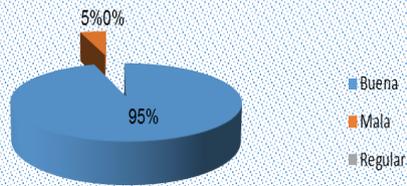


2.6 ¿CÓMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN CON SU SUPERIOR?

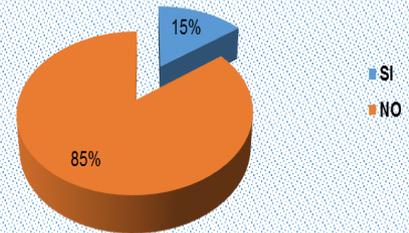




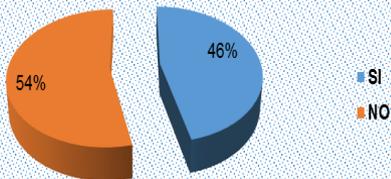
**2.7 ¿CÓMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN CON SUS COMPAÑEROS?**



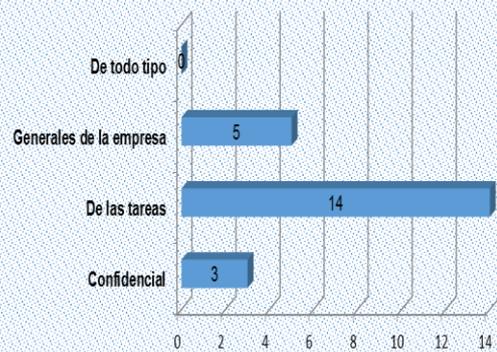
**2.8 ¿ESTABLECE ALGÚN TIPO DE COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES/CLIENTES EXTERNOS?**



**2.9 ¿TIENE ACCESO A LA INFORMACIÓN QUE SE MANEJA EN LA ORGANIZACIÓN?**



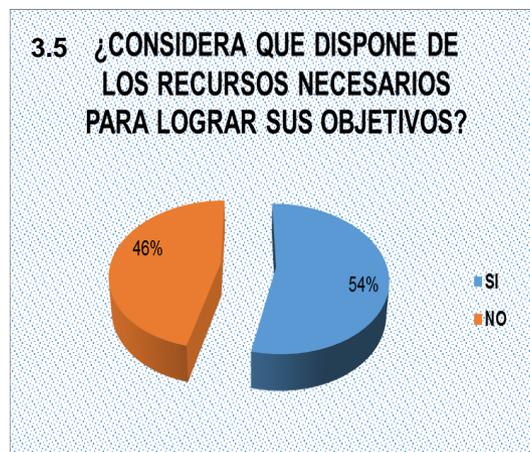
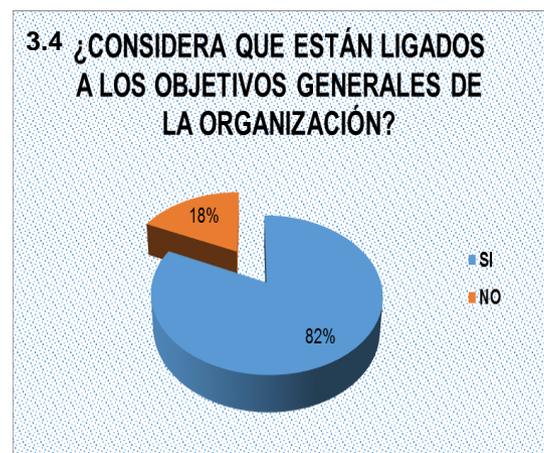
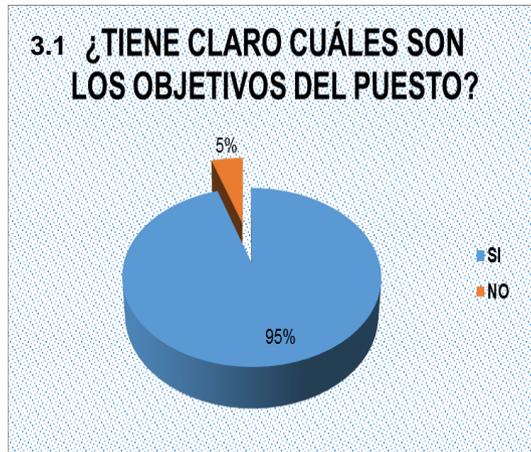
**2.10 ¿INFORMACIÓN DE QUÉ TIPO?**





