



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

Facultad Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

***“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL
ÁREA DE PRODUCCIÓN PARA LA EMPRESA CADEIN S.R.L”***

Alumnas: López, Mayra
Marinzaldi, Tania.

Docente Tutor: Dolgonos, Adrián

- 2017 -

ÍNDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
FORMULARIO C	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	8
3. PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	10
4. DELIMITACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA	12
5. OBJETIVO GENERAL	12
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
7. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	13
8. ALCANCE DEL TRABAJO	14
9. MARCO TEÓRICO	15
9.1 Evaluación del Desempeño	15
9.2 Objetivos de la evaluación	15
9.3 Ventajas de la evaluación del desempeño	17
9.4 Estándares de desempeño	18
9.5 ¿Por qué evaluar el desempeño?	19
9.5.1 Problemas que se presentan en la evaluación de desempeño	20
9.5.2 El entrenamiento de evaluadores	21
9.6 Métodos de evaluación del desempeño	21
9.6.1 Método de las escalas graficas	22
9.6.2 Método de elección forzada	23
9.6.3 Método de Investigación de campo	24
9.6.4 Método de incidentes críticos	26
9.6.5 Métodos Mixtos	27
9.7 ¿Quién puede evaluar el desempeño?	27
9.7.1 El gerente	28

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

9.7.2 El individuo y el gerente	28
9.7.3 El equipo de trabajo	29
9.7.4 La evaluación de 360	29
9.7.5 La evaluación hacia arriba	30
9.7.6 La comisión de Evaluación del Desempeño	31
9.7.7 El órgano de Recursos Humanos	32
9.8 ¿Cómo comunicar?	32
9.8.1 La experiencia en las organizaciones	33
9.8.2 Los siete principios de la retroalimentación	34
9.9 ¿Qué es la retroalimentación efectiva?	35
9.9.1 Recomendaciones para una retroalimentación efectiva	35
9.9.2 Errores que se deben evitar en una retroalimentación	36
9.9.3 Los doce Sí y No de la retroalimentación efectiva	37
9.10 Implicaciones del Proceso de Evaluación	38
9.10.1 Capacitación de los Evaluadores	39
9.10.2 Entrevistas de Evaluación	40
10. MARCO METODOLÓGICO	42
10.1 Análisis de los datos recogidos	43
10.2 Análisis de las descripciones de puesto	46
10.3 Propuesta de Intervención	51
10.3.1 Modelo de Evaluación de desempeño	52
10.3.2 Interpretación de los Resultados de la Evaluación	56
10.3.3 Retroalimentación del Sistema	58
10.3.3.1 Manual de comunicación dirigido a los Encargados	59
10.3.3.2 Encuesta de Satisfacción de los Operarios	67
11. PROPUESTA DE MEJORA	69
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	78



DEDICATORIA

El siguiente Proyecto de Grado está dedicado a todas aquellas personas que nos han acompañado durante todo el trayecto recorrido en esta etapa universitaria, en especial a nuestra familia y amigos por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Como alumnas de la Institución, agradecemos a la misma por permitir formarnos, principalmente a los docentes que nos acompañaron a lo largo de la carrera por habernos brindado todos sus conocimientos y dedicación, colaborando a que nuestra formación se funde de la mejor manera. Especialmente agradecemos a nuestro tutor Adrián Dolgonos quién nos guió y apoyo durante la creación de este Proyecto de Grado.

Agradecemos a todas las personas de la empresa CADEIN SRL que abriéndonos las puertas de su organización, hicieron posible la ejecución de este proyecto.

Y principalmente, agradecemos a nuestra familia y amigos quienes nos acompañan y apoyan incondicionalmente en cada paso que damos, en cada decisión que tomamos, siendo imprescindibles en la realización de nuestros sueños.



FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: Córdoba, 09 de Junio del 2017**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño en el área de Producción para la Empresa CADEIN SRL.”

Integrantes:

López, Mayra- Licenciatura en Recursos humanos
Marinzaldi, Tania- Licenciatura en Recursos humanos

Profesor Tutor del PG:

Dolgonos, Adrián.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: BARRALE, Susana
Vocal: GARCIA, Isabel

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, mediante un proyecto de intervención que permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se presentan frente a la realidad organizacional.

En nuestro estudio, el área temática de interés se refiere a la creación de un Sistema de Evaluación de Desempeño en el área de Producción para la organización seleccionada.

Hoy en día, existe una creciente inquietud acerca de cómo mejorar la productividad de las empresas y el rendimiento de los empleados a partir de políticas de Recursos Humanos sistemáticas y periódicas.

Una de estas herramientas es la gestión y evaluación del desempeño, una actividad que permite obtener beneficios fundamentales para todos los miembros de la organización a través de la retroalimentación que proporciona. La información sistemática y documentada proveniente de este sistema, servirá además para evaluar los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento necesarias para el buen funcionamiento del departamento de Recursos Humanos.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa seleccionada para nuestro proyecto es CADEIN SRL, creada en el año 2005 es una empresa de origen nacional, líder en la producción y comercialización de calzado. Se dedica a la fabricación de calzado para marcas como Cool Haas, Raven, R 301, Af Jeans, Bando, Narrow, Basement, Americanino, entre otras.

La planta industrial y las oficinas de Cadein se encuentran ubicadas en barrio Alta Córdoba, contando con una dotación total de 160 empleados ubicados en distintos sectores.

El área a intervenir es la de Producción la cual está formada por 8 subáreas: 1- Depósito, 2-Corte, 3- Rebajado, 4- Aparado, 5- Ojalillado, 6- Cambrado, 7- Línea, 8- Empaque, correspondiéndole a cada una, un encargado.

Dicha organización produce de acuerdo a la demanda de sus clientes, es decir, bajo pedidos; por lo que tiene un ritmo de producción establecido mensualmente del que se desprenden objetivos semanales y diarios.

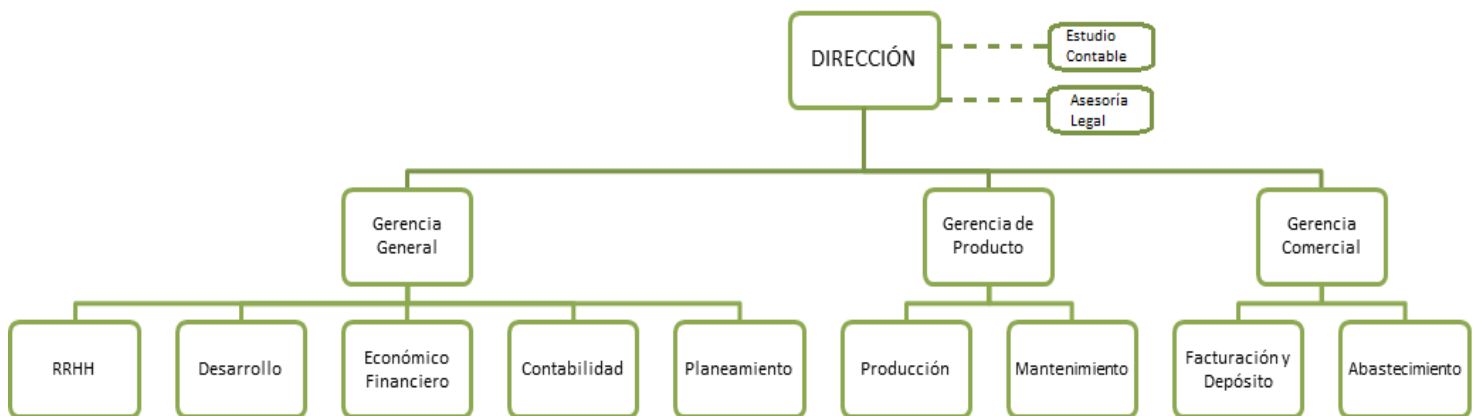
La misión de la empresa es poder construir a la prosperidad de la misma, promoviendo la satisfacción de los clientes, socios, colaboradores y proveedores a través de innovación, desarrollo, producción y comercialización de calzados que brinden alta calidad y rentabilidad actuando con responsabilidad ambiental y social.

La visión es ser reconocida como una empresa líder en la industria del calzado por su desempeño y excelencia.

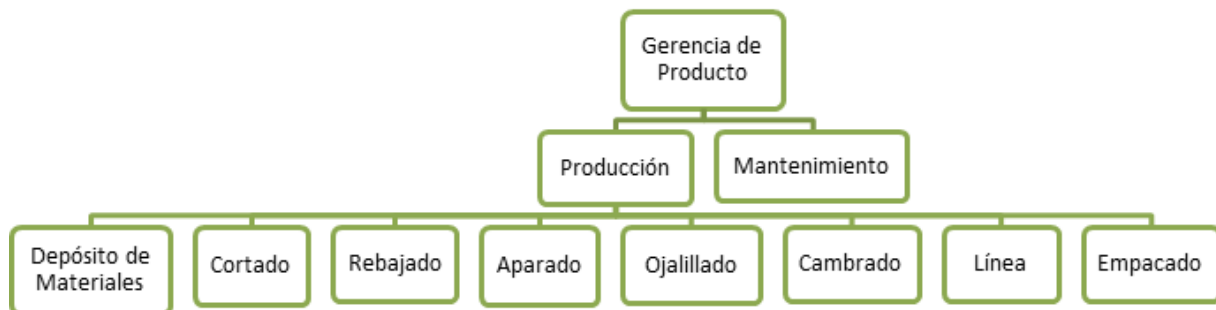
“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Los objetivos que la empresa persigue son fundamentalmente posicionar sus marcas dentro del segmento líder del mercado, crear asociaciones con los mejores proveedores y clientes y generar rentabilidad por medio de productividad, calidad, innovación y capacitación.

A continuación se presenta el organigrama de la organización:



A continuación visualizaremos como se estructura el área de Producción que será de nuestro interés:



3. PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A través de una serie de entrevistas con Gloria Merlo, Encargada de Recursos Humanos de la empresa CADEIN SRL pudimos recabar la siguiente información acerca del manejo del área de personal.

La misma está formada por dos integrantes los cuales desarrollan tareas que incluyen: control de ausentismo, novedades y liquidación de haberes, selección, comunicación. Es un área que se está iniciando, por lo que no hay profundidad ni formalidad en los procesos.

En cuanto al subsistema de Provisión la empresa lleva a cabo el proceso de reclutamiento para puestos administrativos a través del sitio web Compu Trabajo, en cambio para puestos operativos reciben curriculum en la fábrica y priorizan las recomendaciones de los empleados que ya trabajan en la organización.

Los perfiles de puesto son establecidos por la Responsable de Recursos Humanos y el Gerente General.

Con respecto a la selección de personal, la encargada del área de Recursos Humanos es quien realiza dicho proceso junto con el encargado del área correspondiente de la vacante a cubrir. Cuando la vacante se trata de puestos operativos, la persona seleccionada (que no posee experiencia) entra a la organización bajo el carácter de aprendiz, rotando por todos los puestos productivos hasta determinar en qué puesto se desempeña mejor. Esta decisión es tomada en conjunto entre la Responsable de Recursos Humanos y el Gerente de Producción.

En cuanto al subsistema de Desarrollo: no existe un sistema formal en el cual se pueda conocer el rendimiento de los empleados. Lo que se realiza es una supervisión directa, a cargo de los encargados de cada subárea mediante la observación y el ritmo de trabajo está determinado por los objetivos de producción semanales, establecidos por el Gerente de Producción de acuerdo a la demanda de sus clientes.

No existen programas de capacitación, pero sí se realiza una inducción al ingreso que consta de una introducción a la organización por parte de Recursos Humanos y la introducción al puesto de trabajo por parte del encargado del área correspondiente.

