



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

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

**PROYECTO DE GRADO:**

*“Sistema de Evaluación de Desempeño  
para personal del Área Producción”*

Alumna: Viviana Marta Barria

Docente Tutor: Esp. Carlos Alberto Norry

- Diciembre 2014 -

## **Agradecimientos**

A mi familia y a todos los que formaron parte de este proyecto, gracias.

*“Sistema de Evaluación de Desempeño  
para personal del Área Producción”*



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

## FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 25 de noviembre de 2014.

### INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: "Sistema de Evaluación de Desempeño para personal del Área Producción"

Integrantes: Barria Viviana Marta

Profesor Tutor del PG: Esp. Carlos Alberto Norry

Miembros del Tribunal Evaluador: Presidente: Beltramino Nicolás  
Vocal: Urrutia Raquel

### Resolución del Tribunal Evaluador

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

### Observaciones:

El trabajo está en condiciones de pasar a la instancia de defensa oral.

Mgter. Nicolás BELTRAMINO

# ÍNDICE

Pág.

## CAPITULO 1

1. Introducción	7
1.1. Selección de la Organización	8
1.2. Descripción de la Organización	8
1.3. Elaboración del Helado Artesanal	11
1.4- Estructura Documental	13

## CAPITULO 2.- MARCO METODOLOGICO

2.1. Pre-Diagnóstico	14
2.2. Planteamiento de la Situación Problemática	14
2.3. Justificación - Contextualización de la Intervención	15
2.3.1. Alcance del estudio	15
2.4. Objetivos	16
2.4.1. Objetivo General	16
2.4.2. Objetivos Específicos	16

## CAPITULO 3.- MARCO TEÓRICO

3.1- Marco Teórico Conceptual	17
3.1.1. Puesto de Trabajo	17
3.1.2. Análisis y Descripción de Puestos	23
3.1.3. Evaluación de Desempeño	33
3.1.4. Normas de Calidad	50
3.1.4.1. Código Alimentario argentino (CAA) y Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM)	50
3.1.4.2. Incumbencias Técnicas de las (BPM)	51
3.1.4.3. La norma ISO 9001:2008	54
3.1.4.4. Requisitos ISO 9001:2008	54
3.1.4.5. Requisitos ISO 22000:05 Sistema de Gestión De la Inocuidad de los alimentos	56

## CAPITULO 4.- DIAGNÓSTICO

4.1- Recolección de Información	58
4.1.1. Entrevistas	58
4.1.2. Sujetos de la entrevista	58
4.1.3. Organización y análisis de las Entrevistas	59
4.1.4. Cuestionario	59
4.1.5. Organización de las encuestas	59
4.1.6. Análisis de la Encuesta	60

4.1.7. Aspectos relevantes del Diagnóstico: Recopilación Documental	61
4.1.8. Conclusiones	64
<b>CAPITULO 5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL</b>	<b>66</b>
<b>PLAN DE INTERVENCION</b>	<b>66</b>
5.1. Organización del Plan de Intervención	66
5.1.1. Acciones propuestas en el corto y mediano plazo.	66
5.1.2. Fase de sensibilización del proyecto	67
5.2. Sistema de Evaluación de Desempeño	67
5.3. Metodología para el Desarrollo de la Evaluación del Desempeño	68
<b>CAPITULO 6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>72</b>
6.1- INSTRUCTIVO: Aspectos de Evaluación	72
<b>CAPITULO 7. CONCLUSIÓN</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>81</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo Cuestionario SGC	83
Anexo A: Información del Puesto	85
Anexo A1: Cuestionario para la Descripción y el Análisis de Puestos	86
Anexo B: Descripción de Puesto	87
Plan y Registros POES	88
Anexo C: Matriz de Competencias y Habilidades	89
Anexo D: Evaluación del Desempeño	90
Anexo D1: Check List BPM	91
Anexo D2: Hoja de Reporte de Evaluación del Desempeño	92
Anexo E: Programa de Capacitación	93
Anexo B: Descripción de Puestos. D-01	94
Anexo B: Descripción de Puestos. D-02	96
Anexo B: Descripción de Puestos. D-03	98
Anexo B: Descripción de Puestos. D-04	99
Anexo B: Descripción de Puestos. D-05	100
Anexo B: Descripción de Puestos. D-06	101
Anexo B: Descripción de Puestos. D-07	102

# 1- INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones se centran en cumplir los requisitos, necesidades e incluso exceder las expectativas del cliente, ya que estos son muy demandantes en cuanto a los productos y servicios que consumen, “hoy establecen un requisito para un producto y el día de mañana pueden modificarlo” y las organizaciones tienen que ser flexibles y competentes para cumplir con las nuevas exigencias, incluyendo una respuesta rápida y un buen servicio.

Para lograr la flexibilidad y competencia que una organización requiere es preciso trabajar en la eficacia y eficiencia en busca de cumplir con la Misión, Visión, Metas y Objetivos que ésta pretende. Uno de los factores importantes en la organización, a pesar del gran desarrollo de la tecnología, es el Factor Humano. Este recurso requiere de una medición precisa y constante sobre su desempeño en función a sus responsabilidades que permitan ir mejorando gradualmente.

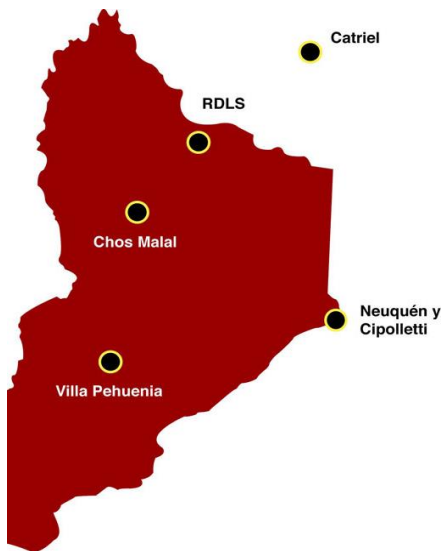
Es por ello que este trabajo final tiene como objetivo desarrollar un sistema para la Evaluación del Desempeño del Personal que permita al ocupante de un puesto, ser más eficiente en sus actividades diarias para el logro de sus objetivos y los de la organización. Para ello, se seleccionó una empresa, perteneciente al rubro alimentario, que se dedica a la producción y comercialización de helados artesanales.

El presente es un trabajo del tipo proyecto factible, es decir, tiene todo el potencial para poderse implementar en una organización. Para su desarrollo se partió de la concepción de que un proyecto se genera con la existencia de un problema o bien la posibilidad de mejorar. Reconocer que una situación de interés, dentro de una organización, representa el motivo para realizar un análisis que conlleve a la obtención de resultados y que permita la toma de decisión sobre dicha situación, requiere la presencia de alguien que reconozca la realidad de la existencia de esa situación (observación). En el caso de este proyecto, la iniciativa y detección del problema surgió por parte de la dirección de la empresa seleccionada, quienes observaron la necesidad de contar con una evaluación de sus trabajadores del área de producción por ser la más sensible en cuanto a los aspectos de inocuidad, calidad, buenas prácticas de la manufactura y servicio al cliente.

Así, se escogió el tema del siguiente trabajo y se comenzó a investigar recopilando toda la información necesaria. Se plantearon los objetivos generales y específicos que colaboraron y sirvieron de guía para su evolución. Con base a lo expuesto, se determina desarrollar un proyecto factible que integra e interrelaciona los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de recursos humanos y que sirva como solución al problema planteado.

## 1.1- Selección de la Organización

El trabajo se realizó en una empresa PyME, de tipo familiar, cuyo rubro es el de Heladerías Artesanales, instalada en Neuquén desde el año 1986, cuenta con ochenta y dos empleados, dedicada a la elaboración y venta de helados artesanales. La empresa ha obtenido a lo largo de estos años una respuesta favorable del mercado de Neuquén y Río Negro y tomó la decisión de ampliar sus horizontes a través de:



- Apertura de nuevos locales propios
- Otorgamiento de franquicias
- Puntos específicos de venta en la ciudad

Cuenta con una amplia gama de productos, la cual incluye más de 60 diferentes sabores de helados, postres, alfajores, bombones, palitos, tortas, chocolates, entre otros. Todos ellos se comercializan en la red de locales propios, franquiciados, además de terceros puntos de ventas, como son supermercados, patios de comidas, rotiserías y drugstores.

Poseen una planta de elaboración con una capacidad de producción de 1.000 kilos diarios; los helados son de calidad Premium ya que cuentan con procesos de producción auténticamente artesanal, con equipos de pasteurización de última generación e instalaciones que responden a las disposiciones, reglamentaciones y exigencias generales establecidas en el Código Alimentario Argentino (CAA).

## 1.2- Descripción de la Organización

### Reseña Institucional

La empresa tiene sus orígenes en General Alvear Mendoza, en los últimos años de la década de los '40 de la mano de una familia de inmigrantes italianos, quienes con gran esfuerzo y trabajo cotidiano lograron elaborar helados cuya calidad perdura en la actualidad.

Los abuelos realizaban todas las labores desde la producción, venta y reparto callejero. Una empresa familiar donde abuelos, hijos y nietos aprendieron a trabajar en la elaboración de helados, fabricados con lo más puro de las materias primas, buscando la excelencia y calidad que cautivan cada día a los paladares de todas las edades, expandiéndose hacia una cadena de locales (Franquicias).



En 1986 abrió sus puertas en la ciudad de Neuquén y más adelante se sucedieron, las aperturas de sus sucursales.

La actividad de la empresa se centra en procurar eficacia y eficiencia, para el logro de los objetivos propuestos. La dirección de la empresa se encaminó en una búsqueda constante por la innovación, los clientes han despertado la necesidad de crear nuevos productos con la misma calidad y prestigio de siempre. Por tal motivo, la empresa trabajó con dedicación para poder ofrecerles a sus clientes una amplia línea de chocolates artesanales, tortas y una muy especial pastelería exclusiva. También cuentan con una nueva línea de productos calientes que van de deliciosos waffles hasta una cafetería exquisita.

La Misión declarada por la empresa es:

*“Alcanzar la excelencia en nuestro producto en el ámbito regional, nacional e internacional, en el marco de una clara política basada en la responsabilidad y el respeto a nuestros clientes. Así mismo, la incorporación de nuevos productos, aptos para competir en el mercado. Asegurar a nuestros empleados puestos genuinos de trabajo con una estabilidad laboral apuntando a la capacitación permanente”.*

La Visión declarada por la empresa es:

*“La visión está puesta fundamentalmente en el crecimiento de la oferta de productos hasta alcanzar una gama completa cuya comercialización ocupe el 15 % del mercado regional, a través de la innovación, calidad y excelencia del producto, colocándonos en un lugar privilegiado por el cliente”.*

“Los **valores** básicos que guían las actividades de la empresa se resumen en las siguientes metas:”

- **Calidad** en todos los productos que fabricamos hace 25 años.
- **Compromiso** con nuestros clientes, al brindarles un servicios de calidad y excelencia.
- **Líder del mercado** en cuanto a la innovación de productos fríos, lográndolo a través de un trabajo en equipo, que sea capaz de responder a cualquier reto del consumidor y del competidor.
- **Confianza:** en que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- **Responsabilidad Social Empresaria** con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

### La Política de calidad declarada por la empresa es:

La organización se esfuerza por mantener expectantes a los Clientes buscando continuamente la innovación en sus productos.

Brinda un muy buen servicio en la Atención al Cliente comprometiéndose en determinar y cumplir con sus requisitos analizando e incorporando sugerencias.

Demuestra especial interés en el desarrollo, formación y capacitación de su personal.

Mantiene fiel compromiso con la implementación y mantenimiento de un sistema de calidad para promover la mejora continua en todos sus procesos.

Busca la tercerización de sus productos en puntos de ventas y franquicias estratégicas acordes a la imagen de la empresa.

Conserva en el crecimiento la calidad de un producto artesanal.

Cumple con todos los requisitos legales Nacionales, Provinciales y Municipales vigentes aplicables al producto y a la actividad que desarrolla la organización.

### Organigrama

La organización está conformada por:

- **Directorio:** Presidenta y Gerente Comercial.
- **Área administrativa:** 1 Contador interno y dos administrativas.  
Tercerizado: el Servicio de Estudio Contable e Impositivo, Medicina Laboral (Salud Ocupacional) y Técnico en Seguridad e Higiene.
- **Área comercialización e Imagen:** Diseñador gráfico y 1 colaborador en Comercialización.
- **Área de Producción:** Gerente de Producción, Jefe de Planta: Licenciada en Tecnología de los alimentos, (ver figura nº1-Organigrama).  
El área operativa trabaja en dos turnos:  
Temporada baja: De 8 horas (de 07:00 a 15:00)  
Temporada alta: 5 horas más, de 15:00 a 20:00 horas.
- **Área ventas: locales propios y franquicias**  
La misma se divide en tres turnos Rotativos:
  - 1) Turno Mañana de 08:00 a 15:00 horas
  - 2) Turno Tarde: 15:00 hs a 22:00 horas
  - 3) Turno Noche: 22:00 a 3:00 horas