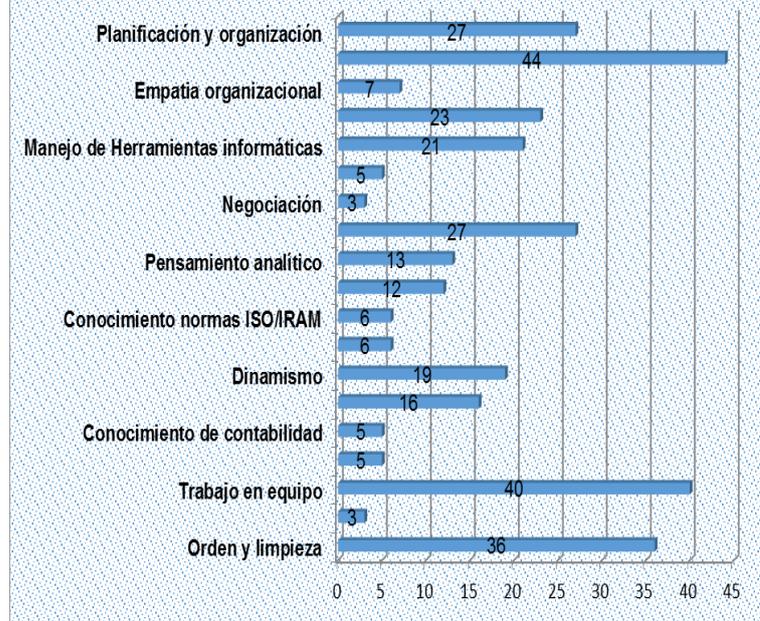
### 3. Evaluación de desempeño

#### -Análisis y conocimiento del puesto

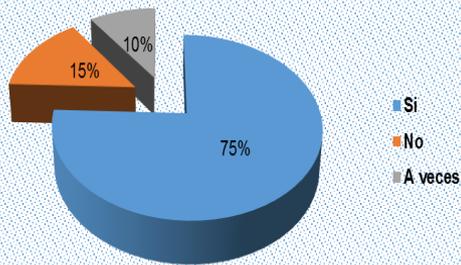




### 3.7 ¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA OCUPAR EL PUESTO?



### 3.8 ¿PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES RELATIVAS AL PUESTO?



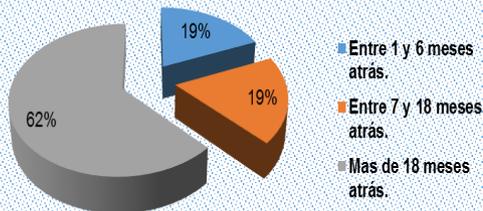
### 3.9 ¿EN QUÉ TIPO DE DECISIONES INTERVIENE?



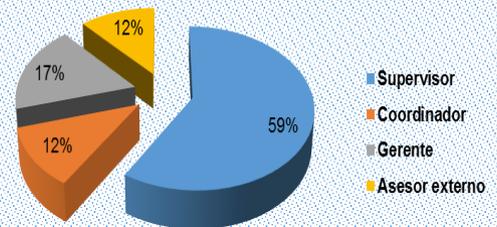


### -Gestión del desempeño

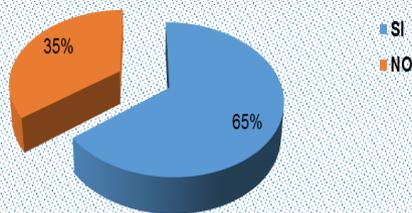
3.10 ¿HACE CUANTO TIEMPO QUE PARTICIPÓ DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?



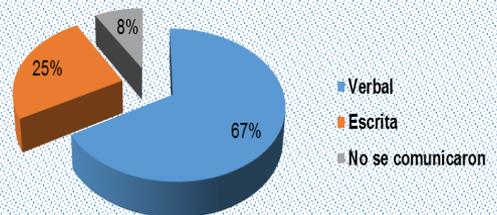
3.11 ¿QUIÉN LO EVALUÓ?



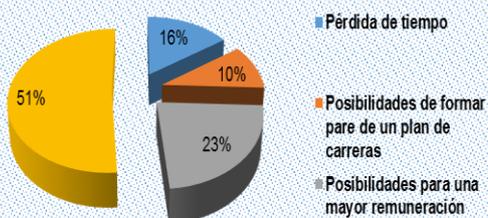
3.12 ¿LE COMUNICARON LUEGO LOS RESULTADOS DE DICHA EVALUACIÓN?



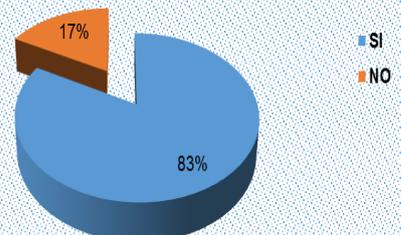
3.13 ¿DE QUÉ FORMA SE COMUNICARON?



3.14 ¿QUÉ IMPORTANCIA LE ASIGNA USTED A LA DEVOLUCIÓN SOBRE SU DESEMPEÑO?

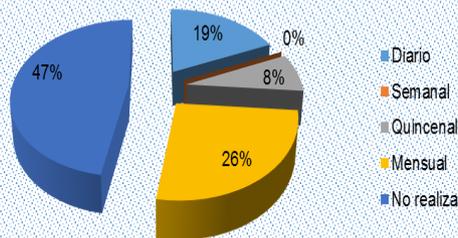


3.15 ¿CONOCE CUÁLES SON LOS RESULTADOS ESPERADOS DE SU DESEMPEÑO?