La empresa brinda oportunidades de crecimiento dentro de la misma; los encargados de cada sub áreas son promovidos internamente, mediante evaluaciones subjetivas de acuerdo a su perfil laboral y su desempeño a lo largo del tiempo dentro de la organización.

Las entrevistas de reubicación o desvinculación son realizadas por la encargada de Recursos Humanos y el Gerente General.

El área de Recursos Humanos trabaja paralelamente con un Estudio Jurídico quien brinda asesoría legal y contable.

4. DELIMITACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

En base a la realización del pre-diagnóstico organizacional pudimos detectar un bajo nivel de productividad e ineficiencia en el área productiva debido a que no se cumplen los objetivos del área, impidiendo la efectividad en la realización de los pedidos solicitados por los clientes.

Para poder brindar una herramienta que permita identificar la relación entre el desempeño de los colaboradores y su incumplimiento con los objetivos productivos del área, proponemos diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño dirigida al área de Producción que permitirá conocer el rendimiento global de los operarios.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer una herramienta capaz de proporcionar retroalimentación sobre el desempeño de los trabajadores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.

- Brindar un Sistema que permita reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, así como también corregir las desviaciones y posibles errores respecto al desempeño esperado.
- Sensibilizar a la empresa para evaluar el cumplimiento de los objetivos del área periódicamente.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Generar conciencia de la importancia de la retroalimentación para todos los miembros de la organización.

7. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

El siguiente trabajo de grado se realiza gracias a CADEIN SRL que nos abrió las puertas de su organización para que podamos realizar dicha intervención. Después de varias instancias de observación y análisis en conjunto con la Encargada de Recursos Humanos, y aún conociendo la falta de este proceso en la organización, decidimos tomar como tema principal la Creación de un Sistema de Evaluación de Desempeño.

La realización de este proyecto tiene como fin, efectuar un aporte sustancial no solo para el área de Recursos Humanos sino para toda la organización de manera global. Debido a que este proceso está ausente, creemos que es necesario conocer a través de un Sistema de Evaluación de Desempeño, el rendimiento de los empleados de la organización que servirá como herramienta fundamental a la hora de toma de decisiones. Además dicho sistema

retroalimentará a todas las actividades realizadas en el área de personal y fundamentalmente beneficiará a procesos como Reclutamiento, Selección y Desarrollo. Es por estos motivos que se decide la elección de dicha propuesta.

8. ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance que tendrá nuestro proyecto de grado, será de índole organizacional ya que el contenido del mismo estará relacionado al entorno específico de la organización seleccionada, siendo esta el objeto principal del desarrollo de esta intervención, intentando proporcionar una herramienta que sirva de utilidad a la misma.

Por otra parte, en lo que respecta al alcance geográfico, el proyecto se realizará en la empresa “Cadein S.R.L”, ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina.

En cuanto a la factibilidad del estudio, disponemos de la colaboración de la Organización que nos permite ingresar a sus instalaciones y nos brinda toda información necesaria para el desarrollo del trabajo, disponiendo así de diversos recursos y fundamentalmente de la predisposición de su personal.

9. MARCO TEÓRICO

Para poder abordar la siguiente intervención, es de vital importancia conocer los conceptos en los cuales nos basaremos.

9.1 Evaluación del Desempeño:

“La evaluación de desempeño es una actividad que tiene por objeto calificar al empleado en función de la eficiencia y la eficacia con que realiza sus funciones y justipreciar así mismo su potencial de desarrollo, comunicándole los resultados a efectos que pueda orientar sus acciones en lo sucesivo.” (SOLANA; 1993; 295)

Este proceso permite conocer el rendimiento global del empleado, a través de la retroalimentación respecto a la manera en que desarrolla sus actividades. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado el superior debe emprender una acción correctiva, de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse, utilizando la evaluación como herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

9.2 Objetivos de la Evaluación:

“El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan

niveles de medición o estándares, y que estos sean verificables.” (WERTHER & DAVIS; 1996; 298)

A continuación mencionamos la clasificación que realiza George Bohlander en cuanto los propósitos de la evaluación del desempeño:

“Desde el punto de vista de la administración:

- Documentar las decisiones del personal
- Determinar los candidatos para promociones
- Determinar transferencias y asignaciones
- Identificar el desempeño deficiente
- Decidir la retención o la separación
- Decidir los despidos
- Validar los criterios de selección
- Cumplir con los requerimientos legales
- Evaluar los Programas y el progreso de la capacitación
- Planeación de personal
- Tomar decisiones sobre recompensas/ compensaciones

Desde el punto de vista del desarrollo individual los propósitos son:

- Proporcionar retroalimentación del desempeño
- Identificar las fortalezas o las debilidades individuales
- Reconocer el desempeño individual
- Ayudar en la identificación de metas

- Evaluar el logro de las metas
- Identificar las necesidades individuales de capacitación
- Determinar las necesidades de capacitación de la organización
- Reforzar la estructura de autoridad
- Permitir a los empleados analizar las preocupaciones
- Mejorar la comunicación
- Proporcionar un foro para que los líderes ayuden.” (BOHLANDER; 2007; 349)

9.3 Ventajas de la evaluación del desempeño

De acuerdo a lo expresado por Bohlander & Snell, la evaluación del desempeño brinda la posibilidad de mejorar la productividad de la empresa ya que a través de la retroalimentación tanto la empresa como el empleado tienen total conocimiento acerca de su rendimiento, permitiendo tomar las medidas necesarias para reorientar el mismo hacia los resultados esperados. Por otro lado cumple un papel fundamental dentro de las políticas de compensación ya que ayuda a las personas que toman decisiones en la organización a determinar quiénes deben recibir reconocimientos económicos, así como también identificar aquellos trabajadores que debido a su rendimiento podrán participar en promociones, transferencias o desvinculaciones.

Los resultados de las evaluaciones permiten demostrar las necesidades de capacitación y desarrollo. Cuando el desempeño es insuficiente, indica la necesidad de volver a capacitar al empleado y cuando el desempeño es el adecuado o superior

puede señalar la presencia de un trabajador con potencial de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

Otra ventaja de esta herramienta es la identificación de errores en los distintos procesos que conforman el departamento de Recursos Humanos: errores en los análisis y descripciones de puestos, selección, planes de formación, planificación en promociones y transferencias, etc. (BOHLANDER & SNELL; 2007)

9.4 Estándares de desempeño

Antes de realizar cualquier evaluación se deben definir con claridad los estándares con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados. Estos estándares, deben basarse en los requisitos relacionados con el puesto, los cuales derivan del análisis de puesto y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del puesto del empleado. Cuando los estándares de desempeño se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeño aceptables y no aceptables.

“Al establecer estándares de desempeño se deben tomar en cuenta cuatro consideraciones básicas:

- La relevancia estratégica se refiere al grado en que los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización.
- La deficiencia de criterios se refiere cuando los estándares de desempeño se enfocan en un solo criterio y excluyen otras dimensiones importantes pero menos cuantificables del desempeño, no captando todo el rango de responsabilidades del empleado.

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

- La contaminación de criterios se produce cuando se toman en cuenta factores fuera del control del empleado que pueden influir en su desempeño.
- La confiabilidad se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado al cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño con el tiempo.

En las evaluaciones la confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de evaluaciones hechas por un solo evaluador o por dos evaluadores diferentes.”

(BOHLANDER & SNELL; 2007; 352)

Resulta interesante la opinión de Werther & Davis quienes expresan que “La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.” (WERTHER & DAVIS; 1996; 299)

Para que resulten útiles estas evaluaciones, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

9.5 ¿Por qué evaluar el desempeño?

Martha Alles nos habla de los beneficios y problemas más comunes que trae la evaluación del desempeño. Menciona que el análisis del desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo

personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisface las expectativas y se mejora los resultados.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto y solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto. (ALLES; 2000)

9.5.1 Problemas que se presentan en la evaluación de desempeño

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- “Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas” (ALLES; 2000, 281)

Las maneras en que podemos disminuir la probabilidad de ocurrencia de estos problemas son:

- “Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.

- Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.” (ALLES; 2000; 383)

9.5.2 El entrenamiento de evaluadores

Alles también nos explica que el entrenamiento de evaluadores debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo al promover una persona, al incorporar un nuevo gerente o supervisor, etc.

Entre los puntos importantes podemos destacar:

- Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones.

- Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán.
- Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos.

(ALLES; 2000)

9.6 Métodos de Evaluación del Desempeño

Idalberto Chiavenato afirma que el problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una

tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Y en su análisis menciona los métodos tradicionales que utilizan las organizaciones para realizar las evaluaciones. Sabemos que estos métodos serán siempre utilizados y adaptados dependiendo de las características de la organización en pos de cumplir sus objetivos organizacionales.

9.6.1 Método de las escalas gráficas:

“Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Ventajas del método de las escalas gráficas:

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de las escalas gráficas:

1. No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo effect o efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados.
3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.”

(CHIAVENATO; 2000; 366)

9.6.2 Método de elección forzada:

“Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Ventajas del método de elección forzada:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización (halo effect).
2. Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada:

1. Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
2. Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
3. Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
4. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.” (CHIAVENATO; 2000; 366)

9.6.3 Método de investigación de campo:

“Método de evaluación de desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario: a- Evaluación Inicial b- Análisis complementario c- Planeación d- Seguimiento.

Ventajas del método de investigación de campo:

1. Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al superior una visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
4. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
5. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

7. Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo:

1. Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
2. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.” (CHIAVENATO; 2000; 366)

9.6.4 Método de incidentes críticos:

“Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones- tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.” (CHIAVENATO; 2000; 366)

9.6.5 Métodos mixtos:

Aquí Chiavenato nos presenta dos métodos que se detallan a continuación.

“Método de comparación por pares: es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

Método de frases descriptiva: este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-” o “N”).” (CHIAVENATO; 2000; 366)

9.7 ¿Quién puede evaluar el Desempeño?

“Las organizaciones emplean distintas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un colaborador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado en la evaluación a efecto

de reducir la diferencia jerárquica. Algunas más asignan la evaluación del desempeño al equipo, sobre todo cuando están estructuradas en forma de equipos autosuficientes y autodirigidos. Existen también quienes adoptan un proceso circular de 360° para la evaluación, otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. Veamos cada una de estas opciones.” (CHIAVENATO; 2008; 249)

9.7.1 El Gerente

“En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal.” (CHIAVENATO; 2008; 250)

9.7.2 El individuo y el gerente

“Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios — orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar— y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.” (CHIAVENATO; 2008; 250)

9.7.3 El equipo de trabajo

“Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar.” (CHIAVENATO; 2008; 251)

9.7.4 La evaluación de 360°

“Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del

trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable.”

(CHIAVENATO; 2008; 252)

9.7.5 La evaluación hacia arriba

“Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.” (CHIAVENATO; 2008; 253)

9.7.6 La comisión de Evaluación del Desempeño

“Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión esté compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de la organización y por miembros permanentes y transitorios. Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es moderar y asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, que se respeten las normas de la organización y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben pasar por la criba de la comisión. Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba.”

(CHIAVENATO; 2008; 254)

9.7.7 El órgano de Recursos Humanos

“Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema. Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas.”
(CHIAVENATO; 2008; 254)

9.8 ¿Cómo Comunicar?