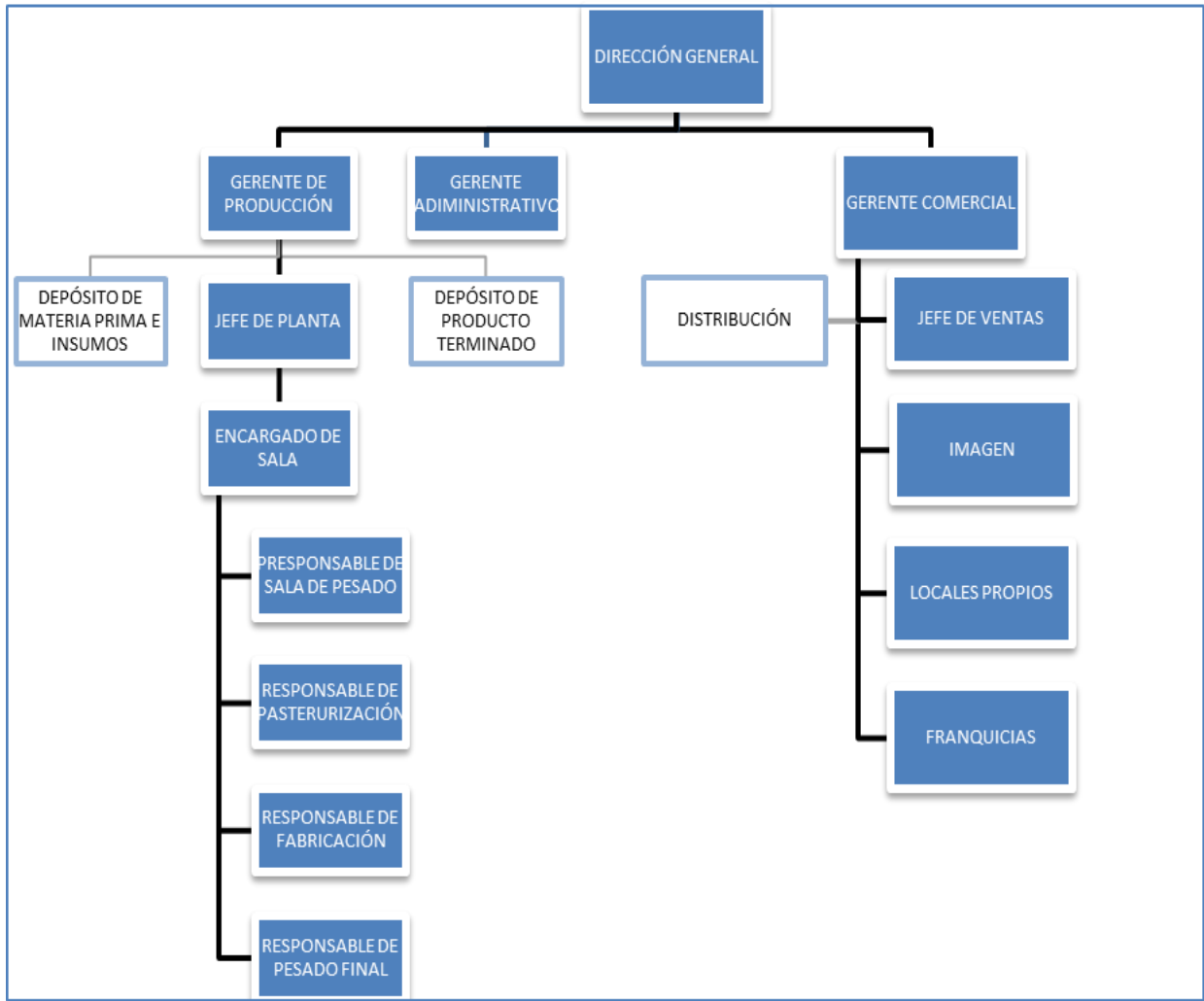


Figura N° 1 – Organigrama - Elaboración propia

### 1.3- Elaboración del Helado Artesanal

Como se planteó al inicio del trabajo, el helado artesanal, se obtiene a través de un procedimiento en el que la intervención de la persona es un factor predominante, obteniendo así un resultado final individualizado que no se puede adaptar a la producción industrial automatizada y en grandes series. Cabe destacar que no deja de perder el carácter artesanal por el empleo de máquinas auxiliares, ya que estas son de producción discontinua, e incorporan una menor cantidad de aire que la producción industrial.

A continuación se presenta un diagrama que esquematiza y divide en diferentes etapas la producción del helado artesanal.

# ELABORACIÓN HELADO

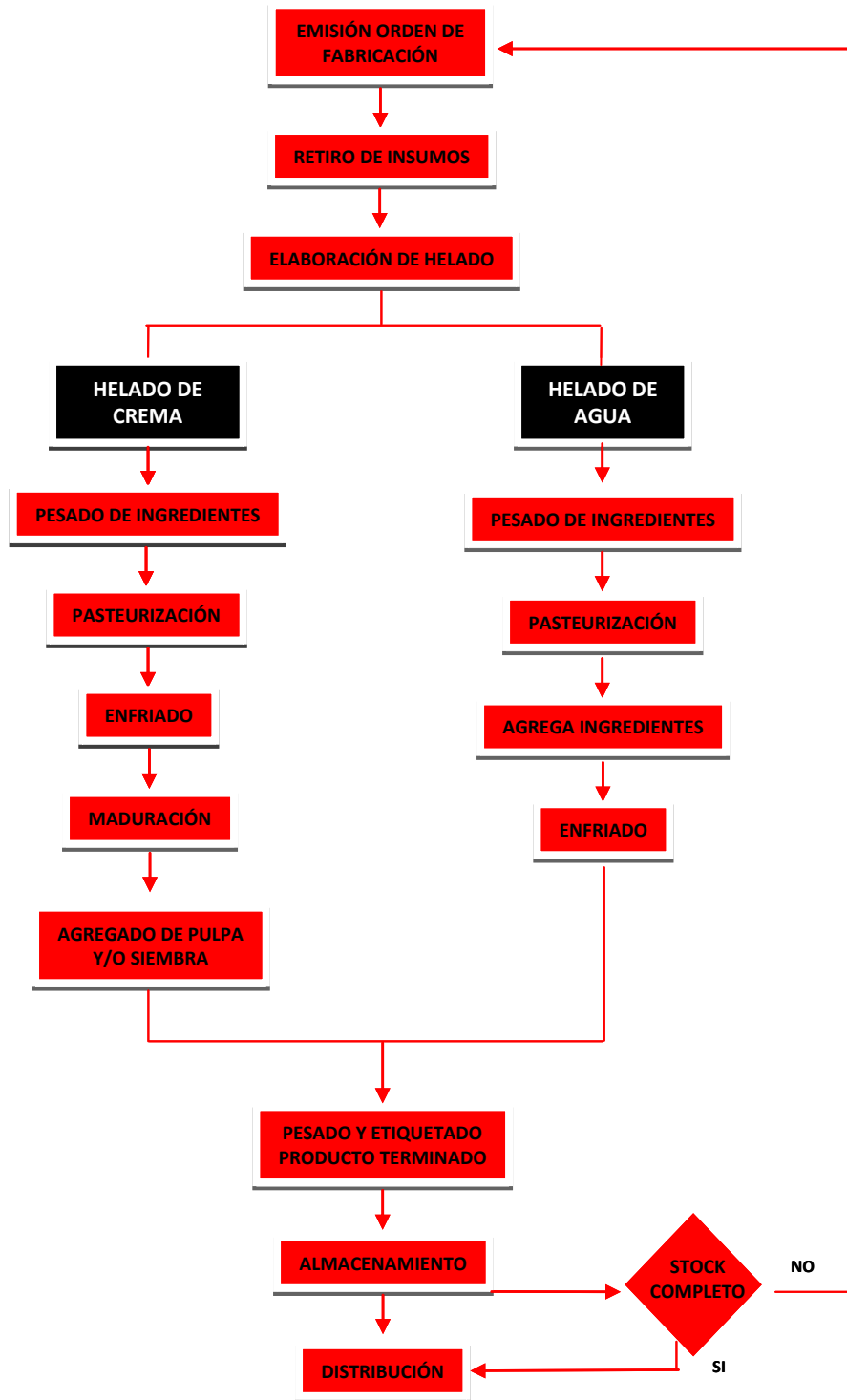


Figura Nº 2 - Diagrama de flujo del proceso de elaboración de helado artesanal - Elaboración propia

Para la elaboración del producto se consideran los siguientes documentos:

1. Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)  
Anexo 1 Contaminaciones Revisión 2
2. Manual POES Revisión 3
3. Manual de Producción
4. Manual de Procedimientos
5. Instructivos de trabajo

Así como los registros que demuestran el cumplimiento de los requisitos del cliente, de la organización, de las normas ISO-9001:08, ISO-22000:05 y los requisitos reglamentarios en Argentina.

1.4-

### **ESTRUCTURA DOCUMENTAL**



Figura Nº 3 - Pirámide de la estructura documental - Elaboración propia

## **2.1- Pre-Diagnóstico**

La dirección de la empresa y Jefe de Planta manifiestan tener una clara orientación al cliente a través de la calidad del producto que producen, dicen: *“fabricamos helados y vendemos satisfacción”*. También son conscientes de que las personas y la organización se encuentran en una constante interacción con su entorno, entonces el horizonte está puesto en:

- El logro y mantenimiento de la calidad de sus productos y servicios, a fin de satisfacer las exigencias y las necesidades implícitas de sus clientes.
- El personal calificado y capacitado de manera constante, en dónde se los hace participar activamente, para brindar un excelente servicio, un producto de calidad y un ambiente atrayente.
- Las materias primas adquiridas localmente para contribuir a la economía regional.
- La seguridad alimentaria, asegurándose de que el producto no le causará daño al cliente.

Ellos consideran sentirse involucrados en la actividad que realizan, en la búsqueda constante por generar puestos de trabajo estables, altamente capacitados para garantizar la confianza de que la calidad que se persigue se alcanza y se mantiene.

En este sentido, es gracias a la cooperación y contribución de las personas, en el desempeño de sus tareas, que se hace posible el desarrollo de la organización y el logro de sus objetivos.

## **2.2- Planteamiento de la Situación Problemática**

Dado que el Área de Producción es la más relacionada con la satisfacción del cliente y con un proyecto futuro de la empresa relativo a fortalecer su sistema de calidad, les surge la necesidad de:

- Demostrar que cuentan con la capacidad de producir productos que satisfagan los requisitos del cliente y el cumplimiento de exigencias de las normativas alimentarias aplicables.
- Mejorar continuamente el desempeño de los procesos a través de sus indicadores.
- Mejorar la productividad y la eficiencia de los trabajadores, así como la calidad de vida y un ambiente laboral adecuado.
- Cumplir con la Misión y Visión de la empresa que les permita ser cada vez más competitivos.

En virtud de ello, la dirección de la empresa considera necesario en esta instancia, que se desarrolle un sistema de evaluación del desempeño para el personal del Área de Producción, con posible alcance a las Franquicias.

## **2.3- Justificación - Contextualización de la Intervención**

Las empresas preocupadas por satisfacer las expectativas de sus clientes, dependen, en primer orden, del correcto desempeño de sus recursos humanos y del cumplimiento de las normativas vigentes en concordancia con los objetivos organizacionales establecidos. El factor humano además de representar el activo más importante con el que cuenta una empresa, tiene un alto impacto en los rendimientos organizacionales.

Los consumidores de helados artesanales, exigen cada vez más atributos de calidad en los productos que adquieren. La inocuidad de los alimentos es una característica de calidad esencial, por lo cual existen normas en el ámbito nacional, Código Alimentario Argentino y del Mercosur que consideran formas de asegurarla.

La iniciativa de crear un sistema para evaluar el desempeño del área de producción, surge por parte de la dirección de la empresa seleccionada, a los fines de contar con un instrumento que se convierta en una mejora continua para la organización.

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite dar a conocer a los empleados lo que se espera de ellos y lo requerido para el puesto que ocupan, para conseguir mutua comprensión y adecuado diálogo. Tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. También permite la mejora de la actuación del empleado a través de la identificación de la formación, conocimientos, aptitudes y actitudes que sean necesarios corregir. A su vez, sirve como uno de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.

### **2.3.1 Alcances del estudio.**

Se efectuara estudios exploratorios para indagar sobre el área de producción.

A través de las entrevistas realizadas y los resultados que se obtuvieron de las encuestas, se puede focalizar, todavía mejor, la necesidad de lograr un sistema de evaluación del desempeño que sea una herramienta para lograr aumentar la competitividad de la empresa, ayudando a su crecimiento y fortalecimiento en el área de producción. Se trabajó en forma conjunta con los directivos de la empresa para implementar un sistema de ED, desde esta perspectiva y considerando que si el empleado se siente responsable por los resultados obtenidos y se compromete con alto interés de mejorar su rendimiento, puede obtener así retornos de capacitación y desarrollo profesional, partiendo de la premisa que la ED no es por sí misma un fin, es un instrumento, un medio para mejorar los resultados del recurso humano que posee la empresa.

Además se reflexionó que el sistema de ED bien planteado, coordinado, desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, siendo el empleado el principal

beneficiario, jefe, empresa y comunidad. Si todo esto se cumple se obtiene una ventaja competitiva sobre las empresas del mismo sector y una mejora continua.

A partir de los datos obtenidos es fundamental realizar una intervención que se adapte a las necesidades reales actuales:

- Analizar la documentación provista por la empresa
- Completar la documentación faltante
- Demostrar la relación directa de la Evaluación del Desempeño con el subsistema Análisis y Descripción de puestos.
- Instructivo ED
- Formulario ED
- Conclusiones

## **2.4- Objetivos**

### **2.4.1- Objetivo General**

Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño, para su aplicación al Área de Producción, que permita medir la eficacia y eficiencia del personal y que esto se traduzca en una mejora continua para la organización.

### **2.4.2- Objetivos Específicos**

- Investigar acerca del compromiso de los directivos de la empresa con las políticas de calidad e inocuidad y el enfoque al cliente, que permitan una ED confiable y que sea una herramienta efectiva de mejora.
- Analizar información documental de las descripciones de puestos de trabajo existentes, correspondiente al área de producción y validar su vigencia. Completar las descripciones faltantes.
- Investigar acerca del perfil de los trabajadores del Área Producción y comparar con las descripciones de los puestos de trabajo.
- Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño apropiado en el marco de requisitos, cumplimientos y exigencias de las normas higiénicos- sanitarias y CAA y de la política de calidad de la empresa.
- Elaborar las recomendaciones para su implementación y seguimiento.



### 3- MARCO TEÓRICO

#### 3.1- Marco Teórico Conceptual

A continuación se presentan cuatro conceptos claves que integrados, abren camino hacia el desarrollo de este trabajo final de carrera; estos son: Puesto de Trabajo, Análisis y Descripción de Puestos, Evaluación de Desempeño y Normativa de Calidad.

##### 3.1.1- Puesto de Trabajo

Antes de profundizar estos conceptos, resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas con la figura *del puesto de trabajo*, a partir de la bibliografía consultada:

“El concepto de puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama – con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático – es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se transforman gradualmente en actividades conjuntas a partir de equipos”<sup>1</sup>

“El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante) que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía. De modo que, para desempeñar sus actividades, la persona con un puesto debe tener una posición definida en el organigrama.”<sup>2</sup>

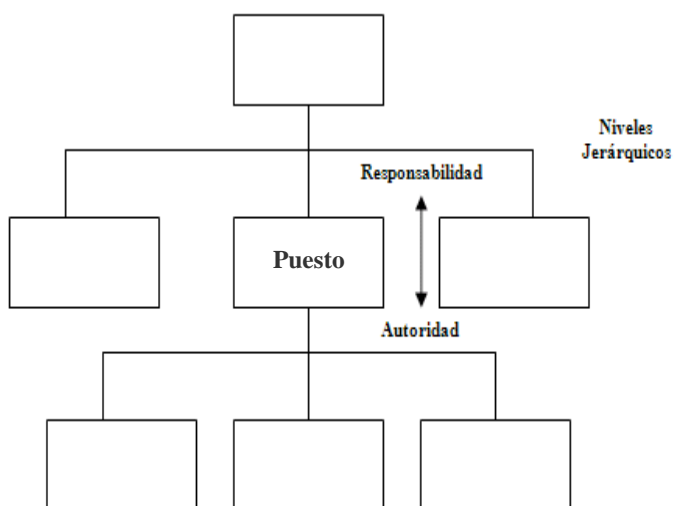


Figura Nº 4 - Posición del puesto en el organigrama. –  
(Chiavenato, Idalberto “Gestión del talento humano” 3ra edición. McGraw Hill. España 2009. Cap. 7 parte 3. Pág. 204).”