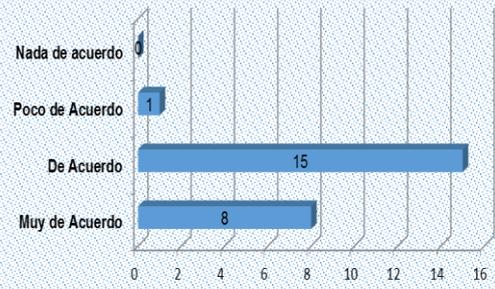




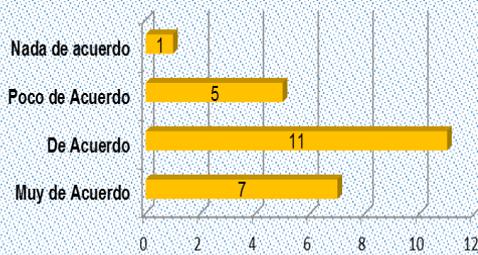
**3.16 ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN DEVOLUCIONES INFORMALES RESPECTO A SU DESEMPEÑO?**



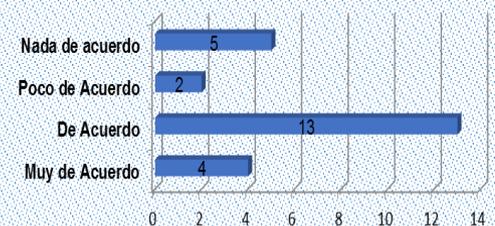
**3.17 ¿CÓMO CARACTERIZARÍA LA DEVOLUCIÓN QUE LE HACEN SUS SUPERIORES RESPECTO A SU DESEMPEÑO? "CONSTRUCTIVO"**



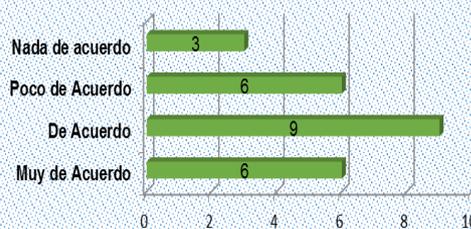
**3.18 ¿CÓMO CARACTERIZARÍA LA DEVOLUCIÓN QUE LE HACEN SUS SUPERIORES RESPECTO A SU DESEMPEÑO? "COMPRENSIBLE"**



**3.19 ¿CÓMO CARACTERIZARÍA LA DEVOLUCIÓN QUE LE HACEN SUS SUPERIORES RESPECTO A SU DESEMPEÑO? "SUFICIENTE"**

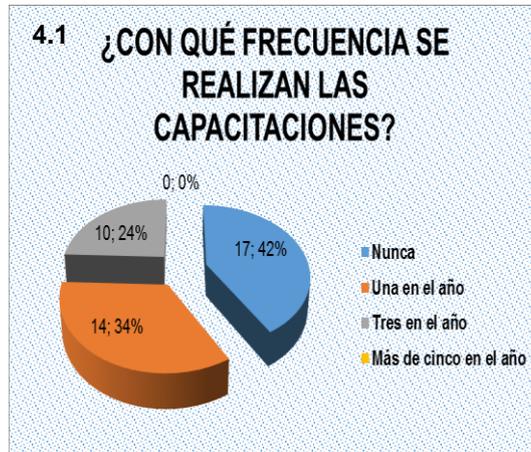


**3.20 ¿CÓMO CARACTERIZARÍA LA DEVOLUCIÓN QUE LE HACEN SUS SUPERIORES RESPECTO A SU DESEMPEÑO? "PRECISO"**





## 4. Capacitación





## ANEXO 5

### Estilo de divulgación y recepción de la información

Manejo de Mano de Obra:


Operación

Administración

Hasta qué grado:

1. Da a conocer su posición en los asuntos
2. Le pide a otras personas su consejo sobre algunos asuntos
3. Felicita o da reconocimiento a los demás
4. Actúa de una manera amistosa y simpática
5. Ofrece una crítica constructiva a los demás
6. Indica su disposición a explorar las diferencias de opinión
7. Mantiene a la gente informada acerca de las cosas que sabe que están sucediendo
8. Invita a la retroalimentación con relación a su propio comportamiento o forma de pensar
9. Da a conocer con toda claridad sus expectativas de los demás
10. Trata de evitar discusiones cuando escucha a los demás

En menor grado

En mayor grado


En qué medida

11. Expresa su desacuerdo con las opiniones cuando éstas difieren de las de usted mismo
12. Escucha por completo una postura antes de hacer un juicio o de tomar una decisión
13. Proporciona detalles adecuados cuando da instrucciones o explicaciones
14. Hace preguntas a otras personas para obtener información
15. Le dice a la gente cuando ha hecho algo que le irrita
16. Mantiene una postura de apertura mental con las ideas y las sugerencias de los demás


**Divulgador de la información:**

**Receptor de la información:**