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. Ávila en su maestría explica como la retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando. Por esta razón, se

puede decir que es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones. Entonces vale la pena buscar y dar retroalimentación regularmente de y a personas diferentes para conocer sus perspectivas. (AVILA, P; 2009)

9.8.1 La experiencia en las organizaciones

“Los procesos de retroalimentación y evaluación del desempeño se popularizaron dentro de las empresas en los últimos años. El constante cambio que se presenta en el mundo de los negocios, así como la complejidad de los procesos que se desarrollan al interior de las empresas hace de vital importancia para los empleados recibir información de varias fuentes y obligan a los integrantes de las organizaciones a hacerse responsables de su desarrollo, por estas y otras razones la retroalimentación se ha vuelto un elemento indispensable del proceso de comunicación que aplicado a los sistemas de Recursos Humanos, funge como eje principal de los procesos de relación como lo son la administración del desempeño, evaluación y reconocimiento del personal apoyando en el seguimiento y aterrizaje de actitudes, conductas y comportamientos. Sin una retroalimentación que permita conocer cómo se juzga en la empresa el desempeño profesional del empleado, éste tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada para alcanzar los objetivos que se le plantean y lograr su desarrollo personal y profesional.” (AVILA, P; 2009; La importancia de la evaluación en los procesos de evaluación (Maestría). Universidad del Valle de México, Querétaro).

9.8.2 Los siete principios básicos de la retroalimentación

Para Hellriegel y Slocum los principios básicos que se deben seguir para proporcionar retroalimentación deberían de ser:

1) “Enfocar la retroalimentación en el comportamiento más que en la persona. Los individuos pueden controlar y cambiar su comportamiento, más no pueden cambiar sus personalidades ni sus características físicas.

2) Enfocar la retroalimentación en las observaciones más que en las deducciones; en las descripciones más que en los juicios. Los hechos y la evidencia objetiva son más dignos de confianza y aceptables que las opiniones y conjeturas.

3) Enfocar la retroalimentación en un comportamiento relacionado con una situación específica actual, más que en un comportamiento abstracto o pasado. Las personas no pueden cambiar algo que ya ha sucedido y no está presente.

4) Enfocar la retroalimentación en compartir ideas e información más que en dar consejos. El emisor y el receptor deben explorar alternativas juntos. El emisor debe ayudar al receptor a identificar los cambios y mejoras por ellos mismos.

5) Enfocar la retroalimentación en la cantidad de información que el receptor puede utilizar, más que en la cantidad que al emisor le gustaría otorgar. La sobrecarga de información ocasiona que las personas dejen de escuchar. La información insuficiente provoca frustración y malos entendidos.

6) Enfocar la retroalimentación en el valor que puede tener para el receptor, no en la descarga emocional que le proporciona al emisor. La retroalimentación debe darse para el bien del receptor, no para que el emisor saque su enojo.

7) Enfocar la retroalimentación en el tiempo y el lugar para que los datos personales puedan ser compartidos en momentos apropiados. Cuánto más específica sea la retroalimentación, o cuánto más esté fijada en un contexto específico, más útil puede llegar a ser.” (HELLRIEGEL & SLOCUM; 2004)

9.9 ¿Qué es la retroalimentación efectiva?

De acuerdo al artículo “Retroalimentación: ¿Cómo hacer de esta reunión una oportunidad efectiva para el empleado, jefe y empresa?” podemos mencionar que la retroalimentación efectiva debería habilitar al receptor para mejorar entendiendo exactamente lo que hizo y qué impacto causó. Cuando el resultado de la evaluación es específico y directo, existe una mejor probabilidad que la persona que ha recibido la retroalimentación estará motivada para comenzar, continuar o detener comportamientos que afectan el desempeño. La retroalimentación debería representar exhaustivamente los pensamientos sin culpa o juicios de la persona que los emite. La retroalimentación efectiva consiste en generar y crear un mensaje específico y bien preparado, basado en el desempeño observado. (<http://www.somosbarrick.com/peru/2011/11/retroalimentacion-%C2%BFcomo-hacer-de-esta-reunion-una-oportunidad-efectiva-para-el-empleado-jefe-y-empresa/>)

9.9.1 Recomendaciones para una Retroalimentación Efectiva

Es importante que este proceso se realice sin ninguna distracción, es decir, que el supervisor tenga el tiempo suficiente para conversar con el trabajador, sin estar atendiendo otros temas a la vez. Se aconseja que sea en un lugar libre de distractores como el

teléfono, computadora o celular, que suelen interrumpir y dar la impresión de no darle la importancia necesaria. El trabajador debe de tomar esta retroalimentación como una oportunidad de mejora y por ello tener la apertura necesaria para aceptar los puntos que necesite mejorar, ya que en muchas ocasiones la percepción personal no es igual a la percepción externa. Asimismo, es importante que el colaborador utilice este proceso como una herramienta de autogestión de su propio desarrollo, con el fin de superar las posibles brechas entre los comportamientos y resultados esperados. (<http://www.somosbarrick.com/peru/2011/11/retroalimentacion-%C2%BFcomo-hacer-de-esta-reunion-una-oportunidad-efectiva-para-el-empleado-jefe-y-empresa/>)

9.9.2 Errores que se deben evitar en una retroalimentación

A continuación mencionamos los errores más comunes que se presentan en los procesos de retroalimentación y que deben ser omitidos a fin de lograr un feedback eficiente:

- “Retractarse de la retroalimentación que se entrega.
- Juzgar a la persona y no el comportamiento. Esto podría generar una postura defensiva y resentimiento en la persona que recibe la retroalimentación.
- No hacerlo en el momento oportuno podría generar que el recuerdo del evento no sea claro ni específico y el receptor podría preguntarse por qué la conversación no se hizo antes.
- Utilizar palabras que no comuniquen con precisión el mensaje, esto podría causar reacciones emocionales en el receptor.

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

- Basarse en las propias experiencias para dar una retroalimentación podría originar perder la sensación de propiedad del receptor.
- Etiquetar el comportamiento como un problema genera una postura defensiva en el receptor y el mensaje podría no ser escuchado.”
(<http://www.somosbarrick.com/peru/2011/11/retroalimentacion-%C2%BFcomo-hacer-de-esta-reunion-una-oportunidad-efectiva-para-el-empleado-jefe-y-empresa/>)

9.9.3 Los doce Sí y No de la retroalimentación efectiva:

“Sí:

- Ser específico al hablar de una situación.
- Ser específico al describir el comportamiento.
- Reconocer el impacto del comportamiento.
- Juzgar el comportamiento.
- Prestar atención al lenguaje corporal.
- Usar citas literales.
- Re-crear el comportamiento, en caso que sea apropiado.
- Dar retroalimentación en forma oportuna.
- Dar tu retroalimentación, y luego dejar de hablar.
- Decir “Siento” o “estaba” para enmarcar tu declaración de impacto.
- Enfocarse en un mensaje en particular.
- Ser sensible al impacto emocional de tu retroalimentación.

No:

- Asumir.
- Ser vago.
- Usar acusaciones.
- Juzgar a la persona.
- Traspasar retroalimentación vaga proveniente de otras personas.
- Dar consejo sin que sea solicitado.
- Psicoanalizar.
- Calificar tu retroalimentación retractándote de la descripción.
- Utilizar ejemplos de tu experiencia personal.
- Generalizar con palabras como “siempre” o “nunca”.
- Etiquetar tu retroalimentación como positiva o negativa.
- Encubrir tu retroalimentación con palabras como “pero”.

(<http://www.somosbarrick.com/peru/2011/11/retroalimentacion-%C2%BFcomo-hacer-de-esta-reunion-una-oportunidad-efectiva-para-el-empleado-jefe-y-empresa/>)

9.10 Implicaciones del proceso de Evaluación

Como mencionan Werther & Davis en su libro “Administración de personal y Recursos Humanos” independientemente de la técnica que el departamento de personal elija, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea, excepto lo que corresponde a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores -que habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces- por lo

general no están familiarizados con estas técnicas. Así mismo, es muy probable que no sientan gran entusiasmo por aprender más al respecto, porque tal vez consideren el proceso de evaluación como una actividad impuesta por el departamento de personal y no como una actividad de interés prioritario en la labor diaria.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación ya que la participación incrementa el interés y la comprensión. Sin embargo, para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que deba recurrirse a la capacitación de los evaluadores. (WERTHER & DAVIS; 1996)

9.10.1 Capacitación de los Evaluadores

“Ya sea que se opte por un método comparativo sencillo o por un complicado centro para la operación de núcleos de evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos acerca del sistema y el objetivo que se plantea.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe con detalle los métodos y políticas en vigor. Esos manuales a menudo incluyen pautas con la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales como “muestra iniciativa” o “proporciona ayuda oportuna”.

Por lo general en las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen explicar el procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión o las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso

pueden realizarse evaluaciones entre los asistentes para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

Quando el periodo de capacitación concluye puede iniciarse la fase de aplicación de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escasa influencia en la mejora del desempeño de los empleados a menos que se les proporcionen retroalimentación. Esa retroalimentación se suministra durante la entrevista de evaluación.”
(WERTHER & DAVIS; 1996; 320)

9.10.2 Entrevistas de Evaluación

“Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas. En el enfoque de convencimiento, que se utiliza más con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de diálogo se incita al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas y sus quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño. El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan interferir con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Independientemente del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados las pautas que se mencionan al final resultan muy útiles para

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

hacer efectiva la sesión de evaluación. La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño. Al hacer hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para que se forme una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación resultan completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, estos se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona misma o en elementos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que el empleado puede mejorar para que conozca con toda exactitud los resultados esperados de su labor y los cambios que debe realizar.

La sesión de evaluación de desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite para lograr las metas fijadas.” (WERTHER & DAVIS; 1996; 321)

Siguiendo lo expresado por los autores, mencionaremos distintas pautas para la conducción de entrevistas efectivas de Evaluación de Desempeño:

- 1) *“Destaque* los aspectos positivos del desempeño.
- 2) *Especifique* a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- 3) *Lleve a cabo* la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

- 4) *Efectúe* no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- 5) *Sea* tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
- 6) *Centre* sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- 7) *Guarde* calma. No discuta con su evaluado.
- 8) *Identifique* y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- 9) *Destaque* su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- 10) *Concluya* las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.” (WERTHER & DAVIS; 1996; 321)

10. MARCO METODOLÓGICO

El siguiente trabajo seguirá un modelo de intervención, el cual estará conformado por herramientas cualitativas y cuantitativas que nos permitirán obtener información suficiente para el Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño.

Dentro de las mismas utilizaremos:

- Observaciones y Anotaciones
- Entrevistas directas a la Responsable de Recursos Humanos, al Gerente de

Producción y a los encargados de cada sub área productiva

- Cuestionarios dirigidos a los empleados y encargados del área de Producción

Además de estas herramientas contamos con información brindada por la organización acerca del funcionamiento y estructura del área de producción como ser descripciones de puesto, planillas de producción y planificación semanal y mensual que realiza el Gerente de Producción, y toda aquella información que nos proporcione la encargada de Recursos Humanos que directa o indirectamente afecte a la creación de este Sistema de Evaluación de Desempeño.

10.1 Análisis de los datos recogidos

Para poder recabar información acerca del funcionamiento del área de producción, realizamos una serie entrevistas y cuestionarios a los encargados y operarios de cada subárea donde pudimos observar lo siguiente:

Comenzamos por los encargados consultando en cuanto al objetivo de sus funciones, donde todos coincidieron que lo primordial es cumplir con el objetivo de producción (diario, semanal o mensual); en tiempo y forma con la calidad exigida. Además de tener que controlar, organizar y distribuir las tareas de su personal a cargo.

Para evaluar el cumplimiento de estos objetivos, se utiliza no sólo la observación directa como herramienta fundamental sino también una ficha técnica de informe diario en la cual se detalla la cantidad de producción realizada. Algunos además realizan un conteo por hora de la producción para llevar mejor a cabo el control.