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto “Gestión del talento humano” 3ra edición. McGraw Hill. España 2009. Cap. 7 parte 3. Pág.202, 203

<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 204

Un puesto de trabajo involucra los siguientes conceptos:

**Tareas:** Actividades, roles o funciones que ejecuta el ocupante del puesto, por ejemplo efectuar manejo de dinero y documentos valorados en caja.

**Autoridad:** Es una tarea con cierto poder, por ejemplo firmar cheques.

**Responsabilidad:** Significa que responderá por los hechos, actos o tareas que desarrolla, por ejemplo asumir la pérdida de dinero o el uso fraudulento de un cheque.

**Función:** Conjunto de tareas, atribuciones y responsabilidades debidamente clasificadas.

Según lo define Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2008), “es el proceso de organización del trabajo en tareas necesarias para llevarlo a cabo” y consideran que “es el proceso sistemático de recopilación y organización de la información relativo a las tareas, obligaciones y responsabilidades de los trabajos”.

Sin embargo de acuerdo a Bohlander y Snell (2008), el análisis de puestos, es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

El diseño de puestos es definido por Chiavenato (2009) como el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exige que el ocupante sepa manejar *los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad*.

El diseño de puestos es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:<sup>3</sup>

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del puesto, es decir, quienes son sus subordinados.

---

<sup>3</sup> Ibid. Pág. 205, 206.

**Modelo de diseño de puestos:** El diseño de puestos es tan antiguo como el trabajo humano. Existen tres modelos de diseño de puestos: *clásico, humanístico y situacional*.<sup>4</sup>

**Modelo clásico o tradicional:** Diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de racionalización de trabajo para proyectar puestos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación. Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de puestos son:

- 1. La persona como apéndice de la máquina:** La racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero, las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de puestos. En otros términos, el diseño de puesto sirve exclusivamente a la tecnología y a los aspectos de producción.
- 2. Fragmentación del trabajo:** Para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo una subtarea sencilla y repetitiva, es decir un encargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deben acatar.
- 3. Énfasis en la eficiencia:** Cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo (o la cadencia) del trabajo, y este se mide a través de estudios de tiempo y movimientos (tiempo estándar, 100% de eficiencia). El obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción, teniendo en cuenta el concepto de *homo economicus* (hombre económico, movido, motivado por una racionalidad económica).

**El diseño clásico se proyectó para alcanzar las siguientes ventajas:**

1. Reducción de costos.
2. Estandarización de las actividades.
3. Apoyo a la tecnología.

**Modelo humanístico:** También se denomina de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que originó la escuela de relaciones humanas en la década de 1930.

---

<sup>4</sup> Ibid. Pág. 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213

El modelo humanista sustituyó el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales.

El diseño humanista se preocupó más por el contexto del puesto que por el contenido del puesto; por esta razón, el diseño del puesto en sí no es diferente del modelo clásico.

**Modelo situacional o contingente:** El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo puesto debe tener en mayor o menor grado:

1. **Variedad:** Se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el puesto. Existe variedad cuando el puesto presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el puesto sea menos repetitivo y menos monótono.
2. **Autonomía:** Se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizara y decidir qué métodos o procedimientos seguirá.
3. **Significado de las tareas:** Se refiere al conocimiento de la influencia que el puesto provoca en otras personas o en el trabajo organizacional. Es la noción de las interdependencias del puesto con los demás puestos de la organización y de la contribución del trabajo en la actividad general de la organización como un todo.
4. **Identidad con la tarea:** Se refiere al grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad que tiene la persona de efectuar un trabajo entero o global y de poder identificar con claridad los resultados de su esfuerzo. El ocupante se identifica con la tarea en la medida que lo ejecuta íntegramente.
5. **Retroalimentación:** Es el grado de información de regreso que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea o cómo marcha en su actividad.

Siguiendo con el libro de Chiavenato (2009), las cinco dimensiones esenciales o profundas crean condiciones para la satisfacción intrínseca como resultado del cumplimiento de la tarea que el ocupante realiza. Estas condiciones hacen que el puesto se impregne de los factores motivacionales o satisfactorios.

**Enriquecimiento de los puestos:** “El diseño de puestos con base en las contingencias es más dinámico en comparación con otros y privilegia el cambio en función del desarrollo personal del ocupante.”<sup>5</sup> En otras palabras, posibilita la adaptación del puesto al potencial de desarrollo personal del ocupante. El enriquecimiento o ampliación del puesto es la manera práctica y viable de adecuar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante, y consiste en incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación. Según la teoría de los dos factores de Herzberg, “El enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del puesto. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas.

El enriquecimiento del puesto (o ampliación) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar deliberada y gradual los objetivos, responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ajustarlos a las características del ocupante.”<sup>6</sup>

El mismo, puede ser **lateral u horizontal** (carga lateral con adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o **vertical** (carga vertical con nuevas responsabilidades más elevadas). El **enriquecimiento vertical** añade tareas más complejas o atribuciones administrativas del puesto, como planeación, organización y control, al tiempo que transfiere tareas más sencillas a otro puesto de nivel menor. El **enriquecimiento lateral** añade tareas variadas con la misma complejidad de las tareas actuales, al mismo tiempo que transfiere algunas de las tareas actuales a otros puestos del mismo nivel. El **enriquecimiento vertical** busca tareas más complejas y mayores responsabilidades, mientras que el **horizontal** busca variar tareas de igual complejidad y responsabilidad.

La *adecuación del puesto al ocupante* mejora la relación de las personas y su trabajo, incluye nuevas oportunidades de iniciar otros cambios en la organización y en la cultura organizacional. A su vez, mejorar la calidad de vida en el trabajo y sobre todo, el aumento de la productividad y la reducción de las tasas de rotación y de ausentismo de personal.

El enriquecimiento de puestos ofrece: Elevada motivación intrínseca del trabajo, desempeño de alta calidad en el trabajo, elevada satisfacción con el trabajo y reducción de ausentismo y rotación.

Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que ejecutan el trabajo:

a) Cuando la persona encara su trabajo como algo significativo o de valor.

---

<sup>5</sup> Ibid. Pág. 213

<sup>6</sup> Ibid. Pág. 214

- b) Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.
- c) Cuando la persona conoce los resultados que obtiene al hacer el trabajo.

Hay que hacer hincapié que el **enriquecimiento de puestos** puede provocar sensación de ansiedad y de angustia en las personas, e incluso sentimientos de ser explotadas por la organización. Por otra parte el ambiente de trabajo influye en las expectativas de las personas, por ejemplo: si la organización es tradicional y conservadora en sus políticas y procedimientos, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación este bloqueado y que las personas se sientan inseguras frente a toda novedad, porque no están preparadas para enfrentarlas.

Quien vive en organizaciones conservadoras y orientadas hacia el pasado, difícilmente tiene condiciones de crear e innovar. El enriquecimiento de puestos puede acarrear algunos efectos indeseables, en especial en organizaciones que privilegian la conservación del **statu quo**. El dilema del enriquecimiento de puestos está en la resistencia al cambio de tareas y el aumento de las atribuciones. Los sindicatos han explorado el tema del enriquecimiento de puestos y han acusado a las empresas de hacerlo exclusivamente para provecho propio, explotando a las personas. Cuando se hace de forma exagerada y demasiado rápida, puede provocar intensa concentración del individuo en el trabajo y reducir sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de condiciones personales.

Filosofía / enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración científica	Simplificación del trabajo	Crea puestos sencillos, seguros y confiables. Minimiza las demandas intelectuales del trabajo.	Monotonía, aburrimiento y alineación	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Características Del trabajo	Ampliación del puesto	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, reduce las necesidades de apoyo de staff.	Sacrifica las ventajas de la implicación, sin reducir las desventajas	Eficiencia
	Enriquecimiento del puesto	Crea puestos que involucran al empleado, aumenta la motivación, satisfacción y productividad.	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere empleados adicionales. El control permanece en los gerentes.	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	equipos	Da mayor autocontrol ante el trabajo. Ideal para nuevas fábricas, en donde es compatible con la nueva tecnología adoptada.		Eficiencia

Figura Nº 5 - Los enfoques para los diseños de puestos

(Mickovich George y Boudreau John W., *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Nueva Jork, 1994, p.130.)

### 3.1.2- Análisis y Descripción de Puestos

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

- **Análisis de puestos de trabajo:** Procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de puestos de trabajo:** Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** Esta relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, entre otros. Estos

requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

### **La descripción de puestos.**

Para Bohlander y Snell (2008), la descripción del puesto se hace por escrito e incluye los tipos de deberes. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra. Sin embargo, la mayoría de las descripciones de puestos, contiene al menos tres partes: El título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes de éste. Desde el punto de vista del empleado, la descripción del puesto puede utilizarse para ayudarles a conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto.

“La descripción de puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto, de cómo lo hace y por qué lo hace”<sup>7</sup>

“La descripción de puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cuál relaciona conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio del puesto”<sup>8</sup>

La descripción de puesto de trabajo “es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto de trabajo en función de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.”<sup>9</sup>

Estas definiciones se completan con el pensamiento de CHIAVENATO; 2009 en donde señala que es la descripción detallada de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante) en el puesto. Estas actividades deben ser ajustadas a la posición que ocupa el empleado en el organigrama, dicha posición define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quien es responsable), los subordinados (sobre quienes ejerce autoridad) y el departamento o la división dónde se localizan. Con esta perspectiva los puestos no existen por azar. Su diseño, proyección, definición y establecimiento responden a cierta racionalidad: la búsqueda de eficiencia de la organización.

---

<sup>7</sup> de Censo David A. y Robbins Stephen P. Human Resource Managment, Jhon Wiley & Sons, Nueva Jork, 1996, pag.136

<sup>8</sup> Dessler Gary Human Resource Management, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1997, pag.96. <sup>9</sup> Gómez-Mejía, Balkin, Cardy “Gestión de Recursos Humanos”. 5ta edición. Prentice Hall. PEARSON EDUCACION S.A 2008. Pago 85.



## **Especificaciones del puesto de trabajo**

La descripción de puestos define el contenido del puesto: lo que hace el ocupante, cuando lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace, es decir, se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto que incluye los siguientes elementos:

- El título /nombre del puesto
- Objetivo del puesto
- El perfil (Educación, experiencia, formación y habilidades)
- El resumen de las actividades que serán desempeñadas
  - a) Funciones
  - b) Responsabilidades
  - c) Autoridad
- Las principales responsabilidades
- Las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos
- Los procesos en que participa
- La relación directa o indirecta con la satisfacción del cliente

La descripción del puesto relaciona, de forma breve, las tareas, obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva, y se ocupa de su contenido (aspectos intrínsecos). Luego de la descripción de los puestos viene el análisis, el cuál aborda cuáles son los requisitos (aspectos extrínsecos) que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto. De aquí se parte para especificar los requisitos que debe cubrir como mínimo, quien ocupe el puesto, en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. También busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

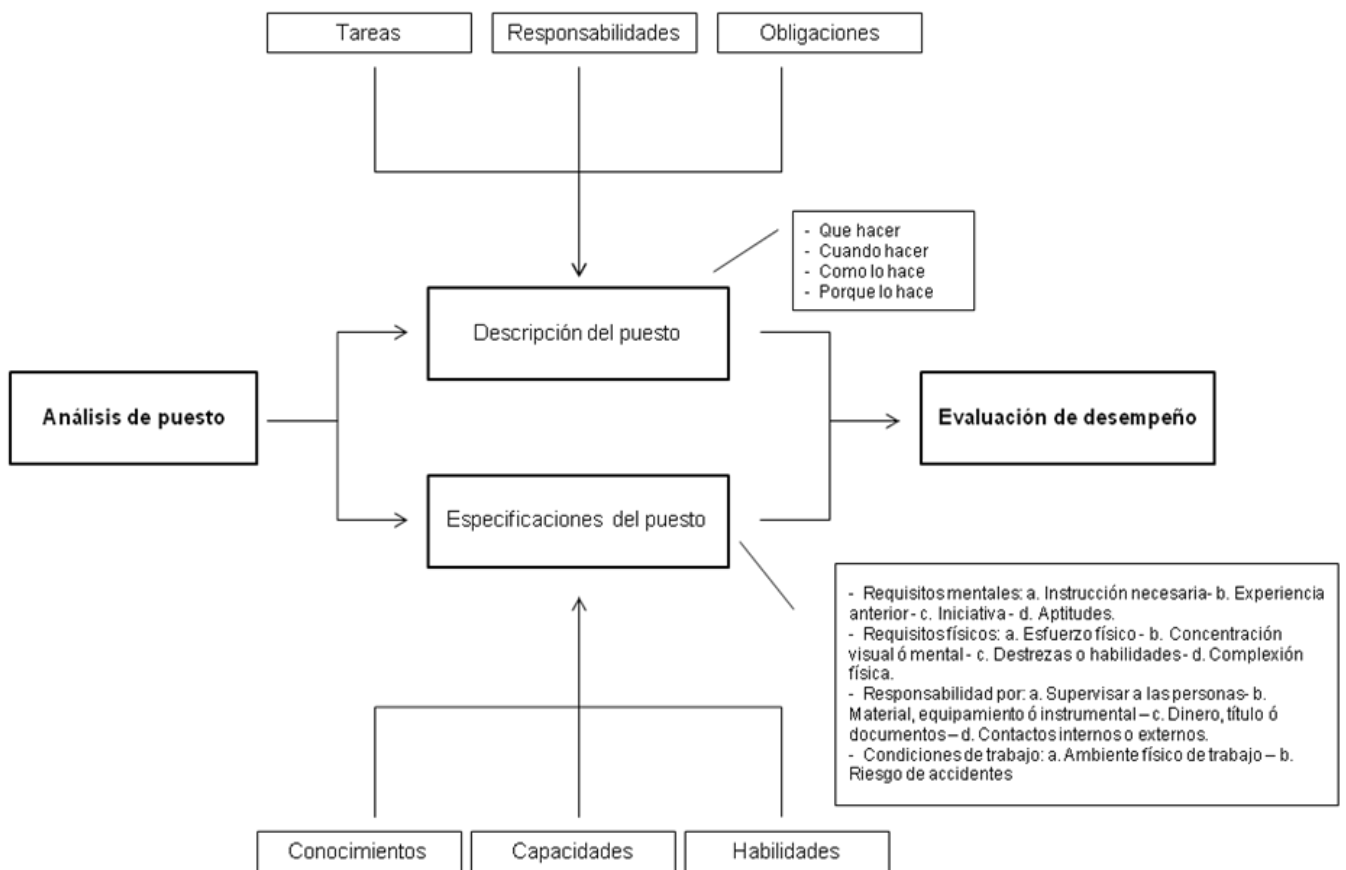


Figura Nº 6 - Descripción de puesto – (Chiavenato, Idalberto “Gestión del talento humano” 3ra edición. McGraw Hill. España 2009. Adaptación propia sobre teoría. Descripción y Análisis de puestos Cap. 7 parte 3. Pág. 219; 222; 223; 230).”

Ciertamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada, todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos output, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia.

Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, entre otros.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, entre otros.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido).

De lo que no cabe ninguna duda es de la necesidad de justificar la existencia de todos y cada uno de los puestos de trabajo existentes en una organización, a partir de su contribución para con ésta. Para ello, es preciso que los titulares de los mismos se apliquen con aceptables estándares de desempeño en su quehacer diario.

## Análisis de puestos

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario adentrarnos un poco en los aspectos relacionados con puesto de trabajo a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura examinada.

Es importante, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

Análisis de puesto de trabajo: “Es el proceso sistemático de recopilación e información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del puesto de trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.”<sup>10</sup>

“Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la **descripción de puesto**. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que **la descripción** se *enfoca* en el **contenido** del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y **el análisis** de los puestos busca determinar cuáles son los *requisitos físicos y mentales* que el ocupante debe cumplir, las *responsabilidades* que el puesto le impone y las *condiciones* en que debe desempeñar el trabajo”.<sup>11</sup>

Efectivamente, el análisis de puesto es un procedimiento de recolección, análisis y organización de la información de los puestos de trabajo de la organización. Comprende conocer el contenido del puesto, es decir la descripción de las tareas que componen el trabajo, en qué procesos participa, los deberes, grado de complejidad, dificultades destacables, autoridad y subordinación, con quiénes se relaciona, si es estructurado o semiestructurado, las condiciones de trabajo, el riesgo. Todo ello además de especificar las habilidades, conocimiento y competencias, así como el nivel de experiencia que se requieren en el puesto, contribuye para el adecuado ejercicio y desempeño en el mismo.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de

---

<sup>10</sup> Gómez Mejía, Balkin, Cardy “Gestión de Recursos Humanos”. 5ta edición. Prentice Hall. PEARSON EDUCACION S.A 2008. Pág.77

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto “Gestión del talento humano” 3ra edición. McGraw Hill. España 2009. Cap.7, Pág. 222 y 223

ocupar un determinado puesto de trabajo. Así, es que el puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportes para su organización, al tiempo recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, entre otros.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Es así, que las organizaciones pueden ser entendidas como conjuntos de personas que desempeñan puestos de trabajo o como conjuntos de puestos de trabajo que son ocupados por personas.

Este modelo echa por tierra las suposiciones de estabilidad y permanencia de los objetivos y procesos organizacionales, se basa en la ampliación continua del puesto mediante el enriquecimiento de las tareas.

Los puestos cambian, “evolucionan” con el desarrollo personal del empleado y el desarrollo tecnológico de la tarea.

### **Modelo de diseño de puestos según CHIAVENATO 2009**

Método para reunir datos sobre los puestos

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos:

1. Entrevista
2. El cuestionario
3. La observación

1. **Método de la entrevista:** La obtención de datos acerca de los puestos se puede realizar a través de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo puesto y entrevistas con el supervisor que conoce los puestos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando varias personas tienen el mismo puesto, como en el caso de cajeros de banco, operadores de máquinas semejantes, secretarios. El supervisor inmediato deberá conducir las sesiones de los grupos o el supervisor será entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de su puesto. Los principales temas abordados en una entrevista característica sobre puesto son:

- ¿Usted qué puesto tiene?
- ¿Qué hace usted?
- ¿Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
- ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los métodos y procesos utilizados?

- ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
- ¿Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
- ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
- ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el puesto?
- ¿Cuáles son los requisitos físicos que el puesto exige? ¿cuáles son los requisitos Intelectuales?
- ¿Quién es su proveedor interno (entrada) y su cliente interno (salida)?
- ¿Quién es su superior inmediato? ¿de qué le informa?
- ¿Quiénes son sus subordinados? Explique la respuesta.

### **Pros**

- Es el método para obtener datos que se emplean con más frecuencia.
- Permite que el ocupante del puesto presente una relación de sus actividades y comportamientos que otros no han podido definir.
- Brinda oportunidades para mostrar las posibles frustraciones que genera el puesto y que el supervisor no percibe.
- Es un método simple y rápido para obtener información.

### **Contras**

- Puede distorsionar la información y presentar datos falsos o ideas preconcebidas
- El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
- El ocupante puede legitimar su visión del puesto para obtener ventajas personales en razón de la remuneración o la importancia del puesto.

2. **Método del cuestionario:** El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del puesto, por el supervisor o por ambos. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados; Su costo operacional es menor que el de la entrevista. En cambio, su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

3. **Método de observación:** La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el puesto. Este método se aplica en puestos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de línea de montaje, operadores de máquinas, secretarios. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador, para garantizar la cobertura de la información necesaria.

Las etapas del proceso del análisis de los puestos:

- Paso 1: Examinar la estructura de la organización entera y de cada puesto.
- Paso 2: Definir la información que se requiere para el análisis de los puestos.
- Paso 3: Seleccionar los puestos a analizar.
- Paso 4: Reunir los datos necesarios para el análisis de los puestos.
- Paso 5: Preparar las descripciones de los puestos.
- Paso 6: Preparar las especificaciones de los puestos.

Utilizar información de los pasos 1 a 6 para:

- Planificación de RH
- Diseño de puestos
- Reclutamiento y selección
- Entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Remuneración y beneficios
- Evaluación de los resultados

### **Usos y descripción del análisis de puesto**

La descripción y el análisis de los puestos son como mapas del trabajo que se desempeñan en la organización.

Casi todas las actividades de RH se basan en la información que proporcionan la descripción y el análisis de puestos. Los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos son: para el reclutamiento, la selección de persona en cuanto al perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de batería de pruebas y exámenes de selección, etcétera. También material para el entrenamiento en cuanto al contenido de dichos programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente. Base para la evaluación y la clasificación de puestos. Factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia, para la investigación de salarios, etcétera. Evaluación del desempeño. Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, etcétera Base para programas de higiene y seguridad. Información acerca de condiciones de insalubridad y peligros comunes para determinados puestos. Guía para el gerente, brinda información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Chiavenato, Idalberto "Gestión del talento humano" 3ra edición. McGraw Hill. España 2009. Cap.7, Pág 228, 229

Pasos	Aspectos considerados
<p>1. Elaborar información preliminar sobre el puesto</p>	<p>a. Verificar los documentos existentes para elaborar una visión del puesto su misión, las principales obligaciones o las funciones que norman el trabajo.</p> <p>b. Preparar una lista preliminar de las obligaciones, que servirá de referencia para efectuar la entrevista.</p> <p>c. Anotar los puntos principales que quedan oscuros o ambiguos o que requieren de mayor aclaración.</p>
<p>2. Efectuar las entrevistas</p>	<p>a. Encontrar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del puesto y sus principales obligaciones, como un supervisor o un trabajador experimentado.</p> <p>b. El ocupante del puesto debe ser un trabajador típico que conoce la posición (nunca el personal en capacitación o alguien recién admitido).</p> <p>c. Los entrevistados deben tener experiencia (ocupantes) o ser responsables por el trabajo realizado (supervisor).</p>
<p>3. Consolidar la información sobre el puesto</p>	<p>a. Juntar toda la información obtenida de distintas fuentes en una descripción completa y congruente del puesto.</p> <p>b. Un ocupante experimentado del puesto debe ser un recurso accesible para el analista de puesto durante la fase de consolidación.</p> <p>c. Revisar si todos los puntos de la lista inicial y preliminar de las obligaciones y las preguntas fueron respondidos o confirmados.</p>
<p>4. Verificar la descripción del puesto</p>	<p>a. La fase de verificación se debe efectuar en una situación de grupo. Se deben entregar copias escritas de la descripción del puesto (descripción narrativa y lista de tareas) al supervisor y a los ocupantes del puesto.</p> <p>b. La finalidad es verificar si la descripción es exacta y está completa.</p> <p>c. El analista debe anotar omisiones, ambigüedades y aclaraciones.</p>

*Figura Nº 7 - Procedimientos generales del análisis y la descripción de puestos (Adaptado de Milkovich George T. y Boudreau Jhon W., Human Resource Management, Richard D. Irwin, Nueva Jork, 1994, p.156)*

Las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal.

A continuación se puntea los más importantes:

Para la empresa:

Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos, funciones y relación con procesos.

- Detectar necesidades de capacitación
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve de base para la promoción y ascenso.
- Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- En general ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más reciente.
- Sirve para el análisis del agregado de valor para satisfacer al cliente.
- Para evitar la duplicidad de funciones

Para los supervisores:

- Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- Pueden exigir a cada trabajador con mayor conocimiento de causa lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

Para el trabajador:

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala sus responsabilidades con claridad.
- Le señala los límites de su responsabilidad.
- Le permite administrar su tiempo.
- Le ayuda a saber si trabaja adecuadamente.
- Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el área de recursos humanos:

- Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- Lo orienta en la selección de personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes.
- Lo ayuda a establecer adecuados programas de adiestramiento.
- Le informa para la valuación de puestos.
- Lo orienta para efectuar estudios de calificación de meritos.
- Orienta para el sistema de remuneración.



- Facilita la aplicación del seguimiento y control.
- Orienta para la definición de pautas de calidad de vida laboral.

En definitiva el análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores contar con un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que se proceda a tomar medidas correctivas. Entonces hay que revisar el puesto. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

### **3.1.3- Evaluación de Desempeño**

#### **Aspectos conceptuales y teóricos**

Existen y son muchas las opiniones de especialistas y teóricos en el área de la evaluación del desempeño, las siguientes son algunas de las definiciones de evaluación de desempeño:

Para Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2008) es la identificación, medida y gestión del rendimiento de los RH de las organizaciones. La evaluación debería ser una actividad orientada al futuro que ofrezca a los trabajadores una información útil y le apoye para lograr mejores niveles de rendimiento. La evaluación puede utilizarse con fines administrativos o de desarrollo.

Según Chiavenato (2009). La evaluación del desempeño es una valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las tareas que desempeña, las metas y los resultados que alcanza y su potencial para el desarrollo. Forma parte de las prácticas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia.

Por otro lado, Bohlander y Snell (2008). Coinciden en que la evaluación del desempeño es una herramienta que se diseña para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos,

expectativas y éxito en el desempeño, considerando la cultura organizacional y las reales necesidades de cada organización.

Martha Alles (2004) Define que es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es 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 satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Otro aporte viene de Puchol (1995). La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Este autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada, donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Tiene una óptica histórica (hacia atrás)
- Tiene una óptica prospectiva (hacia delante)
- Su finalidad es la integración

La definición de Evaluación de Desempeño, consiste en evaluar el desempeño del puesto, en el comportamiento del rol del ocupante del puesto. El desempeño varía de persona a persona y depende de múltiples factores condicionantes que influyen activamente.

El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. De tal forma, que el desempeño del puesto está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

La Evaluación del Desempeño es una herramienta que permite dar a conocer a los empleados lo que se espera de ellos y lo requerido para el puesto que ocupan para conseguir mutua comprensión y adecuado diálogo. Según el modelo de Gómez-Mejía (2008) implica la identificación, medida y gestión del rendimiento, ya que tiende un puente entre el responsable y

sus colaboradores en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. Como así también, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de las personas. Los nombres que se le ha atribuido a las evaluaciones de desempeño son diversos: evaluación del mérito, evaluación de los empleados, evaluación del rendimiento informes del progreso, evaluación de eficiencia funcional.

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente Evaluación del Desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de acuerdo a los fines que se quieran lograr. Las evaluaciones pueden ser con fines administrativos, dirigidas para la toma de decisiones, tales como las promociones, los despidos, las recompensas, y/o de desarrollo, que se focalizan en la mejora del rendimiento del ocupante del puesto y el fortalecimiento de sus capacidades laborales a través de la realimentación.

El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado y los directivos de la empresa deben poner esmero por alcanzar todo el potencial de esta herramienta de Evaluación del desempeño estando convencidos del valor estratégico que le proporciona la misma a la organización.

El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los evaluados y evaluadores, y para que los resultados sean objetivos, debe estar basado en los elementos relacionados con el puesto, es decir, un sistema de medición basado en el análisis de puesto de trabajo.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de varios autores tales como Chiavenato, Bohlander, Snell, Gómez- Mejía, Balkin y Cardy; que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problema identificados Chiavenato (2009) dice que en la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación. Es decir, se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas. Esto es posible mediante la integración de los objetivos

organizacionales y los individuales, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de la persona. A su vez, forma parte de las prácticas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia.

La evaluación del desempeño no sólo es un proceso dinámico entre el evaluado - evaluador y las relaciones entre ellos, es una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña y los resultados que debe alcanzar. Es un medio que nos permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos perseguidos por la organización.

Esto nos permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores de la organización para avanzar más rápidamente. Dicho de otra manera, la evaluación se la puede ver como una unidad de *acción-reflexión-acción*, que da la posibilidad de ahondar en la comprensión de los fenómenos, en la orientación que se les quiere dar y en la calidad con que se ejecutan y no como un mero ejercicio técnico para obtener resultados. Por tanto, la evaluación de desempeño busca construir una cultura que permita ver a ésta como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento a futuro encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los logros. Además busca que la evaluación se convierta en una práctica capaz de generar cambios positivos en los procesos productivos, sobre la base de establecer acciones apropiadas para el mejoramiento de la calidad y el logro de las metas.