Cuando ingresa una persona nueva al área de producción, Recursos Humanos hace la inducción a la organización en general y luego es el encargado de determinada

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

subárea quién realiza la Inducción al puesto, donde dará a conocer el objetivo del mismo, las tareas, las medidas de seguridad y la utilización de maquinarias. Si bien es el encargado quien efectúa el seguimiento del nuevo empleado, éste designa un compañero experimentado para que lo ayude y acompañe durante el desempeño de sus tareas.

A la hora de comunicar cambios a sus dependientes ya sea respecto a sus tareas, funciones y/o obligaciones los encargados coinciden en la utilización de la comunicación verbal directa a través de reuniones grupales cuando afecten a todo su grupo a cargo y de manera individual en casos muy particulares. Pudimos observar que la comunicación es una herramienta fundamental para ellos, que está presente de manera bilateral.

En cuanto a conocimiento exhaustivo del rendimiento, funciones y responsabilidades, podemos afirmar que los encargados son quienes mejor conocen a sus dependientes. Al estar diariamente en contacto, conocen con exactitud a cada uno de ellos, cuál y cómo es su desempeño; esto se debe a que la mayoría de los equipos vienen trabajando juntos hace más de 3 años. Hacemos hincapié en el trabajo en equipo como principal factor destacado por todos los encargados entrevistados.

La herramienta que se utiliza para llevar a cabo la supervisión/control del trabajo del personal es la observación directa. Todos los encargados coinciden que ésta metodología utilizada es la más adecuada.

Por último, consultamos acerca del reconocimiento del desempeño a sus subordinados. Todos los encargados, reconocen e informan el desempeño de manera grupal e individual mediante una comunicación verbal directa.

A continuación damos a conocer los resultados de las entrevistas realizadas a los operarios:

Cada uno de ellos conoce con exactitud cuál es el objetivo de su función, afirmando que su común y principal objetivo es cumplir con la producción diaria en tiempo y forma, con la calidad exigida. El cumplimiento de estos objetivos es evaluado diariamente por sus encargados, a través de una observación directa y constante, verificando que todas las actividades vayan saliendo como se esperan.

Todos los operarios coinciden en que el método de observación directa, les permite ser correctamente evaluados. Ésto posibilita que los errores que se vayan cometiendo se corrijan al instante, de manera que los niveles de error sean relativamente bajos y no se produzcan grandes alteraciones en la producción.

Los mecanismos de comunicación que se implementan en todas las subáreas son siempre reuniones grupales e individuales a través de comunicación verbal directa. Los operarios concuerdan que cuando se les quiere transmitir información ya sea sobre avances en la producción, obligaciones, tareas, reconocimientos, incumplimientos, desempeño, etc., es el encargado quien siempre organiza este tipo de reuniones. Destacamos la uniformidad de las respuestas, observando que la comunicación siempre está presente y que se proporciona retroalimentación periódica.

A la hora de plantear sus inquietudes, dudas y sugerencias en cuanto al desarrollo de las tareas, éstos siempre son escuchados y tenidos en cuenta. Hay muy buena predisposición por parte de los encargados ya que siempre les brindan la oportunidad de expresarse. Incluso hay nuevas ideas, formas o procesos de trabajo, que derivaron de sugerencias de los operarios por ser óptimas y eficientes a la hora de su implementación.

Todos los operarios conocen qué es lo que la empresa espera de cada uno de ellos como así también de cada puesto de trabajo. El cumplimiento de la producción en tiempo y forma es la respuesta común que podemos observar además de mantener el orden y limpieza en cada sector, ser responsable, cumplir con la puntualidad, y fundamentalmente el trabajo en equipo; que hace posible el funcionamiento de cada subárea debido a su interrelación e interdependencia.

A la hora de cumplir con sus responsabilidades y obligaciones, los operarios afirman contar con todas las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo. Utilizan una ficha de requerimiento que se completa al finalizar la jornada, donde se solicitan todos los materiales y herramientas que hacen falta para el día siguiente. De todas formas, la respuesta por parte de la empresa siempre es rápida en cuanto al abastecimiento de materiales para continuar el trabajo.

Con respecto a la formación para ocupar cada puesto de trabajo, los operarios garantizan que conocen muy bien cómo hacer su trabajo y se sienten capacitados para desempeñar bien sus tareas; esto se debe a la antigüedad y experiencia en la empresa. Debido a estas respuestas, la pregunta sobre si les gustaría recibir algún tipo de capacitación fue negativa.

10.2 Análisis de las descripciones de puestos

A través de estas intervenciones, pudimos obtener suficiente información para Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de Cadein SRL.

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Del resultado de las herramientas implementadas y de la interpretación de la descripción de puestos pudimos observar que el área de producción está dividida en 8 subáreas:

-Depósito de Materiales: encargada de abastecer a todas las subáreas, materiales y materias primas para que éstas puedan producir. Para cumplir con esta función, se realiza una planificación diaria en base al objetivo de producción donde se determina la cantidad de materiales a distribuir.

-Cortado: encargada de cortar la materia prima según las medidas estipuladas, utilizando los moldes correspondientes y siempre teniendo en cuenta la optimización de los materiales, pudiendo disminuir así los desperdicios. Por cada unidad de materia prima viene contabilizada la cantidad de cortes que se pueden efectuar.

-Rebajado: encargada de rebajar, remallar, grabar todas las piezas que vienen de Cortado, para que puedan ser cocidas.

-Aparado: encargada de ensamblar y coser todas las piezas que vienen de rebajado.

-Ojalillado: una vez que el calzado viene ensamblado se procede a hacer los ojallillos para pasar los cordones y proporcionar estructura al calzado.

-Cambrado: encargada de moldear el talón, mediante una máquina que funciona con frío y calor. La duración es de 22 segundos totales por par dependiendo del tipo de calzado.

-Línea: encargada del armado final del calzado. Es una línea de montaje que tarda 57 minutos en dar la vuelta completa, compuesta de varias máquinas donde se concretan operaciones como: cierre del calzado de ambos lados, se proporciona altura al talón, se retoca el

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

producto quitando los excedentes de pegamento, etc, dejando el calzado terminado para pasar a la próxima y última subárea.

-Empaque: encargada de colocar las plantillas y cordones, poner en cajas y etiquetar, según las distintas marcas, los productos terminados para que queden embalados. En ella se corrobora la calidad al final del proceso de producción.

Cada una de estas subáreas cuenta con un encargado quien tiene la función primordial de supervisar el trabajo de sus subordinados y controlar que se cumpla el objetivo de producción establecido.

Este objetivo de producción lo establece el Gerente de producción según la demanda de los clientes. Si bien la planificación es mensual, también se dividen en objetivos de producción semanal y diarios, para que este objetivo mensual pueda ser cumplido en tiempo y forma.

Los objetivos diarios, llegan a los operarios a través de sus encargados quienes periódicamente re-organizan el trabajo para que puedan ser alcanzados.

Al tratarse de un área meramente basada en resultados, observamos que todas las descripciones de puestos arribaron el mismo objetivo en común: cumplir con el objetivo de producción en tiempo y forma con la calidad exigida, y proporcionar los materiales necesarios para que la siguiente subárea pueda continuar con el proceso de producción.

Esto quiere decir que las 8 subáreas están interrelacionadas y son interdependientes, por lo tanto, el funcionamiento de cada una de ellas depende del cumplimiento de la anterior, lo que significa que alcanzar el objetivo diario de producción requiere de mucho **trabajo en equipo**.

Este concepto que arribó de las descripciones de puestos, también denota otros que son fundamentales para la eficacia en el proceso productivo:

Producción: es el objetivo de toda el área de producción: cumplir con el objetivo de producción diario, semanal y mensual. Lo que implica que es uno de los factores más importantes en la evaluación, que además está relacionado con la rapidez; al estar interrelacionadas las subáreas, todas las operaciones tienen un tiempo específico para adaptarse al objetivo de producción. Este tiempo va a variar según el objetivo diario y según si en el día anterior se cumplió con el mismo o haya quedado trabajo por hacer. Por ejemplo, si un día no se cumple con el objetivo estipulado, los operarios, algún día de la semana o en el conjunto de los días que reste, deberán lograr esa cantidad pendiente de producción. Este concepto es meramente cuantitativo y se mide de acuerdo a la cantidad de pares que se pudieron producir por día. Esto se contabiliza a través de planillas de producción, las cuales son entregadas de manera diaria por el encargado a cada trabajador, los cuales deberán indicar la cantidad de artículos realizados por cada uno durante el día, y así poder llevar el conteo diario total del área e individual, tarea que después corroborará el encargado.

Calidad: cada cliente exige en sus pedidos la calidad con la que requiere sus productos. Ésta, es exigida a todos los empleados y controlada por sus encargados, quienes deben disminuir el margen de error y evitar re-trabajos, ya que al hacer un producto con defectos se vuelve para atrás en la cadena, entorpeciendo el trabajo de otras subáreas.

Conocimiento del trabajo: todos los trabajadores suelen hacer una rotación en la que van aprendiendo gran parte del proceso de producción, rotando por las distintas subáreas hasta que se determina para cuál es más apto. Esto proporciona varias ventajas: la primera es que en el

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

momento en que algún trabajador se ausente o haya reducción de personal, cualquier operario podrá cubrir la vacante para que el proceso continúe perfectamente sin sufrir alteraciones; la segunda es que al conocer gran parte del proceso productivo, da apertura a los operarios para la solución de problemas que puedan surgir; y la tercera ventaja es que disminuye el riesgo de aburrimiento que trae todo trabajo rutinario, al ofrecer nuevos desafíos de aprendizaje.

Capacidad de aprendizaje: los responsables de las inducciones al puesto de trabajo son los encargados con ayuda de trabajadores experimentados. Es decir que el trabajador que ingrese, va a ir aprendiendo sobre la marcha el funcionamiento del subárea y la operatividad de las actividades. Cuanta mayor capacidad de aprendizaje posea la persona, mayor facilidad tendrá para llevar a cabo las tareas y resolver los conflictos que se le presenten. El conocimiento es individual y personal, está relacionado con el interés por aprender.

Resolución de conflictos: cada puesto de trabajo requiere que el trabajador intente buscar soluciones a los problemas que se le presentan diariamente, pudiendo continuar con su trabajo sin interrupciones mayores. Se requiere del trabajador creatividad.

Puntualidad: concepto fundamental para poder cumplir en tiempo con la producción exigida. Todos los trabajadores poseen un llavero para marcar su horario de ingreso, lo que facilita su control. Es importante evaluar este aspecto ya que influye directamente en la cantidad de producción que se pueda realizar y en el cumplimiento eficiente de los objetivos de producción.

Responsabilidad: es importante evaluarla ya que nos demostrará el cumplimiento de las obligaciones laborales en su conjunto: llegar a horario, cumplir con sus actividades, cuidar de sus herramientas de trabajo y mantener el orden y limpieza de su puesto.

Reducción de desperdicios: este concepto está relacionado con la optimización de los materiales. Cada trabajador tiene que realizar su trabajo de la mejor manera posible reduciendo los márgenes de error, disminuyendo los desperdicios y proponiendo alternativas para la reutilización de los mismos.

Atención a los plazos: requiere del cumplimiento de los objetivos diarios, para poder cumplir con los semanales y así lograr el mensual. En la medida en que se cumplan los objetivos diarios, se facilitará el alcance del objetivo mensual con tranquilidad.

La ventaja de dividir los objetivos mensuales en semanales y en diarios, es que le brinda al encargado la capacidad de poder organizar el trabajo de sus dependientes en caso que éstos no logren cumplir con el objetivo.