También la evaluación es un juicio de valor de alguien con respecto a algo. Permanentemente evaluamos, porque continuamente emitimos juicios sobre personas, objetos o circunstancias. La evaluación se concibe como proceso cuando de manera sistemática, se delinea, se obtiene y se provee información útil para emitir el juicio de valor, previo un proceso de investigación que aporte elementos para emitir dicho juicio, de acuerdo con el fin que se persigue. Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el puesto que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la empresa, institución u organización laboral.

La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de

mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Conceptualmente la evaluación de desempeño consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese puesto; este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación de puesto. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

En conclusión, el análisis de los diferentes conceptos propone que la condición de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y trata de integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Con claridad, Chiavenato (2009), resume de modo específico que existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño: “¿Por qué se debe evaluar el desempeño? ¿Qué desempeño se debe evaluar? ¿Cómo se debe evaluar el desempeño? ¿Quién debe evaluar el desempeño? ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto “Gestión del talento humano” 3ra edición. McGraw Hill. España 2009. Cap.7, Pág. 245

### **¿Por qué se debe evaluar el desempeño según Chiavenato (2009)?**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. *Recompensa*: Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados. Es la evaluación por méritos.
2. *Realimentación*: La evaluación permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. *Desarrollo*: La evaluación posibilita que cada colaborador sepa cuáles son sus puntos fuertes y los débiles. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.
4. *Relaciones*: La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas que lo rodean.
5. *Percepción*: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. *Potencial de desarrollo*: La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que pueda definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, entre otros.
7. *Asesoría*: La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de RH, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; para ello debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

1. La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
3. La evaluación debe hacer énfasis en el colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño. Empeño y desempeño son cosas muy distintas.

4. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
5. La evaluación de desempeño debe servir para mejorar la productividad del trabajador en la organización, y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

#### **Los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:**

1. Que las personas involucradas en la evaluación la perciban como una situación de recompensa o sanción al desempeño anterior.
2. Que la importancia del proceso recae más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso. La equidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
4. Que la evaluación es inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

#### **¿Quién debe evaluar el desempeño?**

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación se examina cada una de estas alternativas.

#### **Alternativas para evaluar el desempeño de los empleados**

Chiavenato, Bohlander, Snell, Gómez Mejía, Balkin y Cardy coinciden en las alternativas para evaluar el desempeño de los empleados y las organizaciones y utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado, desde las más democráticas y participativas hasta las más centralistas y monopolistas.

Para el desarrollo de las mismas se utiliza bibliografía de Idalberto Chiavenato (2009):

**Autoevaluación de desempeño:** El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.

**El gerente:** Corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El mismo asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

**El empleado y el gerente:** Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

**Equipo de trabajo:** En esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos, las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

**Evaluación de 360°:** Recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza



la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. Sin embargo, cabe destacar que para el evaluado no es nada fácil recibir los resultados de este tipo de evaluación, ya que si no posee una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición vulnerable.

**Evaluación hacia arriba:** Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporcione el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

**Comisión de evaluación de desempeño:** En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, está conformada por miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

**El órgano de RH:** Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con

promedios y medias y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. Esto provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas.

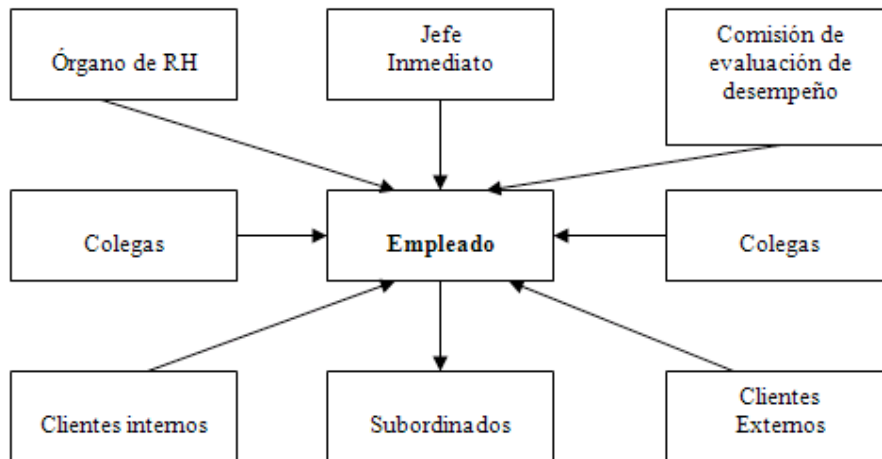


Figura Nº 8 - ¿De quién es la responsabilidad de la evaluación de desempeño? (Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos Humanos 5ta edición. McGraw Hill. Colombia 2000. Cap.9 parte IV. Pág. 362)."

### Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación. Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación. A continuación se explican cada uno de ellos:

**Escalas gráficas:** Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de 5 a 10 factores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. En consecuencia, utilizan un formulario de doble entrada, en donde las filas

representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas representan los grados de variación de esos factores. Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio. El segundo paso es definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación. Generalmente se utilizan 3, 4 o 5 grados de variación (óptimo, bueno, regular, apenas aceptables, deficiente) para cada factor.

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	sociabilidad	Enfoque en los resultados

Figura Nº 9 - Criterios o factores de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño. (Chiavenato, Idalberto "Gestión del talento humano 3ra edición. McGraw Hill. España 2009. Cap. 7 parte 3. Pág.254)."

## Pros

1. Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
2. Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
3. Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
4. Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
5. Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

## Contras

1. Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
2. Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores
3. Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales
4. Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
5. Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación
6. Ninguna participación activa del trabajador evaluado
7. Tan sólo evalúa el desempeño anterior

**Elección forzada:** Surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad (aspectos característicos del método de escala grafica). Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen y representen al desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. De ahí surge la denominación de selección forzada.

### **Pros**

1. Evita el efecto de generalización (efecto halo) en la evaluación.
2. Reduce la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad
3. No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo

### **Contras**

1. Complejidad para la planeación y construcción del instrumento
2. No proporciona visión general de los resultados de la evaluación
3. No genera retroalimentación de datos ni permite comparación
4. No permite obtener conclusión de los resultados
5. Ninguna participación activa del evaluado

**Investigación de campo:** Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes (de línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

### **Pros**

1. Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (el DRH asesora) en la evaluación de desempeño.
2. Permite planear acciones para el futuro (programas de entrenamiento, orientación).
3. Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
4. Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño
5. Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

## **Contras**

1. Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento y demorado.
3. Poca participación del evaluado. Tanto en la evaluación como en las medidas.

**Incidentes críticos:** Es un método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan un desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado.

## **Pros**

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo.
2. Destaca los aspectos excepcionales del desempeño. Las excepciones positivas deben ser realizadas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir.
3. Método fácil de instituir y de utilizar.

## **Contras**

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Falla por fijarse en pocos aspectos del desempeño. De ahí su carácter tendencioso y su parcialidad.

**Listas de verificación:** Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (*check-lists*) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método escalas graficas.

**Críticas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño:** Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño presentan ciertas características negativas y superadas. En general, son burocráticos, rutinarios, repetitivos, tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas y consideran la evaluación como un fin y no como un medio. Les falta libertad en la forma y el contenido.

En la actualidad las organizaciones buscan métodos de evaluación más participativos y que impulsen la evaluación; se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas. Es así, que mediante la integración de los objetivos organizacionales y los individuales, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas.

La tendencia de desburocratización en los procesos de evaluación de las personas aparece en la reducción radical del papeleo y los formularios que antes constituían el dolor de cabeza de los ejecutivos. La evaluación ahora es simple y relajada, está exenta de los formalismos exagerados y de los complicados criterios impuestos por algún órgano centralizador y burocrático. En este sentido internet y la intranet han ayudado mucho.

**Métodos modernos de evaluación de desempeño:** Caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: *auto evaluación* y *auto dirección* de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes: el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos. El segundo factor, es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados.

### **Evaluación participativa por objetivos (EPPO):**

La evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO). Dentro de esta nueva evaluación que resurge la evaluación de desempeño sigue seis etapas.

1. El formulario de los objetivos consensuados. El desempeño se deberá enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para cumplirlos.

3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Es decir, sin recursos y medios los objetivos son simples promesas, estos pueden ser: materiales (equipos, máquinas), humanos (equipo de trabajo) Inversiones en entrenamiento y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría). Entonces los recursos son una forma de costo para alcanzar los objetivos a lograr.
4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo.
5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos Significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso, debe tener una base cuantitativa, confiable de datos que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el propio evaluado se debe evaluar, es decir monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados. Es importante que el gerente ayude en este sentido.
6. La realimentación intensiva y la evaluación conjunta Con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para disminuir la disonancia e incrementar las consistencias. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo-resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarle en este sentido.

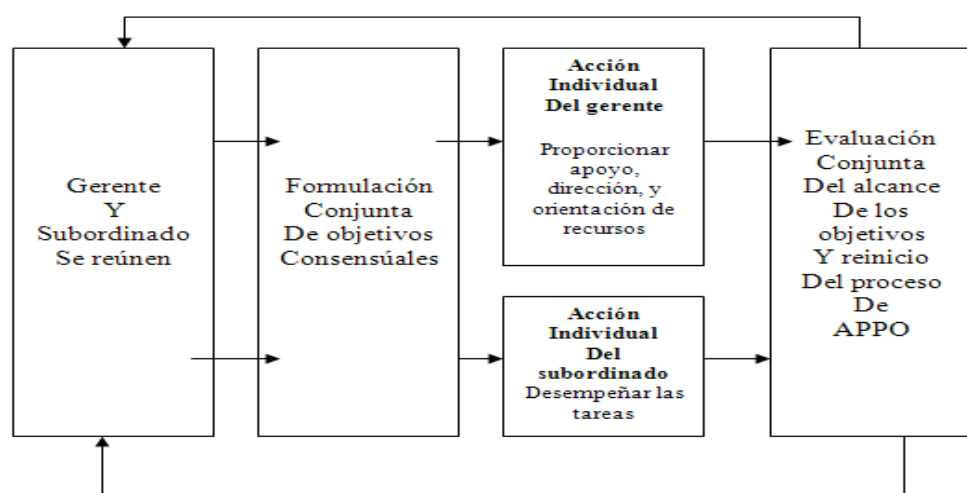


Figura Nº 10 - El proceso de administración participativa por objetivos (Chiavenato, Idalberto "Gestión del talento humano 3ra edición. McGraw Hill. España 2009. Cap. 7 parte 3. Pág. 264)."

En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta el empleado, es decir, de lo que debe tener en cuenta respecto de su desempeño. Los objetivos deben ser negociados para que haya compromiso, el **contrato de desempeño** es un acuerdo negociado entre el gerente y el empleado frente a las responsabilidades del subordinado y del gerente durante el periodo considerado y las metas y objetivos que se deben alcanzar. El subordinado ejecuta tareas mientras el gerente proporciona los recursos necesarios para cumplirlas. Los recursos pueden ser equipos o personas, supervisión, orientación, maquinaria, instalación, entrenamiento, retroalimentación, asesoría.

El contrato de desempeño se basa en dos aspectos principales: Informe de responsabilidades básicas y estándares de desempeño para cada una de ellas. El informe de responsabilidades básicas relaciona las actividades que el empleado deberá desempeñar, mientras que los estándares de desempeño, se refieren a descripciones de los resultados u objetivos que debe alcanzar.

**Comparación entre sistemas de evaluación de desempeño:**

Comparación estándares de trabajo con	Comparación individuos entre	Comparación con objetivos negociados
Escalas graficas Selección forzada Investigación de campo Incidentes críticos Frases descriptivas	Comparación con Los pares Distribución forzada	Administración por Objetivos (APO)

Las organizaciones establecen estándares o criterios para monitorear y evaluar el desempeño. Algunas fijan un número máximo de rechazos como medida de calidad; otras adoptan el número de veces que se cumplió la fecha de entrega como medida de puntualidad. El objetivo es llegar a cero en los rechazos y cumplir los pedidos de los clientes en las fechas previstas.

El involucramiento de personal de la base permite que supervisores y operadores de máquinas decidan juntos algunos estándares mínimos: por ejemplo: 5% de rechazos y 80% de puntualidad en las entregas de los pedidos en las fechas previstas y 48 horas de retraso máximo para los pedidos por entregar. El desempeño se mide una vez al final del mes. Si no se



alcanzan los estándares, el supervisor, los empleados y el director se reúnen para evaluar el problema y sus causas, e intentar corregir la situación.

**Según Tom Peters, la evaluación de desempeño, debe acatar siete recomendaciones:**

1. La evaluación de desempeño debe ser constante: la evaluación no debe ser un acontecimiento anual, semestral o periódico. Debe montarse sobre la base de la retroalimentación diaria y cotidiana, en vez de ser una sorpresa para la persona.
2. La evaluación es, y debe ser, una tarea que requiere mucho tiempo. Tiempo para retroalimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo dedicado a reuniones de evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar colegas y conversar con el evaluado.
3. Las categorías de evaluación deben ser pocas (superior, satisfactorio) para evitar cualquier forma de clasificación forzada.
4. Reducir la complejidad de los procedimientos y los formularios de evaluación formal. El ideal sería un *contrato* escrito entre superior y subordinado, que contenga los objetivos específicos anuales o semestrales, los objetivos de promoción y desarrollo de carrera, los objetivos de mejoramiento personal en áreas deficientes y los objetivos estratégicos del equipo o grupo. Este contrato debe negociarse y renegociarse continuamente entre las partes. El contrato psicológico vale más que el contrato formal.
5. Los objetivos de la evaluación deben ser claros y explícitos, para destacar lo que se pretende lograr y señalar el desempeño.
6. Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas. La confidencialidad no permite que las personas sepan quien tiene éxito. Las recompensas financieras deben ser divulgadas y destacadas abiertamente.
7. La evaluación formal debe ser solo una parte del reconocimiento general del desempeño de la persona. El desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente.

**La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:**

1. *Procesos para sumar a las personas:* La evaluación de desempeño funciona como un insumo para el *inventario de habilidades* y a la planeación de RH; es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades y negocios.
2. *Procesos de aplicación de personas:* Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran e se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

3. *Procesos para recompensar a las personas*: Indica si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o decidir quién debe ser desvinculado de la organización. En resumen, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.
4. *Procesos para desarrollar a las personas*: Indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuales son los colaboradores que necesitan entrenamiento y los resultados de los mismos. Facilita la relación de asesoría entre el colaborador y el superior, y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo.
5. *Procesos para retener a las personas*: Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
6. *Procesos para monitorear a las personas*: Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH.

### 3.1.4. Normas de Calidad

La realización de este proyecto se basó en los requisitos establecidos por las diferentes normas aplicables tanto nacional como internacional y que se describen en la siguiente tabla:

ASPECTOS	NORMAS APLICABLES			
	ISO-9001:08	ISO-22000:05	IRAM 14102	CAA
Título				
Organigrama	x	x		
Producción	x	x	x	x
Documentación aplicables	x	x		
Misión, valores, política de calidad e inocuidad	x	x		
Problemas y necesidades de la organización	x	x		
Justificar la importancia de la intervención (satisfacción al cliente)	x	x	x	x
Descripciones de puesto	x	x		
Responsabilidad y autoridad	x	x		
Evaluación del desempeño	x	x		
Criterios de evaluación	x	x	x	x
BPM		X	X	X
Condiciones de seguridad	x	x	x	
Ambiente laboral	x	x	x	x
Cumplimiento de objetivos	x			
POES		x	x	x

### **3.1.4.1. Código Alimentario Argentino (CAA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**

Los consumidores exigen, cada vez, más atributos de calidad en los productos que adquieren. La inocuidad de los alimentos es una característica de calidad esencial, por lo cual existen normas en el ámbito nacional, Código Alimentario Argentino y del Mercosur que consideran formas de asegurarla.

El Código Alimentario Argentino (CAA) incluye en el Capítulo N° II la obligación de aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (BPM), asimismo la Resolución 80/96 del Reglamento del Mercosur indica la aplicación de las BPM para establecimiento elaboradores de alimentos que comercializan sus productos en dicho mercado.

Las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

Son útiles para el diseño y funcionamiento de los establecimientos, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación. Contribuyen al aseguramiento de una producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano.

El objeto de implementar un Sistema de Buenas Prácticas de Manufactura basado en la norma IRAM14102 es establecer los requisitos generales de higiene, calidad e inocuidad alimentaria, aplicables a la elaboración de productos artesanales, fabricados por la Organización. Como también lo es aplicable al establecimiento, instalaciones y equipamiento asociado a la producción y venta. Este sistema garantiza la elaboración de un producto alimenticio inocuo para la salud, basándose en la prevención de la contaminación del alimento (físico, químico y biológico) con herramientas que provee el Aseguramiento de la Calidad Alimentaria dictaminada por el CAA -Capítulo N° II-. Acompañando a la mencionada obligación de aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos (BPM) se incluyen los programas de limpieza y desinfección como el Procedimiento Operativo Estandarizado de Saneamiento (POES) y el Manejo Integral de Plagas (MIP) así como también la Resolución 80/96 del Reglamento del Mercosur.

En definitiva, las Buenas Prácticas de Manufacturas son una serie de normas o procedimientos establecidos a nivel internacional que regulan las industrias agroalimentarias y que aseguran que los alimentos o insumos básicos para la transformación de alimentos sean aptos para tal fin. Esto es a través de criterios generales de prácticas de higiene y control de procesos.

Son indispensables para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9001:08, de inocuidad como ISO-22000:05, y se asocian con el Control a través de inspecciones del establecimiento.

### 3.1.4.2. Incumbencias Técnicas de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Durante la elaboración de un alimento hay que tener en cuenta varios aspectos para lograr una correcta higiene y un alimento de calidad.

Se debe contar con **POES** (Procedimientos Operacionales Estandarizados de Saneamiento), que permita controlar la higiene del proceso productivo, auditar la calidad e inocuidad de los alimentos (materias primas – producto terminado), evitar la contaminación cruzada, efectuar seguimiento del producto y adoptar medidas de recuperación de productos defectuosos en el caso que sea necesario. Los **POES** son aquellos preparados para las personas directamente relacionadas con los procesos de producción que aseguren que el producto no le causará daño al consumidor. Su objetivo es obtener los requisitos que se desean del producto y define en forma secuencial los pasos a seguir para realizar una actividad completamente libre de peligro.

Para tener un resultado óptimo en las **BPM** son necesarios ciertos controles que aseguren el cumplimiento de los procedimientos y los criterios para lograr la calidad esperada, garantizar la inocuidad y la genuinidad de los alimentos.

La documentación de los controles permite generar un sistema rápido de trazabilidad de los productos terminados, permitiendo diferenciar números de lotes, siguiendo la historia de los alimentos desde la utilización de insumos hasta el producto terminado, incluyendo el transporte y la distribución del mismo.

En los procesos de elaboración unos de los riesgos que se debe prevenir es la contaminación cruzada que consiste en evitar el contacto entre materias primas y productos ya elaborados, entre alimentos o materias primas con sustancias contaminadas, entre e cambio de una actividad a otra y el uso de utensilios para actividades específicas.

Todas las buenas prácticas operativas en el proceso de producción debe contar con **POES** (Procedimientos Operacionales Estandarizados de Sanitización) que nos permite, indicar superficies, utensilios y equipos a higienizar, señalar métodos y frecuencias de limpieza - desinfección y determinar los principios activos y sus concentraciones a utilizar.

Las materias primas y los productos terminados se deben almacenar y transportar en condiciones óptimas para impedir la contaminación, es decir en forma aislada de otros productos. Durante el almacenamiento se debe realizar una inspección periódica de productos terminados y la aplicación de **PEPS** (lo Primero que Entra es lo Primero que Sale).

El material destinado para el envasado y el empaque debe contar con especificaciones técnicas, auditarías al proveedor de envases, para verificar que cumple las especificaciones, y solicitar las mismas y para corroborar que cumple con las BPM en la fabricación de los mismos.

En la zona de envasado sólo deben permanecer los envases o recipientes necesarios. Los mismos se deben ubicar un área distinta a la de las materias primas.

Los productos terminados se deben transportar de acuerdo a sus requisitos de conservación, asegurando la protección contra contaminantes.

Uno de los posibles focos de contaminación en los procesos de elaboración de alimentos es la basura que genera el referido proceso. En efecto se debe enfatizar como punto importante la verificación de los sistemas de eliminación de aguas servidas y residuos funcionen normalmente, que la frecuencia de eliminación de residuos sólidos sea la apropiada, y que el lugar de acopio de residuos esté limpio y a prueba de plagas, clasificadas (orgánicas, inorgánica, cartón y PET) y debidamente selladas.

Conjuntamente con el control de desechos se debe implementar el programa **MIP** (Manejo Integral de Plagas), el cual verificara periódicamente que las instalaciones estén libres de plagas. Los objetivos del programa serán en primer lugar la prevención, le sigue la eliminación de las plagas y por último, la reducción del uso de pesticidas con el fin de no exponer la salud del consumidor.

Debe controlarse el uso de sustancias químicas que se utilizan para la limpieza y desinfección, éstas deben resguardarse en un lugar específico para ello, lejos del proceso productivo y bajo llave. Se debe contar con la hoja técnica correspondiente a cada producto químico.

El vidrio es un material que al romperse libera astillas microscópicas que pueden mezclarse con el producto y causar daño al consumidor, por ello se requiere de un inventario y control de vidrios en las áreas productivas, que eliminen la probabilidad de un riesgo de contaminación física al producto.

## **Calidad**

Ya no es suficiente el cumplimiento de los estándares de calidad y los objetivos de calidad en la actualidad, donde los requerimientos del entorno actual nos exigen no sólo cumplir con estas necesidades, sino que es necesario detectar aquellas necesidades no expresadas y/o esperadas por el cliente. Por lo que es necesario exceder las expectativas de nuestros clientes y consumidores.

La calidad de un alimento es un concepto que viene determinado por la conjunción de distintos factores relacionados todos ellos y con la aceptabilidad del alimento. Así es que lo definimos como, *"Conjunto de atributos que hacen referencia de una parte a la presentación, composición y pureza, tratamiento tecnológico y conservación que hacen del alimento algo más o menos apetecible al consumidor y por otra parte al aspecto sanitario y valor nutritivo del alimento"*.

El control de calidad es un conjunto de métodos de inspección de análisis y de actuación que se aplica a un proceso de fabricación de alimentos de tal modo que a partir de una muestra pequeña pero representativa del alimento se está en condiciones de juzgar la calidad del mismo. Los métodos de análisis son objetivos y subjetivos; parámetros físicos, fisicoquímicos y microbiológicos son los objetivos y los subjetivos son a través de paneles de degustación.

Los estándares de calidad son documentos que definen los requerimientos contractuales, funcionales y/o técnicos de todas las actividades de calidad los cuales aseguran la calidad del producto, al proceso, al servicio o al sistema.

La evolución del concepto de la calidad a lo largo de los años, ha llevado a la aplicación de sistemas de gestión de la calidad.

Un sistema de gestión de la calidad es la manera en que la organización dirige y controla aquellas actividades empresariales que están asociadas con la calidad. En líneas generales, consta de la estructura organizativa, a la que se añaden la planificación, los procesos, los recursos y la documentación que se utiliza para alcanzar los objetivos de la calidad, para mejorar los productos y servicios y para satisfacer las necesidades de los clientes.

Los sistemas de gestión de la calidad no se destinan sólo a grandes empresas, puesto que los sistemas de gestión de la calidad se ocupan de la forma en que la empresa es dirigida, pueden aplicarse a compañías de todos los tamaños y a todos los aspectos de la gestión (actividades de producción, comercialización, de ventas y financieras).

Depende de la organización la decisión sobre el alcance de la aplicación. Las normas del sistema de gestión de la calidad no deben confundirse con las normas de productos.

El uso de normas de productos, de normas del sistema de gestión de la calidad y de enfoques basados en la mejora de la calidad, son todos ellos medios de mejorar la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa, y no son excluyentes entre sí.

#### **3.1.4.3 La norma ISO 9001:2008**

La norma ISO 9001 es un sistema de gestión de la calidad que tiene como objetivos fundamentales: Lograr el aseguramiento de la calidad del producto y aumentar la satisfacción del cliente en busca de la Mejora Continua.

Es un modelo de calidad que se puede implementar en todo tipo de organizaciones e instituciones. Contiene los requisitos mínimos que debe cumplir una organización que pretende estandarizar y controlar sus procesos. Permite obtener la certificación del sistema de calidad en todos o algunos procesos de la organización, con reconocimiento internacional. La norma requiere la medición, el análisis y la mejora.

Un sistema de gestión de la calidad, es un medio para facilitar la adopción de un enfoque más sistemático de cara a los objetivos de su actividad.

#### **3.1.4.4 Requisitos ISO 9001:2008**

**4 - Sistema de Gestión de la Calidad:** Requisitos de la documentación, manual de la calidad, control de documentos y registros.

**5 - Responsabilidad de la Dirección:** Se basa en la importancia que el liderazgo de la dirección tiene en el sistema de gestión de la calidad. Puntualmente en el compromiso, el enfoque al cliente, la política y objetivos de calidad, planificación, responsabilidad, autoridad y revisión de la dirección. En cuanto a actuar basándose en la información y los datos que muestran cuán satisfactoria o insatisfactoriamente está funcionando el sistema, y proporcionar o adaptar los recursos necesarios para mantenerlo y mejorarlo.

**5.5 - Responsabilidad, autoridad y comunicación.** Establece como requisito definir las responsabilidades y autoridades en la organización y que sean comunicadas. Específicamente hablamos del organigrama y las descripciones de puesto.

## **6 - Gestión de los Recursos**

### **6.1 - Provisión de Recursos**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **6.2 - Recursos Humanos**

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

### **6.4 - Ambiente de Trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

**7 - Realización del Producto:** Planificación del proceso, requisitos del producto, comunicación con el cliente, diseño y desarrollo, control de cambios, compras, control de la producción, identificación y trazabilidad y preservación del producto.

### **7.2 - Comprensión y cumplimiento de los requisitos del cliente**

La organización debe cumplir con los requisitos de los productos y servicios que vaya a suministrar o prestar a su cliente.

**8 - Medida, Análisis y Mejora:** Seguimiento, medición, satisfacción del cliente, auditoría interna, medición de los procesos y productos, control de producto no conforme, mejora continua y acción correctiva y preventiva.

### **Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos**

De acuerdo al modelo conceptual, denominado “modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos” el mismo resalta los principales procesos que forman parte de la Norma 9001:2008.

Este modelo se basa en que todo lo que tenga que ver con la calidad, comienza con el cliente (*requerimientos*) y finaliza con el cliente (*satisfacción*).

### **Relación con la norma ISO 9004**

Las ediciones actuales de las normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales se han diseñado para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes. Aunque las dos normas internacionales tienen diferente objeto y campo de aplicación, tienen una estructura similar para facilitar su aplicación como un par coherente.

### **3.1.4.5. Requisitos ISO-22000:05: Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos**

## **5 - Responsabilidad de la Dirección**

### **1.1 Compromiso de la dirección**

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos, así como con la mejora continua de su eficacia.

### **1.2 Política de la inocuidad de los alimentos**

La alta dirección debe definir, documentar y comunicar su política de la inocuidad de los alimentos.

### **- Responsabilidad y autoridad**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización, para asegurarse de la operación y el mantenimiento eficaces del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.

## **5.6 - Comunicación**



Para asegurarse de que a través de la cadena alimentaria está disponible la suficiente información sobre los temas que conciernen a la inocuidad de los alimentos, la organización debe establecer, implementar y mantener disposiciones eficaces para comunicarse tanto de manera interna como externamente.

## **6 - Gestión de los recursos**

### **6.1 Provisión de Recursos**

La organización debe proporcionar los recursos adecuados para establecer, implementar, mantener y actualizar el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.

### **6.2 - Recursos Humanos**

El equipo de la inocuidad de los alimentos y demás personal que realice actividades que afecten a la inocuidad de los alimentos debe ser competente y debe tener la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

### **6.3 - Infraestructura**

La organización debe proporcionar los recursos para establecer y mantener la infraestructura necesaria para implementar los requisitos de esta Norma Internacional.

### **6.4 - Ambiente de trabajo**

La organización debe proporcionar los recursos para establecer, gestionar y mantener el ambiente de trabajo necesario para implementar los requisitos de esta Norma Internacional.

Planificación y realización de productos inocuos.