10.3 Propuesta de Intervención

A través de las diversas herramientas utilizadas para la recolección, análisis e interpretación de datos, la información que la empresa nos pudo brindar y la colaboración de la Encargada de Recursos Humanos, Encargados y Operarios, pudimos crear el Sistema de Evaluación de Desempeño para dicha empresa, que consta de tres partes fundamentales:

- El modelo de Evaluación propiamente dicho
- La interpretación de los Resultados de la Evaluación.
- La Retroalimentación del Sistema que contiene un Manual de Comunicación

La idea final es generar un instrumento mediante el cual la empresa, pueda tomar decisiones sobre su personal teniendo un claro conocimiento del desempeño de los mismos, contando con un mecanismo de información formal.

10.3.1 Modelo de Evaluación de desempeño

Los conceptos antes mencionados que derivaron del análisis de las descripciones de puestos, son los que utilizaremos para el modelo de Evaluación de Desempeño que proponemos.

El método de evaluación utilizado es el de escala gráfica porque proporciona a los evaluadores un instrumento de fácil comprensión y de aplicación sencilla, posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas, además demanda poco tiempo en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Los conceptos a evaluar son 10:

- Producción
- Calidad
- Conocimiento del Trabajo
- Cooperación
- Capacidad de Aprendizaje
- Resolución de Conflictos
- Puntualidad

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”


- Responsabilidad
- Reducción de desperdicios
- Atención a los plazos

Cada uno de ellos posee una escala de puntuación que va desde el 5 al 1, donde el 5 representa la excelencia y el 1 la deficiencia. Todos los conceptos traen explicado cuál es su significado para las distintas posibilidades de puntaje. Al elegir un puntaje por cada concepto, se procede a realizar la sumatoria total de puntos y determinar cuál es el puntaje total del trabajador. Dicho total dará como resultado la siguiente clasificación:

- **Trabajador Óptimo:** si el puntaje superó el 90%, es decir si el resultado dio más de 45 puntos.
- **Muy Buen Trabajador:** si el puntaje supera el 70% pero no alcanza el 90%, es decir si el puntaje total da entre 45 y 38 puntos.
- **Trabajador Satisfactorio:** si el puntaje supera el 50% pero no alcanza el 70%, es decir que el resultado se encuentra entre 37 y 25 puntos.
- **Trabajador Regular:** si el puntaje supera el 30% pero no llega al 50%, es decir el resultado se encuentra entre 24 y 15 puntos.
- **Trabajador Deficiente:** cuando el puntaje es menor al 30%, es decir no alcanza los 15 puntos.

A continuación se detalla la Evaluación propiamente dicha:

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							 calzados del interior	
EVALUADO:		PUESTO:		ÁREA:			FECHA:	
EVALUADOR:		PUESTO:						
FACTORES	DESCRIPCIÓN	ÓPTIMO =5	MUY BUENO =4	BUENO =3	REGULAR =2	DEFICIENTE =1		
PRODUCCIÓN	CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO	SIEMPRE SUPERA LOS OBJETIVOS RAPIDAMENTE	A VECES SUPERA LOS OBJETIVOS CON RAPIDEZ Y AGILIDAD	CUMPLE CON LOS OBJETIVOS.	A VECES CUMPLE LOS OBJETIVOS	NO CUMPLE LOS OBJETIVOS		
CALIDAD	EXCELENCIA EN LA OPERACIÓN	EXCELENTE CALIDAD. NO HAY PRODUCTOS DEFECTUOSOS	CALIDAD SUPERIOR. PRECISIÓN EN LA REALIZACIÓN	CALIDAD SATISFACTORIA. CUMPLE LA NORMA	CALIDAD INSATISFACTORIA SUELE HABER PRODUCTOS DEFECTUOSOS	CARECE DE CALIDAD		
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	EXPERIENCIA EN EL TRABAJO	CONOCIMIENTO TOTAL. PARTICIPA EN LAS INDUCCIONES	CONOCE MÁS DE LO NECESARIO. PUEDE CUBRIR OTRAS TAREAS	CONOCE LO SUFICIENTE	CONOCE PARTE DE SU TRABAJO	NO CONOCE SU TRABAJO		
COOPERACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	EXCELENTE ESPIRITU DE COLABORACIÓN Y PREDISPOSICIÓN	BUEN ESPIRITU COLABORATIVO DISPUESTO A OFRECER AYUDA	COLABORA	COLABORA POCO	NO COLABORA		
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	RAPIDEZ PARA COMPRENDER UNA TAREA	COMPRENDE RAPIDAMENTE CUALQUIER TAREA. AYUDA A EXPLICARLAS	COMPRENDE FACILMENTE LAS TAREAS CON PREDISPOSICIÓN Y CONCENTRACIÓN	COMPRENDE LAS TAREAS	A VECES COMPRENDE LAS TAREAS	NO COMPRENDE LA TAREA		
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	EXCELENTE Y RAPIDA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN. SUS COMPAÑEROS SUELEN CONSULTARLE	BUENA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN. BUSCA SIEMPRE ALTERNATIVAS	CAPACIDAD SATISFACTORIA. SUELE CONSULTAR COMO SEGUIR FRENTE A UN PROBLEMA	POCA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN. CON FRECUENCIA NO SABE COMO RESOLVER	CARECE DE CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN.		
PUNTUALIDAD	LLEGAR A HORARIO	SIEMPRE LLEGA ANTES	SIEMPRE LLEGA PUNTUAL	LLEGA SIEMPRE A HORARIO	A VECES LLEGA A HORARIO	MAYORMENTE LLEGA TARDE		

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

RESPONSABILIDAD	CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES (PUNTUALIDAD, CUIDADO DE SUS HERRAMIENTAS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO)	RESPONSABILIDAD ÓPTIMA. TRABAJADOR EJEMPLAR	MUY RESPONSABLE. ORGANIZADO	RESPONSABLE. CUMPLE SUS OBLIGACIONES	RESPONSABILIDAD REGULAR.	IRRESPONSABLE	
REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS	EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE MATERIALES	NO PRODUCE DESPERDICIOS. PROPONE ALTERNATIVAS PARA LA REUTILIZACIÓN DE LOS MISMOS	UTILIZACIÓN EFICIENTE DE MATERIALES. NO PRODUCE DESPERDICIOS	BUENA UTILIZACIÓN DE MATERIALES. SIGUE LA NORMA	A VECES PRODUCE DESPERDICIOS POR FALTA DE CONCENTRACIÓN	NO UTILIZA BIEN LOS MATERIALES	
ATENCIÓN A LOS PLAZOS	CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO DE PRODUCCIÓN MENSUAL, SEMANAL Y DIARIO	SIEMPRE CUMPLE CON LOS OBJETIVOS DIARIOS	SIEMPRE CUMPLE CON LOS OBJETIVOS SEMANALES Y A VECES DIARIOS	CUMPLE CON LOS OBJETIVOS MENSUALES	A VECES CUMPLE CON LOS OBJETIVOS MENSUALES	NO CUMPLE CON LOS OBJETIVOS. FALTA DE COMPROMISO	
						PUNTAJE TOTAL:	
RESULTADO:		TRABAJADOR OPTIMO (+45)	MUY BUEN TRABAJADOR (45 A 38)	TRABAJADOR SATISFACTORIO (37 A 25)	TRABAJADOR REGULAR (24 A 15)	TRABAJADOR DEFICIENTE (-15)	
OBSERVACIONES:							
FIRMA DEL EMPLEADO				FIRMA DEL ENCARGADO			

A la hora de decidir implementar esta evaluación de desempeño se deberá previamente proporcionar capacitación a los encargados, quienes serán los evaluadores, para que su aplicación sea correcta, donde se deberá explicar: los objetivos de la evaluación, la forma en la que se debe implementar (como se debe evaluar), el porqué de la implementación y demás dudas que puedan surgir. Esta capacitación estará a cargo de la Responsable de Recursos

Humanos. El objetivo de este proceso es minimizar el riesgo de cometer errores en la implementación de la misma.

Proponemos que estas evaluaciones al ser tan sencillas e implicar poco tiempo se realicen de manera mensual, para que:

-Se pueda evaluar el cumplimiento del objetivo de producción mensual sin olvidarse de la producción de cada empleado, ya que se contabilizan a través de planillas diarias y semanales que completan los operarios, especificando los artículos realizados. Si se evalúa durante un periodo de tiempo mayor aumentaría el tiempo que tardaría cada evaluador en analizarlas.

-Se pueda corregir el desempeño regular o deficiente a tiempo sin que se produzcan grandes alteraciones en la productividad. Al evaluar durante un periodo mayor de tiempo se puede forzar la colaboración de los compañeros de trabajo a que cumplan con las cantidades exigidas cubriendo la ineficiencia de ciertos empleados.

Se propone además que cada encargado en conjunto con la Responsable de Recursos Humanos realicen un análisis semestral, comparando las últimas 6 (seis) evaluaciones de desempeño realizadas a sus dependientes, permitiéndoles una visión global de los mismos, donde podrán determinar: con qué tipo de trabajadores cuentan y qué medidas tomar de acuerdo a esos resultados.

10.3.2 Interpretación de los Resultados de la Evaluación

A continuación explicaremos las acciones que se desprenden de la interpretación del análisis semestral:

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

- Si es un Trabajador ÓPTIMO significa que su desempeño es excelente superando las exigencias de la Organización. Este tipo de trabajador requiere ser analizado porque presenta todas las condiciones para ser promovido de puesto. Si analizáramos su evaluación de desempeño podríamos observar que siempre excede el objetivo de producción diario, manifestando rapidez y agilidad en la tarea destacable, siempre llega a horario, o antes, es altamente responsable, superior en cuanto calidad, es decir que no solo cumple con la calidad exigida sino que no produce productos defectuosos optimizando los materiales; nos habla de un trabajador que conoce en profundidad el proceso productivo y que frecuentemente participa de las inducciones a sus compañeros.

- Si nos encontramos ante un MUY BUEN Trabajador, donde su desempeño es muy satisfactorio y cumple con sus objetivos pero a veces logra superarlos, deberíamos pensar en la posibilidad de ofrecer un incentivo económico en carácter de “premio” por su gran desempeño. De esta manera se alentaría a que busque convertirse en un trabajador ÓPTIMO con el tiempo y también promovería a que sus compañeros intenten imitarlo a través del ejemplo. Ofrecer un incentivo económico alentaría a los demás trabajadores y mandaría un mensaje indirecto de lo que ocurriría si el desempeño fuese muy bueno, es decir si se lograra hacer más de lo que se les exige.

- Si nos encontráramos frente a un trabajador SATISFACTORIO, que cumple con los objetivos organizacionales, deberíamos implementar acciones para mantenerlo motivado y despertar en él un mayor grado de interés y compromiso, buscando la superación constante y que quiera convertirse en un MUY BUEN Trabajador.

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

- Si nos encontráramos frente a un trabajador REGULAR que no siempre cumple con los objetivos organizacionales en su conjunto, es decir, que puede que no cumpla los objetivos de producción, o que a veces no logra la calidad exigida, que no siempre sea puntual o responsable, o no conozca del todo sus tareas o la mejor forma de realizarlas, etc., deberíamos proporcionarle capacitación, para que refuerce los conceptos en los que no se desempeña correctamente y pase a ser un trabajador SATISFACTORIO. Este refuerzo de conceptos estaría a cargo de su encargado en conjunto con un compañero de trabajo que sea MUY BUENO.
- Si nos encontráramos frente a un trabajador DEFICIENTE, primero habría que determinar cuáles son las causas de tal desempeño, para analizar si es una cuestión personal o si la empresa está cometiendo algún error. Si determinamos que es una cuestión personal, ya sea porque el trabajador no se compromete con la organización, va a destiempo con la ejecución de sus actividades, llega tarde, no es responsable, solo va a cumplir su horario etc, debería ser desvinculado de la empresa. No solo porque su comportamiento no es el adecuado ni el que permite la organización, sino que indirectamente con su falta de responsabilidad y compromiso está perjudicando a todos sus compañeros que sí están comprometidos con sus actividades y con el cumplimiento de los objetivos productivos. Sus compañeros al observar dicho comportamiento y saber que la remuneración no se ve afectada, podrían imitarlo, descomprometiéndose con su equipo de trabajo como con la organización.

10.3.3 Retroalimentación del Sistema

Una vez implementada la evaluación propiamente dicha, se procede al tercer paso del Sistema planteado: la Retroalimentación del Sistema de Evaluación.

Aquí hacemos hincapié en la importancia de esta herramienta para proporcionar información acerca del funcionamiento global del Sistema. A través de este feedback se podrá conocer cómo se realizan las evaluaciones y los resultados que éstas arrojan, cual es el rendimiento global e individual de cada operario del área de producción, como están formados los equipos de trabajo, qué tipo de necesidades y carencias de formación pueden presentar los trabajadores, informar a estos sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, si las exigencias del puesto son alcanzables, si el sistema cumple con los objetivos para los cuales se implementó, etc.

Consideramos que la retroalimentación mejorará la comunicación de los equipos de trabajo, incentivará un ambiente de confianza y respeto mutuo, motivará a los empleados a mejorar su rendimiento futuro al tener conocimiento sobre su desempeño actual, razón por la cual proponemos como instrumento para este proceso, un Manual de Comunicación, destinado a brindar información a los encargados sobre la manera de comunicar y la importancia del mismo dentro del Sistema de Evaluación.

10.3.3.1 Manual de comunicación dirigido a los encargados

A continuación detallaremos el Manual que diseñamos para los encargados del área de producción quienes serán los que llevarán a cabo las evaluaciones, con el fin de que puedan proporcionar un feedback eficiente sobre el resultado de las mismas a sus dependientes:



“MANUAL DE COMUNICACIÓN DIRIGIDO A LOS
ENCARGADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE CADEIN SRL”



TABLA DE CONTENIDOS

I. PERSONAS A LAS CUALES ESTÁ DIRIGIDO EL MANUAL

II. LA IMPORTANCIA DE COMUNICAR

III. INSTANCIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

IV. RETROALIMENTACIÓN EFICIENTE

V. HERRAMIENTAS PARA POTENCIAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

I. PERSONAS A LAS QUE ESTÁ DIRIGIDO EL MANUAL

Dicho Manual de Comunicación está específicamente diseñado para los encargados del área de Producción de CADEIN SRL quienes serán los principales protagonistas de la puesta en marcha del Sistema de Evaluación de Desempeño. El área de Recursos Humanos, como órgano asesor y soporte de la aplicación y mantenimiento será quién dé apoyo y seguimiento durante la utilización de dicho sistema.

Los encargados serán quienes evaluarán el rendimiento de los colaboradores de la línea de Producción y a quienes aconsejamos tener en cuenta dicho material para poder realizar las evaluaciones y devoluciones de manera óptima y práctica.

II. LA IMPORTANCIA DE COMUNICAR

Como Evaluador deberás comunicar a tus subordinados, cómo será el procedimiento durante la Evaluación de Desempeño. Todos los miembros que participen, deberán tener conocimiento de la realización de la misma. En principio, deberás dar a conocer a los operarios:

1. Cuál será la forma en que se realizará la evaluación.
2. Cuáles serán los objetivos de la misma.
3. Qué aspectos se van a medir.
4. Cómo se harán las devoluciones: la retroalimentación.

En esta instancia de comunicación, para dar a conocer lo anteriormente mencionado, podrás elegir si reunir a todos tus subordinados a cargo o bien hacerlo individualmente con cada uno de ellos.

Ésta, es una de las instancias más importantes del proceso ya que quedará claro que lo importante de la Evaluación es integrar los esfuerzos de todos los colaboradores hacia los objetivos de la organización y hacia los objetivos individuales, reforzando la idea de que una Evaluación de Desempeño no es un fin en sí misma, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

Un aspecto importante a tener en cuenta aquí, es que se deberá dejar un espacio para dudas y/o consultas que los colaboradores puedan tener. Como Evaluador lo deberás realizar para evitar:

- Temores en la instancia de evaluación.
- Rumores de pasillo entre compañeros.
- Falta de colaboración de los operarios.
- Distanciamiento entre Evaluado-Evaluador.
- Clima de incertidumbre.

III. INSTANCIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Aquí se procede a la etapa de Evaluación propiamente dicha que se realizará a través de una Planilla evaluativa que contemplará los distintos factores a medir. Como Evaluador deberás tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Todos tus colaboradores son personas únicas, diferentes entre sí, con aspiraciones y objetivos personales, y por más elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, siempre deberás tener en cuenta esto.

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

✓ El desempeño deberás evaluarlo de forma justa y objetiva, y no en base a juicios subjetivos que puedan provocar distorsiones en la calificación.

Por lo tanto a la hora de realizarla deberás evitar lo siguiente:

- ❖ Hacer prejuicios personales, ya que los estereotipos pueden distorsionar gravemente los resultados.
- ❖ Evitar que las calificaciones otorgadas se vean afectadas por acciones recientes de los empleados.
- ❖ Distorsionar las mediciones para que los resultados se acerquen al promedio esperado.
- ❖ Calificar más positivamente a quienes crees que se parecen y actúan como vos o a quienes le tienes más cariño. La evaluación no sea afectada por el favoritismo.

Una vez tenido en cuenta lo anterior, puedes realizar la Evaluación propiamente dicha.

IV. RETROALIMENTACIÓN EFICIENTE

Ahora es momento de realizar la entrevista de Retroalimentación también conocida como Feedback. Como Evaluador deberás realizar una devolución a todos aquellos operarios que fueron evaluados y comunicarles los resultados de las evaluaciones. Debes tener en cuenta que esta entrevista favorecerá la motivación de tus colaboradores, demostrándoles cómo se están desempeñando en su trabajo y lo que se puede hacer para mejorar su rendimiento. También permitirá que puedan crear en conjunto planes de acción a seguir para utilizar mejor sus aptitudes y así alcanzar los objetivos organizacionales.

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

En esta etapa, la comunicación es fundamental ya que los evaluados podrán expresar su satisfacción/ insatisfacción con respecto a la evaluación.

Para realizar la entrevista, deberás tener en cuenta lo siguiente:

1. Elegir un lugar cómodo y libre de distracciones para poder lograr una conversación franca y sincera.
2. Analizar un punto por vez durante la devolución, reconociendo fortalezas y debilidades del colaborador.
3. Ser específico y descriptivo.
4. Analizar y resolver las diferencias que puedan existir.
5. Analizar y planear de manera conjunta acciones correctivas para el crecimiento y desarrollo del operario.

Como Evaluador, realizar dicha Retroalimentación a tus subordinados traerá los siguientes beneficios:

- ✓ Aumentará su sentimiento de pertenencia y compromiso
- ✓ Mejorará su rendimiento
- ✓ Potenciará las fortalezas de cada uno
- ✓ Mejorará las conductas y actitudes
- ✓ Permitirá el intercambio de ideas, posturas y apreciaciones
- ✓ Mejorará la relación Evaluado-Evaluador

Una vez finalizada la misma, se da por culminado el Proceso de Evaluación de Desempeño.

V. HERRAMIENTAS PARA POTENCIAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Como ya se ha dicho, la comunicación es una herramienta fundamental a la hora de tener que aplicar un Sistema de Evaluación de Desempeño. Se necesita desde un comienzo y sabemos que a través de ella, ustedes los Evaluadores podrán hacer seguimiento de todo el proceso hasta llegar a la etapa final de Retroalimentación.

Una de las técnicas de comunicación eficaz que podrán poner en práctica, es la escucha activa; es decir la habilidad de escuchar no sólo lo que sus subordinados están expresando directamente, sino también interpretar sus sentimientos, ideas o pensamientos.

A continuación, se mencionan los elementos que como Evaluadores deben evitar durante la escucha activa:

- No distraerse; especialmente para que la atención sobre sus operarios no decaiga.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgarlo.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo.

10.3.3.2 Encuesta de Satisfacción de los Operarios


Dentro del sistema de retroalimentación que proponemos para el Sistema de Evaluación de Desempeño incluimos una encuesta de satisfacción para que los operarios, suministren información sobre la evaluación recibida.

Los resultados que se obtengan de estas encuestas permitirán conocer cuál es la opinión de los trabajadores sobre la evaluación proporcionada, el grado de aceptación o rechazo que generó, y si les permitió ser correctamente evaluados, con el fin de poder conocer cómo se está evaluando.

La importancia de implementar estas encuestas radica en la visión global total que ofrece del Sistema de Evaluación, permitiendo verificar si el objetivo con el que se implementó dicho sistema fue cumplido o si hay que realizar mejoras en el mismo.

A continuación exponemos dicha encuesta:

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

ENCUESTA DE SATISFACCION	 caizados del interior
Marque con una X la opción seleccionada:	
1) ¿ESTA SATISFECHO CON LA EVALUACION RECIBIDA?	
INSASTIFECHO <input type="checkbox"/> POCO SATISFECHO <input type="checkbox"/> SATISFECHO <input type="checkbox"/> MUY SATISFECHO <input type="checkbox"/>	
2) ¿CONOCE EL RESULTADO DE LA MISMA?	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
3) SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES POSITIVA, ¿ESTA CONFORME CON EL RESULTADO DE LA EVALUACION?	
MUY CONFORME <input type="checkbox"/> CONFORME <input type="checkbox"/> POCO CONFORME <input type="checkbox"/> INCONFORME <input type="checkbox"/>	
4) ¿LE PARECE QUE FUE CORRECTAMENTE EVALUADO?	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
5) SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES NEGATIVA, INDIQUE EL PORQUE:	
6) ¿CAMBIARIA O APORTARIA ALGO A LA EVALUACION?	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
7) SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES POSITIVA, MENCIONE LAS SUGERENCIAS:	

11. PROPUESTA DE MEJORA

Como mencionamos anteriormente en los ejes orientadores, la creación de este Sistema de Evaluación de Desempeño tiene como finalidad que la organización cuente con un mecanismo de evaluación formal que le permita conocer el rendimiento de sus trabajadores, para así poder implementar estrategias destinadas a mejorar el funcionamiento organizacional y la toma de decisiones en cuanto a la planificación del personal.

Conociendo objetivamente cuál es el rendimiento de los empleados del área productiva, se podrá en primer medida corroborar si éste se relaciona con la problemática planteada que es el incumplimiento de objetivos productivos, determinando si no se cumple a causa de la ineficiencia de los trabajadores o debido a factores organizacionales.

Contar con un instrumento de evaluación formal traerá múltiples beneficios:

Beneficios a Nivel Individual

Al conocer individualmente el desempeño de cada trabajador permitirá la toma de decisiones efectivas en cuanto a:

1) Promoción o transferencia: este sistema mostrará el potencial que está oculto en la organización: el trabajador ÓPTIMO, aquel con desempeño excelente, que no está siendo aprovechado al máximo, pudiendo decidir la promoción y potenciar así sus capacidades.