Establece los programas pre-requisitos a considerar (PPR), así como los Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanidad (POES) que permitirán a través de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), realizar un análisis de los peligros que puedan presentarse en la inocuidad del producto y que pudieran causar daño al consumidor, con la finalidad de controlar los puntos críticos y eliminar o reducir dichos peligros por medio del Plan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

## **4- DIAGNÓSTICO**

En este capítulo se presenta la metodología que comprende la recolección, organización, análisis e interpretación de datos que permitió desarrollar el presente Trabajo de Grado localizando e identificando una situación actual para proponer mejoras que favorezcan a la organización. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicho trabajo.

### **4.1- Recolección de Información**

Las empresas en la actualidad están preocupadas por satisfacer las expectativas de sus clientes y dependen, en primer orden, del correcto desempeño de sus recursos humanos y del cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos. El factor humano además de representar el activo más importante con el que cuenta una organización, tiene un alto impacto en los rendimientos organizacionales.

Los instrumentos seleccionados para la recolección de datos fueron los siguientes:

#### **4.1.1. Entrevistas**

La entrevista es una forma directa de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El tipo de preguntas difiere según sea una entrevista estructurada, semi estructurada o libre.

La entrevista elegida para relevar la información es la semi estructurada. La misma recolecta datos de los individuos participantes a través de un conjunto de preguntas abiertas formuladas en un orden específico.

La entrevista semi estructurada se enfoca sobre una serie de preguntas que el investigador hace a cada participante y se utiliza cuando el investigador sabe algo acerca del área de interés, pero no lo suficiente. Los participantes pueden responder libremente el cuestionario de preguntas cerradas en el que respuestas predeterminadas deben ser elegidas.

#### **4.1.2. Sujetos de la entrevista**

**Para obtener el diagnostico se realizaron reuniones previas para entrevistar a:**

- La dirección de la empresa.
- Jefe de planta.
- Operarios.

#### **4.1.3. Organización y análisis de las Entrevistas**

A los efectos de recolectar datos que sirvieron para el desarrollo del proyecto de intervención. Se definió estratégicamente que los aspectos a relevar tuvieran la siguiente temática con base en una guía de preguntas relacionadas con:

- La modalidad de contacto (comunicación ascendente, descendente y horizontal),
- Las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto.
- Los requisitos del puesto como lo son: educación, formación, habilidades y experiencia adquirida, sin dejar de lado los aspectos de seguridad e higiene y ambiente laboral. (Anexo A1 Cuestionario para la Descripción y Análisis de Puestos).

#### **4.1.4. Cuestionario**

“cuestionario: Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Se pueden utilizar preguntas abiertas o cerradas. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Las preguntas deben tener las siguientes características:

- Debe ser claras y comprensibles para el respondiente.
- No deben incomodar al respondiente.
- Deben referirse preferentemente a un solo aspecto o relación lógica.
- No deben inducir las respuestas.
  - No pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente comprobadas.
  - El lenguaje utilizado en las preguntas debe ser adaptado a las características del respondiente”.<sup>14</sup>

#### **4.1.5. Organización de las encuestas**

Las encuestas que se realizaron al área de la Dirección de la empresa y el Jefe de Planta se focalizaron en relevar los siguientes temas:

El compromiso que existe por parte de la dirección de la empresa y el jefe de planta, sobre el sistema de calidad, políticas de calidad e inocuidad de los alimentos y el enfoque al cliente.

*A su vez para poder realizar el correcto procesamiento de los datos recabados en las encuestas, se agruparon las afirmaciones en cuatro Niveles de Madurez del SGC:*

- *No es eficiente*
- *Sistema en implementación y desarrollo*

---

<sup>14</sup>Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. Metodología de la investigación Tercera Edición Editorial Mc Grav Hill 2003 Pag.391-400-401

- *Sistema implementado y en proceso de mejora*
- *Sistema maduro, eficaz y eficiente*

Para ello se realizó el cuestionario que permite medir e indagar sobre cada uno de los componentes del sistema (*Anexo cuestionario SGC*)

*El procedimiento para la realización de las mismas fue:*

- *Se entregó las encuestas a cada uno de los integrantes de la dirección de la empresa y Jefe de Planta.*
- *Se recolectaron las mismas, sin mayores problemas de llenado, obteniendo el total de las mismas.*
- *Se procedió a la captura de las mismas utilizando el programa Microsoft Excel.*
- *La encuesta contenía 44 afirmaciones, en las cuales debían completarse sobre los elementos de la Norma ISO 9001:2008*
- *Sistema de Gestión de la Calidad, Responsabilidad de la Dirección. Responsabilidad, autoridad y comunicación. Gestión de los Recursos: Provisión de Recursos. Recursos Humanos. Ambiente de trabajo. Realización del Producto. Comprensión y cumplimiento de los requisitos del cliente. Medida, Análisis y Mejora.*

*Cada una de las afirmaciones poseía cinco opciones:*

- A- No se realiza*
- B- Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)*
- C- Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)*
- D- Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas*
- E- Se realiza siempre y de forma total y la entidad es ejemplo para el sector*

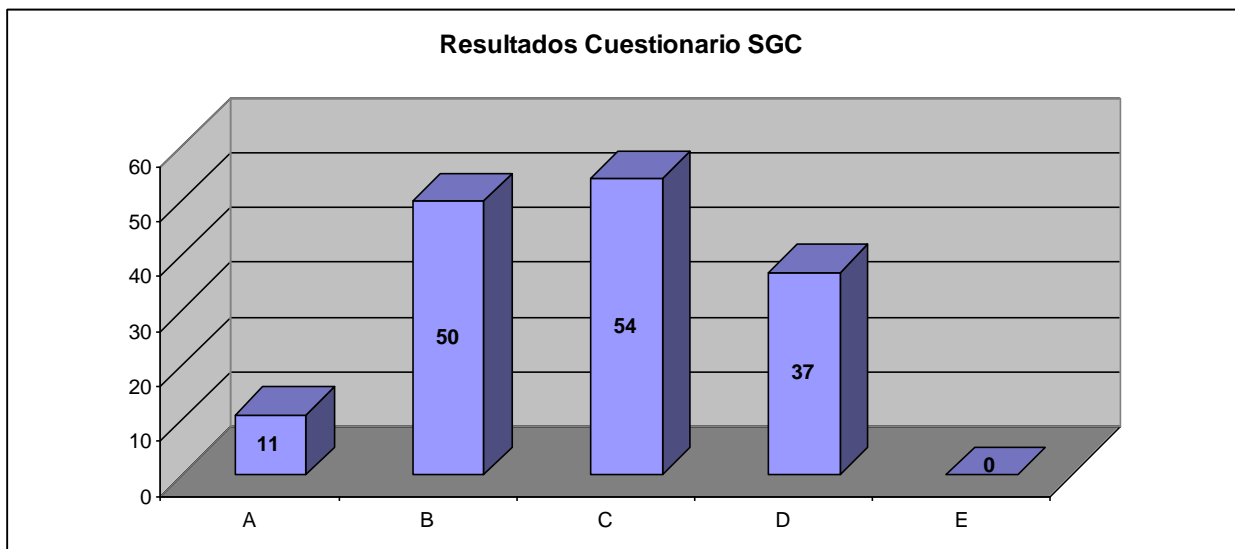
#### **4.1.6. Análisis de la Encuesta**

La encuesta realizada para evaluar la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad en la organización, se basó en una serie de preguntas apoyadas en los requisitos de la norma ISO-9001:08. Este instrumento, permitió verificar la madurez de dicho sistema en cuanto a las políticas de calidad e inocuidad de cara al cliente.

La evaluación de la encuesta se basó en 5 criterios, cada uno determina el nivel de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad como lo indica el siguiente gráfico:

CRITERIOS		NIVEL DE MADUREZ
No se realiza	A	no es eficiente
Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)	B	sistema en implementación y desarrollo
Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)	C	
Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas	D	sistema implementado y en proceso de mejora
Se realiza siempre y de forma total y la entidad es ejemplo para el sector	E	sistema maduro, eficaz y eficiente

El análisis arrojó una tendencia en la evaluación, las calificaciones más altas se centraron en los criterios B, C y D.



Esto significa que el Sistema de Calidad se encuentra evaluado entre **B** y **C**, por consiguiente los requisitos de la norma *se cumplen generalmente y parcialmente* en la organización, podríamos decir que es un sistema relativamente joven, en proceso de implementación y mejora. Por lo tanto, es un Sistema de Gestión de la Calidad que le falta madurar para ser sistemático, eficaz y eficiente. Esta evaluación sirve de base para determinar las necesidades de capacitación y para la evaluación del desempeño del personal y las áreas correspondientes.

#### 4.1.7. Aspectos relevantes del Diagnóstico: Recopilación Documental.

Por la naturaleza del estudio se requirió la recopilación documental, que se trata del acopio de los antecedentes relacionados con la investigación. Para tal fin se consultaron documentos escritos, formales e informales provistos por la empresa:

- Manual de calidad (MC)
- Manual de Buenas Prácticas en la Manufactura (BPM)
- Manual de Limpieza y Sanitización (POES)
- Resultado de encuesta de satisfacción del cliente

Estudio de documentación normativa particularmente relacionada con el tema alimentario y lo relacionado a normas de calidad.

A continuación se presentan los resultados más relevantes para este trabajo de la encuesta de satisfacción al cliente que realizó la empresa:

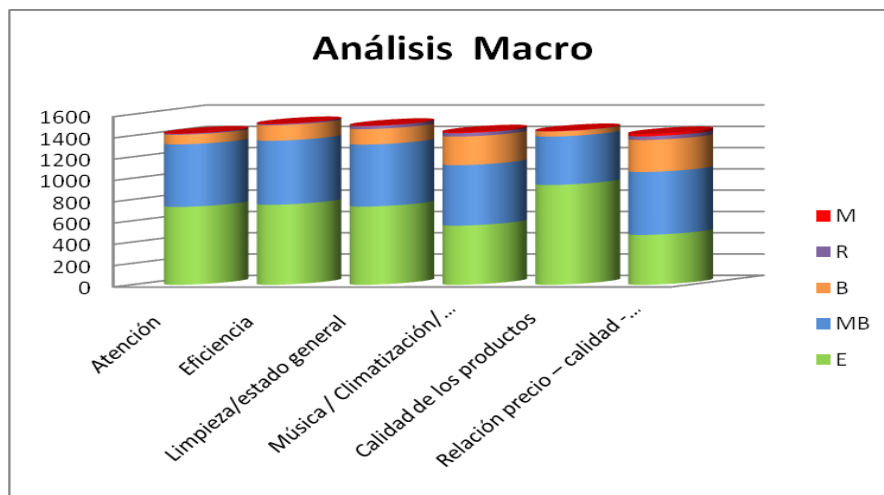
El cliente es lo más importante en la empresa, es la razón de ser, por lo tanto los procesos, así como el Sistema de Calidad e Inocuidad tienen un enfoque basado en la satisfacción del cliente, convencidos de que esto permitirá a la organización crecer y mejorar continuamente.

La satisfacción del cliente debe formar parte de un indicador en la evaluación de desempeño del personal.

Por esta razón es importante conocer la voz del cliente, sus expectativas y sobre todo la experiencia vivida con el producto y servicio. Se realizó una encuesta, del 16 al 30 de julio de 2012, para medir el grado de satisfacción del cliente, basado en las visitas del cliente a los locales, los resultados muestran aspectos interesantes de análisis y mejora:

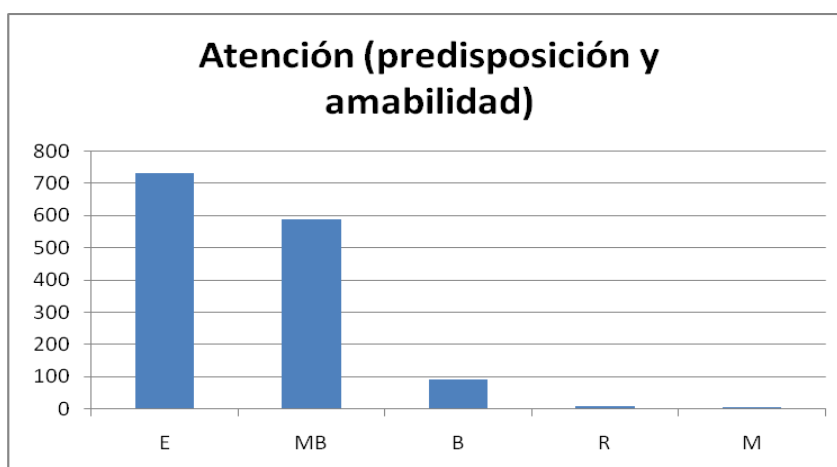
En una escala descendente, el mayor pico de visitas se encontró a las 23 horas, seguido por las 20 horas y luego las 15 horas. El día de mayor concurrencia se registró el Sábado 25, seguido por el lunes 20 e igualados el jueves 16 y viernes 17.

La siguiente gráfica muestra los aspectos que se evaluaron y sus resultados:

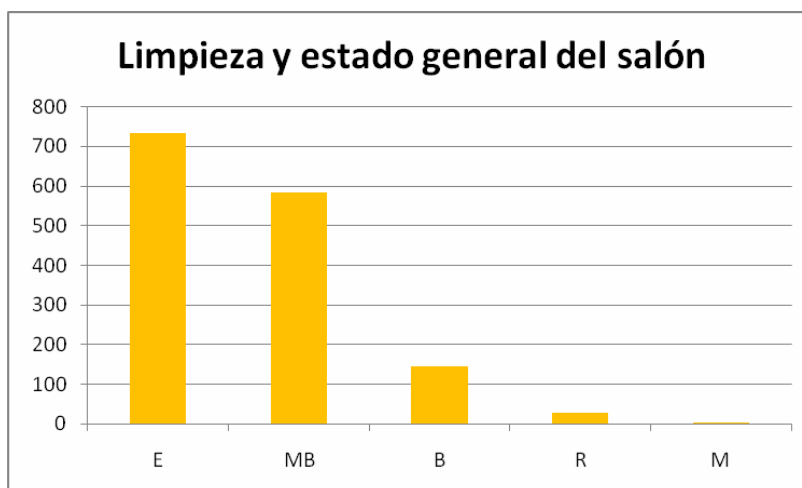


Como se observa, predominan en todos los aspectos un análisis positivo, agrupándose dentro del excelente y muy bueno la calificación dada por los clientes.