Beneficios/Ventajas de la promoción:

- Aporta motivación a los empleados
- Se aprovechan las inversiones en entrenamiento y capacitación

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

- Aumenta el compromiso para con la organización
- Retiene al personal más calificado
- Reconoce al personal por su desempeño
- Reduce los costos de reclutamiento y selección
- Contribuye al crecimiento personal y organizacional en su conjunto

2) Incentivos remunerativos: este sistema permitirá reconocer al MUY BUEN trabajador, aquel con un desempeño que supera las exigencias organizacionales, quien reúne todas las condiciones para ser ÓPTIMO. Una de las formas de despertar la totalidad del potencial de una persona es a través de un incentivo económico, darle un beneficio a cambio de la maximización de los resultados. Al otorgarle incentivos al MUY BUEN trabajador para que desee convertirse en un trabajador ÓPTIMO pueden generar una sana competencia entre los compañeros de trabajo. Al estar basados en el desempeño individual, podría generar que todos quieran esforzarse más en el trabajo (si el incentivo es lo suficientemente convincente), ya que motivaría a elevar el desempeño para obtener ese “premio”. Este incentivo tiene un gran peso: para el empleado porque determina su ingreso y para la organización porque estas compensaciones tienen relación directa con el aumento de la productividad.

Dentro de los incentivos económicos, encontramos una diversidad de programas que aplican las empresas para recompensar a sus trabajadores. A continuación mencionamos los que la empresa podría optar utilizar:

Incentivos sobre unidades de producción: son aquellos incentivos que se otorgan al trabajador por aquel número o cantidad de unidades extras que estos realizan en sus actividades,

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

a cambio de esto la empresa se ve en la necesidad de incentivarlos por el desempeño que demuestran ante ella, ya que esto determina su compensación.

Bonos sobre producción: estos bonos son aquellos que se le otorgan al trabajador por haber sobrepasado el número de unidades de producción que la empresa le demanda y las cuales tiene la obligación de efectuar. Los trabajadores además de recibir un salario fijo, reciben un bono adicional.

Plan de estándares por hora: se fija para cada hora de producción una cantidad x de productos, si el empleado supera esa cantidad, se le pagará un porcentaje extra salarial. La diferencia con el incentivo por cantidad producida es que acá se determina un tiempo máximo de producción, es decir, se paga por tiempo y cantidad producida en conjunto.

Aumentos por méritos: son aquellos incentivos que se le otorgan a los empleados por haber alcanzado los niveles de productividad y desempeño establecidos por la empresa.

Ventajas de los Incentivos económicos:

- Enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.
- Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de los resultados. Los salarios base son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño. Si se cumplen los objetivos de producción (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos: de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Permiten orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante su establecimiento.

3) Motivación: al identificar al trabajador SATISFACTORIO, que cumple no solo con los objetivos de producción sino también con las responsabilidades y obligaciones de la organización, se podrá emplear acciones para mantenerlo motivado y así despertar un mayor grado de interés y compromiso logrando la superación personal y que desee convertirse en un MUY BUEN trabajador.

La motivación en las empresas es una relación “ganar-ganar”, pues ambas partes involucradas obtienen un beneficio: el empleado manifiesta un sentido de bienestar en el ambiente laboral, lo que incentiva a aumentar su rendimiento y por consecuencia la empresa aumenta sus resultados.

Algunas formas de motivar al personal son:

- Reconocimiento por parte de los directivos
- Brindar buen clima laboral
- Otorgar presentes para la celebración de cumpleaños, día del padre y día de la madre
- Proporcionar algún presente y/o festejo en el día del trabajador

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

- Saluciones por nacimientos de hijos, entrega de títulos, reconocimientos destacados, cursos realizados
- Celebraciones de fin de año como reconocimiento a todo el esfuerzo realizado durante el mismo
- Organizar torneos de fútbol para promover la confianza y el trabajo en equipo
- Una o dos veces por semana otorgar frutas como postre luego del almuerzo
- Flexibilidad de horarios

4) Capacitación: este sistema permitirá identificar el desempeño REGULAR que traerá como consecuencia el reconocimiento de las necesidades de capacitación que tiene la organización. Al conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores se podrá emplear instrumentos de formación para mejorar el desempeño REGULAR ya que la persona podría presentar las condiciones para ser un trabajador SATISFACTORIO.

Beneficios de la capacitación:

Para la empresa:

1. Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
3. Mejora la relación encargados-subordinados
4. Aumenta la motivación del personal, lo que trae, en consecuencia, mayor productividad
5. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos
6. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
7. Contribuye a la formación de líderes

A nivel de Recursos Humanos:

1. Reducción de la rotación de personal
2. Reducción del ausentismo
3. Aumento de la eficiencia individual de los empleados
4. Aumento de las habilidades de las personas
5. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción

Para el personal:

1. Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto, lo cual, a su vez, aumenta la productividad
2. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
3. Alimenta la confianza y el desarrollo
4. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
5. Aumenta la autoestima de las personas
6. Forma líderes y mejora las aptitudes comunicativas
7. Permite el logro de metas individuales
8. Mejora el clima organizacional

A nivel de las tareas y operaciones:

1. Aumento de la productividad
2. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
3. Reducción del ciclo de producción
4. Reducción del tiempo de entrenamiento
5. Reducción del índice de accidentes

6. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos

5) Desvinculación: este sistema permitirá tomar decisiones sobre la retención o separación del personal. Al identificar un desempeño INEFICIENTE se podrá emplear las acciones necesarias para desvincular al trabajador de la organización ya que demostró el incumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades laborales, afectando el funcionamiento del proceso de producción.

Beneficios a Nivel General

Al proporcionar una visión del rendimiento global de los trabajadores que componen el área de Producción, permitirá:

- Evaluar el logro de las metas organizacionales en cuanto a objetivos de producción
- Dar seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales
- Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos
- Planeación y desarrollo de carrera profesional
- La mejora continua de los resultados de la organización
- La identificación de errores en el diseño de puestos
- Revisar los procesos de reclutamiento y selección
- Planificar programas de capacitación
- Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo
- Idear acciones para mejorar el rendimiento del personal
- Fomentar la comunicación encargado-subordinado para lograr una mejor sinergia

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

- Brindar retroalimentación objetiva para promover la mejora continua del empleado
- Recompensar el esfuerzo de los empleados de manera justa y equitativa a través de incentivos económicos

Es decir que el Sistema no solo proporcionará una herramienta de obtención de información para la toma de decisiones eficaces en cuanto al personal del área productiva de la organización, sino además, les permitirá reevaluar todos los procesos del área de recursos humanos que se implementan, para determinar qué errores se están cometiendo y cuáles serían las posibles soluciones.

De esta manera, damos por concluido nuestro Proyecto de Grado.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES Martha “Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias” Ediciones Granica S.A, Primera edición.

AVILA PATRICIA “La importancia de la evaluación en los procesos de evaluación (maestría).” Universidad del Valle de México. México, 2009.

BOHLANDER George y SNELL Scott “Administración de recursos Humanos” Editorial Thomson Learning, edición 14ª. México, 2007.

CHIAVENATO Idalberto “Administración de recursos humanos” Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición. Colombia, 2000.

CHIAVENATO Idalberto “Gestión del talento humano” Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición. México, 2008.

HELLRIEGEL D. y SLOCUM W, J. “Comportamiento Organizacional” Editorial Thomson Learning, edición 10ª. México, 2004.

SOLANA Ricardo “Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio”, Editorial Interoceánicas. Buenos Aires, 1993.

WERTHER Williams y DAVIS Keith “Administración de personal y recursos humanos” Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición. México, 1996.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA ENCARGADOS



1. ¿Cuántos operarios tiene a su cargo?
2. ¿Cuál es el objetivo de su función?
3. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de los objetivos de su área?
4. Al ingresar un nuevo empleado ¿de qué manera lo pone en conocimiento de su tareas y funciones del puesto de trabajo?
5. ¿De qué manera comunica los cambios respecto a sus tareas, funciones y obligaciones?

CUESTIONARIO PARA OPERARIOS



1. ¿Conoce cuál es el objetivo de su función?
2. ¿Su superior a cargo evalúa el cumplimiento de los mismos?
3. ¿Considera que el método de supervisión establecido le permite ser correctamente evaluado?
4. ¿Qué mecanismos de comunicación se implementan en el área? ¿Cree que es el adecuado?
5. ¿Su superior le informa sobre su desempeño?
6. ¿Tiene la oportunidad de poder plantear sus inquietudes, dudas y sugerencias respecto al desarrollo de las tareas?
7. ¿Conoce con certeza cuales son los resultados que la empresa espera de su puesto de trabajo?
8. ¿Le parece que tiene las herramientas necesarias para cumplir con sus responsabilidades y obligaciones?
9. ¿Considera que está formado para el puesto de trabajo?
10. Si la respuesta es negativa ¿Le gustaría recibir capacitación?

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Nombre del puesto:	Área:
Depende de:	Subordinados:
Objetivo del puesto:	
Funciones del puesto:	
Tareas del puesto:	
Herramientas necesarias:	
Nivel de formación exigida:	
Habilidades requeridas:	
Competencias técnicas:	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

A continuación representaremos en dos cuadros una síntesis de los resultados que abordaron de los cuestionarios realizados a los 8 encargados del área de Producción y a 30 operarios correspondientes a las distintas subáreas productivas de Cadein SRL.

RESULTADOS: CUESTIONARIOS ENCARGADOS	SI	NO
1) Conoce la cantidad de operarios a cargo		
Encargado depósito de materiales	X	
Encargado cortado	X	
Encargado rebajado	X	
Encargado aparado	X	
Encargado ojalillado	X	
Encargado cambrado	X	
Encargado línea	X	
Encargado empaque	X	
2) Conoce el objetivo de su función		
Encargado depósito de materiales	X	
Encargado cortado	X	
Encargado rebajado	X	
Encargado aparado	X	
Encargado ojalillado	X	
Encargado cambrado	X	
Encargado línea	X	
Encargado empaque	X	
3) Evalúa el objetivo del área a través de la observación		
Encargado depósito de materiales	X	
Encargado cortado	X	
Encargado rebajado	X	
Encargado aparado	X	
Encargado ojalillado	X	
Encargado cambrado	X	
Encargado línea	X	
Encargado empaque	X	
4) Participa de las inducciones al puesto de trabajo		
Encargado depósito de materiales	X	
Encargado cortado	X	
Encargado rebajado	X	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

	Encargado aparado	X	
	Encargado ojalillado	X	
	Encargado cambrado	X	
	Encargado línea	X	
	Encargado empaque	X	
5) Comunica mediante reuniones los cambios respecto a las tareas, funciones y obligaciones			
	Encargado depósito de materiales	X	
	Encargado cortado	X	
	Encargado rebajado	X	
	Encargado aparado	X	
	Encargado ojalillado	X	
	Encargado cambrado	X	
	Encargado línea	X	
	Encargado empaque	X	
6) Conoce acabadamente las funciones y responsabilidades de sus dependientes			
	Encargado depósito de materiales	X	
	Encargado cortado	X	
	Encargado rebajado	X	
	Encargado aparado	X	
	Encargado ojalillado	X	
	Encargado cambrado	X	
	Encargado línea	X	
	Encargado empaque	X	
7) Participa en la distribución diaria de las tareas			
	Encargado depósito de materiales	X	
	Encargado cortado	X	
	Encargado rebajado	X	
	Encargado aparado	X	
	Encargado ojalillado	X	
	Encargado cambrado	X	
	Encargado línea	X	
	Encargado empaque	X	
8) Conoce el rendimiento de sus subordinados			
	Encargado depósito de materiales	X	
	Encargado cortado	X	
	Encargado rebajado	X	
	Encargado aparado	X	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

	Encargado ojalillado	X	
	Encargado cambrado	X	
	Encargado línea	X	
	Encargado empaque	X	
9) Controla diariamente el trabajo de su personal a cargo			
	Encargado depósito de materiales	X	
	Encargado cortado	X	
	Encargado rebajado	X	
	Encargado aparado	X	
	Encargado ojalillado	X	
	Encargado cambrado	X	
	Encargado línea	X	
	Encargado empaque	X	
10) Utiliza la observación directa como herramienta de supervisión/control			
	Encargado depósito de materiales	X	
	Encargado cortado	X	
	Encargado rebajado	X	
	Encargado aparado	X	
	Encargado ojalillado	X	
	Encargado cambrado	X	
	Encargado línea	X	
	Encargado empaque	X	
11) Considera que la metodología utilizada para el control, es la más adecuada			
	Encargado depósito de materiales	X	
	Encargado cortado	X	
	Encargado rebajado	X	
	Encargado aparado	X	
	Encargado ojalillado	X	
	Encargado cambrado	X	
	Encargado línea	X	
	Encargado empaque	X	
12) Informa a sus subordinados sobre su desempeño			
	Encargado depósito de materiales	X	
	Encargado cortado	X	
	Encargado rebajado	X	
	Encargado aparado	X	
	Encargado ojalillado	X	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Encargado cambrado	X	
Encargado línea	X	
Encargado empaque	X	

RESULTADOS: CUESTIONARIOS OPERARIOS	SI	NO
1) Conoce el objetivo de su función		
Operario depósito de materiales 1	X	
Operario depósito de materiales 2	X	
Operario depósito de materiales 3	X	
Operario depósito de materiales 4	X	
Operario cortado 1	X	
Operario cortado 2	X	
Operario cortado 3	X	
Operario cortado 4	X	
Operario rebajado 1	X	
Operario rebajado 2	X	
Operario rebajado 3	X	
Operario rebajado 4	X	
Operario aparado 1	X	
Operario aparado 2	X	
Operario aparado 3	X	
Operario aparado 4	X	
Operario ojalillado 1	X	
Operario ojalillado 2	X	
Operario ojalillado 3	X	
Operario ojalillado 4	X	
Operario cambrado 1	X	
Operario cambrado 2	X	
Operario línea 1	X	
Operario línea 2	X	
Operario línea 3	X	
Operario línea 4	X	
Operario empaque 1	X	
Operario empaque 2	X	
Operario empaque 3	X	
Operario empaque 4	X	
2) El cumplimiento de sus objetivos es evaluado por su superior		

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Operario depósito de materiales 1	X	
Operario depósito de materiales 2	X	
Operario depósito de materiales 3	X	
Operario depósito de materiales 4	X	
Operario cortado 1	X	
Operario cortado 2	X	
Operario cortado 3	X	
Operario cortado 4	X	
Operario rebajado 1	X	
Operario rebajado 2	X	
Operario rebajado 3	X	
Operario rebajado 4	X	
Operario aparado 1	X	
Operario aparado 2	X	
Operario aparado 3	X	
Operario aparado 4	X	
Operario ojalillado 1	X	
Operario ojalillado 2	X	
Operario ojalillado 3	X	
Operario ojalillado 4	X	
Operario cambrado 1	X	
Operario cambrado 2	X	
Operario línea 1	X	
Operario línea 2	X	
Operario línea 3	X	
Operario línea 4	X	
Operario empaque 1	X	
Operario empaque 2	X	
Operario empaque 3	X	
Operario empaque 4	X	
3) El método de supervisión utilizado le permite ser correctamente evaluado		
Operario depósito de materiales 1	X	
Operario depósito de materiales 2	X	
Operario depósito de materiales 3	X	
Operario depósito de materiales 4	X	
Operario cortado 1	X	
Operario cortado 2	X	
Operario cortado 3	X	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Operario cortado 4	X	
Operario rebajado 1	X	
Operario rebajado 2	X	
Operario rebajado 3	X	
Operario rebajado 4	X	
Operario aparado 1	X	
Operario aparado 2	X	
Operario aparado 3	X	
Operario aparado 4	X	
Operario ojalillado 1	X	
Operario ojalillado 2	X	
Operario ojalillado 3	X	
Operario ojalillado 4	X	
Operario cambrado 1	X	
Operario cambrado 2	X	
Operario línea 1	X	
Operario línea 2	X	
Operario línea 3	X	
Operario línea 4	X	
Operario empaque 1	X	
Operario empaque 2	X	
Operario empaque 3	X	
Operario empaque 4	X	
4) Los mecanismos de comunicación implementados en el área son los correctos		
Operario depósito de materiales 1	X	
Operario depósito de materiales 2	X	
Operario depósito de materiales 3	X	
Operario depósito de materiales 4	X	
Operario cortado 1	X	
Operario cortado 2	X	
Operario cortado 3	X	
Operario cortado 4	X	
Operario rebajado 1	X	
Operario rebajado 2	X	
Operario rebajado 3	X	
Operario rebajado 4	X	
Operario aparado 1	X	
Operario aparado 2	X	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Operario aparado 3	X	
Operario aparado 4	X	
Operario ojalillado 1	X	
Operario ojalillado 2	X	
Operario ojalillado 3	X	
Operario ojalillado 4	X	
Operario cambrado 1	X	
Operario cambrado 2	X	
Operario línea 1	X	
Operario línea 2	X	
Operario línea 3	X	
Operario línea 4	X	
Operario empaque 1	X	
Operario empaque 2	X	
Operario empaque 3	X	
Operario empaque 4	X	
5) Su superior le informa sobre su desempeño		
Operario depósito de materiales 1	X	
Operario depósito de materiales 2	X	
Operario depósito de materiales 3	X	
Operario depósito de materiales 4	X	
Operario cortado 1	X	
Operario cortado 2	X	
Operario cortado 3	X	
Operario cortado 4	X	
Operario rebajado 1	X	
Operario rebajado 2	X	
Operario rebajado 3	X	
Operario rebajado 4	X	
Operario aparado 1	X	
Operario aparado 2	X	
Operario aparado 3	X	
Operario aparado 4	X	
Operario ojalillado 1	X	
Operario ojalillado 2	X	
Operario ojalillado 3	X	
Operario ojalillado 4	X	
Operario cambrado 1	X	
Operario cambrado 2	X	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Operario línea 1	X	
Operario línea 2	X	
Operario línea 3	X	
Operario línea 4	X	
Operario empaque 1	X	
Operario empaque 2	X	
Operario empaque 3	X	
Operario empaque 4	X	
6) Se le da la oportunidad de poder plantear inquietudes, dudas y sugerencias		
Operario depósito de materiales 1	X	
Operario depósito de materiales 2	X	
Operario depósito de materiales 3	X	
Operario depósito de materiales 4	X	
Operario cortado 1	X	
Operario cortado 2	X	
Operario cortado 3	X	
Operario cortado 4	X	
Operario rebajado 1	X	
Operario rebajado 2	X	
Operario rebajado 3	X	
Operario rebajado 4	X	
Operario aparado 1	X	
Operario aparado 2	X	
Operario aparado 3	X	
Operario aparado 4	X	
Operario ojalillado 1	X	
Operario ojalillado 2	X	
Operario ojalillado 3	X	
Operario ojalillado 4	X	
Operario cambrado 1	X	
Operario cambrado 2	X	
Operario línea 1	X	
Operario línea 2	X	
Operario línea 3	X	
Operario línea 4	X	
Operario empaque 1	X	
Operario empaque 2	X	
Operario empaque 3	X	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Operario empaque 4	X	
7) Conoce con certeza cuales son los resultados que la empresa espera de su puesto de trabajo		
Operario depósito de materiales 1	X	
Operario depósito de materiales 2	X	
Operario depósito de materiales 3	X	
Operario depósito de materiales 4	X	
Operario cortado 1	X	
Operario cortado 2	X	
Operario cortado 3	X	
Operario cortado 4	X	
Operario rebajado 1	X	
Operario rebajado 2	X	
Operario rebajado 3	X	
Operario rebajado 4	X	
Operario aparado 1	X	
Operario aparado 2	X	
Operario aparado 3	X	
Operario aparado 4	X	
Operario ojalillado 1	X	
Operario ojalillado 2	X	
Operario ojalillado 3	X	
Operario ojalillado 4	X	
Operario cambrado 1	X	
Operario cambrado 2	X	
Operario línea 1	X	
Operario línea 2	X	
Operario línea 3	X	
Operario línea 4	X	
Operario empaque 1	X	
Operario empaque 2	X	
Operario empaque 3	X	
Operario empaque 4	X	
8) Cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus responsabilidades y obligaciones		
Operario depósito de materiales 1	X	
Operario depósito de materiales 2	X	
Operario depósito de materiales 3	X	
Operario depósito de materiales 4	X	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Operario cortado 1	X	
Operario cortado 2	X	
Operario cortado 3	X	
Operario cortado 4	X	
Operario rebajado 1	X	
Operario rebajado 2	X	
Operario rebajado 3	X	
Operario rebajado 4	X	
Operario aparado 1	X	
Operario aparado 2	X	
Operario aparado 3	X	
Operario aparado 4	X	
Operario ojalillado 1	X	
Operario ojalillado 2	X	
Operario ojalillado 3	X	
Operario ojalillado 4	X	
Operario cambrado 1	X	
Operario cambrado 2	X	
Operario línea 1	X	
Operario línea 2	X	
Operario línea 3	X	
Operario línea 4	X	
Operario empaque 1	X	
Operario empaque 2	X	
Operario empaque 3	X	
Operario empaque 4	X	
9) Está formado para el puesto que ocupa		
Operario depósito de materiales 1	X	
Operario depósito de materiales 2	X	
Operario depósito de materiales 3	X	
Operario depósito de materiales 4	X	
Operario cortado 1	X	
Operario cortado 2	X	
Operario cortado 3	X	
Operario cortado 4	X	
Operario rebajado 1	X	
Operario rebajado 2	X	
Operario rebajado 3	X	
Operario rebajado 4	X	

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Operario aparado 1	X	
Operario aparado 2	X	
Operario aparado 3	X	
Operario aparado 4	X	
Operario ojalillado 1	X	
Operario ojalillado 2	X	
Operario ojalillado 3	X	
Operario ojalillado 4	X	
Operario cambrado 1	X	
Operario cambrado 2	X	
Operario línea 1	X	
Operario línea 2	X	
Operario línea 3	X	
Operario línea 4	X	
Operario empaque 1	X	
Operario empaque 2	X	
Operario empaque 3	X	
Operario empaque 4	X	
10) Le gustaría recibir capacitación su puesto		
Operario depósito de materiales 1		X
Operario depósito de materiales 2		X
Operario depósito de materiales 3		X
Operario depósito de materiales 4		X
Operario cortado 1		X
Operario cortado 2		X
Operario cortado 3		X
Operario cortado 4		X
Operario rebajado 1		X
Operario rebajado 2		X
Operario rebajado 3		X
Operario rebajado 4		X
Operario aparado 1		X
Operario aparado 2		X
Operario aparado 3		X
Operario aparado 4		X
Operario ojalillado 1		X
Operario ojalillado 2		X
Operario ojalillado 3		X
Operario ojalillado 4		X

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el área de producción de la empresa CADEIN SRL”

Operario cambrado 1		X
Operario cambrado 2		X
Operario línea 1		X
Operario línea 2		X
Operario línea 3		X
Operario línea 4		X
Operario empaque 1		X
Operario empaque 2		X
Operario empaque 3		X
Operario empaque 4		X