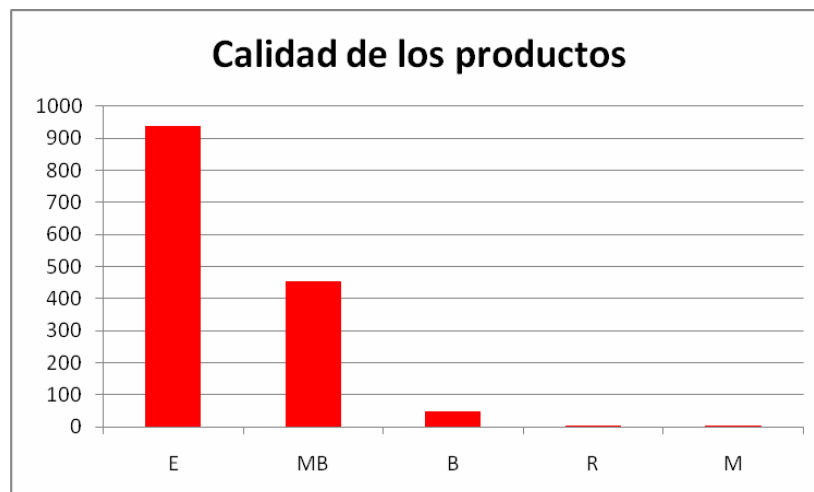
A continuación se presenta cada aspecto en un análisis micro:



Se reconoce la atención, predisposición y amabilidad dentro de los parámetros ideales.



La gráfica de la encuesta muestra un porcentaje del 92% de los encuestados que indican que la limpieza está entre Excelente y Muy Bueno, pero ese 8% restante representa un riesgo para la salud, considerando que la empresa vende productos comestibles, debe prestar especial atención a este punto para revertir el porcentaje negativo. El mínimo porcentaje negativo en la limpieza representa un riesgo de contaminación cruzada para el producto.



Uno de los objetivos que los directivos de la empresa establecen se enfoca en la calidad e inocuidad del producto. La encuesta realizada a los clientes también evalúa estos rubros y reflejan un muy buen resultado. El mismo fue el mejor calificado.

#### 4.1.8. Conclusiones

Dado que el Área de Producción es la más relacionada con la satisfacción del cliente y con un proyecto futuro relativo a fortalecer su sistema de calidad e inocuidad, surge la necesidad de:

- Clarificar las expectativas de clientes actuales y potenciales que se relacionen con el desempeño del personal de Producción.
- Confeccionar las descripciones de puestos de trabajo para el área de producción y la incorporación de la orientación a los procesos y a la satisfacción del cliente, para su encadenamiento adecuado con la evaluación de desempeño.
- Cumplir y mejorar los requisitos, exigencias de las normas higiénicas - sanitarias y CAA, exigencias del Sistema de calidad y de las normas ISO vigentes para los distintos puestos de trabajo de producción.

Como se expuso en el marco teórico, la evaluación del desempeño es una herramienta que permite dar a conocer a los empleados lo que se espera de ellos y lo requerido para el puesto



que ocupan para conseguir mutua comprensión y adecuado diálogo. Tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. También permite optimizar la actuación del empleado a través de la identificación de la formación, conocimientos, aptitudes y actitudes que sean necesarios corregir y sirven como uno de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.

De acuerdo a la investigación realizada y tomando como referencia la Misión, Visión y objetivos de la empresa, los resultados del relevamiento y recolección de información, así como el giro de la organización, siendo un producto para el consumo humano, requiere un grado de responsabilidad y cuidado serio en la higiene en la producción y manipulación de dicho producto durante la compra, proceso y distribución.

La empresa no cuenta con una herramienta o instrumento formal que describa las funciones, perfil del puesto, conocimientos, habilidades y los recursos que debe manejar la persona que ocupa cada puesto de trabajo del área de producción. Esta carencia ocasiona que el ocupante del puesto no tenga claro las tareas y funciones, por lo que se hace necesario confeccionar la documentación para alcanzar los objetivos de la organización..

El resultado que arrojó la evaluación del sistema de calidad es de una tendencia a progresar, pero por el cuidado que se requiere tiene un potencial riesgo de descuido por las actividades de control que se realizan parcial y generalmente; debido a esto se diagnostican ciertas fallas en el desempeño de sus actividades, es decir, el sistema de calidad está en proceso de implementación y desarrollo, por lo que implica un riesgo en la calidad y sobre todo en la inocuidad del producto, lo cual puede poner en peligro la salud del consumidor.

Independientemente de la calidad e inocuidad, la cultura hacia estos conceptos, la disciplina, la calidad de vida de los trabajadores y la comunicación, son aspectos que requieren también de mejora, pues son fundamentales en la concientización hacia el cuidado de la inocuidad y la satisfacción del cliente.

De ahí, la necesidad de evaluar el desempeño basado en los requerimientos del puesto. Ello permitirá detectar las brechas de competencias que los puestos requieren, mejorar aquellas de bajo rendimiento, mantener y mejorar la eficacia y eficiencia y como consecuencia hacer de la empresa una organización altamente competitiva.

## 5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Con base al diagnóstico realizado, a continuación se presenta un listado de los conceptos fundamentales que conforman el diseño de un sistema para la Evaluación del Desempeño del Personal del área de producción. De esta forma se define la propuesta y las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos de cambio. Cabe destacar que la intervención culmina con el desarrollo de la propuesta, quedando la misma a disposición de la empresa para una futura implementación.

Conceptos:

### 5.1. Organización del Plan de Intervención

Es menester identificar 4 acciones claves para desarrollar nuestra propuesta de intervención: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Partiendo del objetivo principal que es evaluar el desempeño en función de los requerimientos del puesto, se procede a dividir en actividades cada una de las acciones que realiza la empresa para su posterior puesta en marcha.

P D C A EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																			
ÁREA:																			
ITEM	ACTIVIDAD		PUESTOS					MES DE INTERVENCIÓN				RESULTADOS					OBJETIVOS O MEJORAS	EVALÚA	
			PUESTO 1	PUESTO 2	PUESTO 3	PUESTO 4	PUESTO 5	PUESTO 6	PUESTO 7	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	1	2	3			4
1	Preparación del personal/documentación	P																	
		E																	
2	Programación	P																	
		E																	
3	Ejecución	P																	
		E																	
4	Revisión y análisis	P																	
		E																	
5	Retroalimentación	P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	
		E																	
		P																	

### 5.1.2. Fase de sensibilización del proyecto

Las personas buscan un sentido en el trabajo, por lo que es importante para la empresa que el operario conozca lo que se espera de él y lo que la empresa espera alcanzar en el mediano y largo plazo. El área de Recursos Humanos debe trabajar en conjunto con la dirección de la empresa para encontrar los medios que lleven a los operarios a sentirse participes de un trabajo común que los atraiga y motive a trabajar en equipo en pos al logro de los objetivos propuestos. Conociendo el qué se espera de los operarios y Jefe de Planta, el para qué de sus acciones se puede volver el trabajo significativo.

Por lo tanto, se propone que cuando se implemente, se deberá capacitar al nivel Gerencial y al Área de Personal. Reunir a las personas implicadas para cada encuentro establecido, por el período de un mes completo, para tratar sobre la importancia que reviste la ejecución del plan, y los cambios explícitos e implícitos que él implica. Será necesario desarrollar los conceptos más esenciales del sistema de ED, para afianzarse con la herramienta que se pondrá en marcha, De esta forma, se generan en el largo plazo el compromiso de la Dirección de la empresa y los trabajadores para que se involucren y sean parte del Proyecto común con la organización.

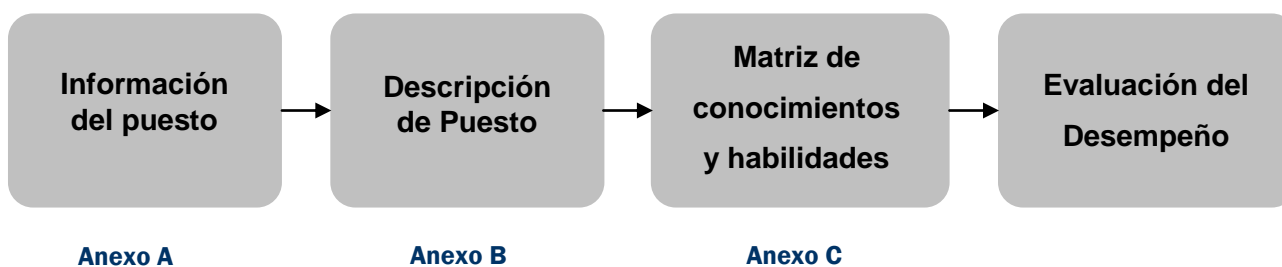
La evaluación del desempeño es un sistema que se basa en 4 pilares fundamentales:

1. Evalúa el grado de **compromiso** y **responsabilidad** hacia la organización.
2. Gestiona el **trabajo en equipo** como una herramienta para el logro de los objetivos.
3. Su enfoque se basa en la **actitud** y **aptitud** del personal que cubre los puestos, el “Quiere y Puede”.
4. No sería completa si no mide lo fundamental, los **resultados** basados en el cumplimiento de objetivos, mejora de indicadores, eficacia y eficiencia.

Es importante destacar que, al ser un sistema, la Evaluación de Desempeño permite la retroalimentación, cuyo objetivo principal es: qué hacer para mejorar, en qué invertir, en qué capacitar y en qué mejorar. Tomando como principio básico de que “nada se mejora si no se mide”, la evaluación de desempeño busca este enfoque, medir y mejorar.

### 5.2. Sistema de Evaluación de Desempeño

A continuación se presentan detallados los ejes orientadores que se investigaron para realizar el desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño. Los mismos se plantean como una metodología para arribar a una correcta definición de los puntos estratégicos en donde intervenir:



### 5.3. Metodología para el desarrollo de la Evaluación del Desempeño

En una primera instancia se relevó mediante un formato (*Ver Anexo A pág. 82*) especialmente confeccionada, toda la información de cada puesto existente dentro del Área de Producción. Como se puede observar en el anexo, cada uno de los puestos está relacionado al proceso de producción con sus respectivas tareas, alcance de las responsabilidades y el cumplimiento de los manuales de producción, POES y BPM. A su vez, se relacionan con las etapas y los indicadores que deben cumplir antes, durante y después del proceso de producción.

#### Encuestas

Es un tipo de cuestionario cuyas preguntas se formulan de modo tal que sean capaces de provocar en los encuestados, respuestas sinceras, claras a cada pregunta. Son la expresión de las variables empíricas respecto a los cuales interesa obtener información mediante la encuesta. Luego se debe tratar científicamente, es decir clasificarlas y analizarlas. La finalidad de la encuesta es obtener de manera sistemática y ordenada, información apropiada a las variables en cuestión.

Esta herramienta se utilizó para recabar información de los quehaceres de cada puesto operativo y se realizaron preguntas que fueron **exhaustivas**, de manera que ninguno de los encuestados pudiera dejar de responder porque no encontraba su categoría y **excluyentes** cuando no pueda darse, el caso que un encuestado pueda elegir válidamente dos respuestas distintas de la misma pregunta.

Se realizó un cuestionario para comenzar con la descripción y el análisis de puesto (*Ver Anexo A1 pág.83*) a los fines de entregarla a los titulares de los puestos con posterior validación del jefe inmediato.

Una vez definida la información, se procedió a realizar la descripción de cada uno de los puestos. Se confeccionó un documento en el que se describen los objetivos y las funciones de cada puesto en particular del Área de Producción, así como el entorno y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. Cabe destacar que el documento detalla lo que idealmente debe formar parte del puesto. Un área o departamento para que funcione consiste en un conjunto de puestos determinados de manera coherente con el objetivo del área, de tal forma

que la suma de los departamentos forman la organización para cumplir con su misión, visión, valores y política de calidad e inocuidad.

Por lo tanto, si las descripciones de puesto están realizadas de manera correcta, la suma de todas ellas en todas las áreas, nos llevarán a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

La descripción de puesto detalla, con base a la misión, visión y política de calidad e inocuidad, lo que idealmente debe realizar cada puesto para cumplir con los objetivos de la organización, no necesariamente la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para qué lo hace.

El **análisis de puesto** se basa en:

A) Las descripciones del puesto, conformadas por:

- Tareas (Qué hace)
- Funciones (Responsabilidades)
- Obligaciones (Cumplimiento de normas y reglas)

B) Especificaciones del puesto, conformadas por:

- Conocimiento (Sobre las actividades específicas del puesto)
- Educación (Nivel de estudio que requiere el puesto para desempeñarse eficientemente)
- Habilidades (Motriz y mental que requiere el puesto para su desempeño eficaz y eficiente)
- Experiencia (La necesaria que requiera el puesto para desempeñarlo ética y eficientemente).

La **descripción de puesto** describe y *se limita al qué* debe hacer la persona que cubre el puesto en su labor diaria, el cómo lo debe realizar, la frecuencia, dónde y con qué, se describen detalladamente en los POES correspondientes a cada área donde actúa el puesto, así como a los procedimientos, instructivos y el manual de BPM. Los documentos mencionados son las herramientas que ayudarán a la persona que ocupa el puesto a desempeñarse eficientemente y éstos formarán parte de la evaluación del desempeño.

Los responsables de cada área deben considerar los aspectos indicados en la descripción de puesto, así como los indicadores de los procesos para tomarlos como referencia al momento de

evaluar a su personal, basados en el cumplimiento de objetivos, metas, mejoras. Esto permitirá una evaluación objetiva del desempeño en los meses de enero y diciembre.



Figura Nº 11 – Relación de la descripción de puesto con la estructura documental. Elaboración propia.

Para realizar el relevamiento de información se confeccionaron las siguientes planillas que están formadas por el Plan y el Registro POES:

El Plan POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanidad) es el documento en el cuál se planifica la frecuencia de la limpieza preoperacional, operacional y postoperacional. Dicho Plan se establece previo a la realización de un análisis de peligro. Estas actividades deben generar las evidencias que aseguren que dicho plan se va cumpliendo a través de los Registros POES.

El Plan POES tiene como objetivo eliminar los riesgos de contaminación, ya sea física, química o biológica del producto.

Tanto el Plan como los Registros POES se llevan a cabo de manera planificada en la parte operativa, su frecuencia se establece de acuerdo al impacto en la operación. Estos son una base para los indicadores de desempeño del personal.

El Plan POES se basa en proceso de sanidad que permiten la limpieza y desinfección de equipos, utensilios, sanitarios, paredes, pisos, mesas de trabajo, control de temperaturas, control y limpieza de vidrios y lámparas, control de plagas, entre otros.

La frecuencia de aplicación del Plan POES depende del peligro a controlar, para comprenderlo hago referencia al Control de Plagas, este control y su aplicación se basa en el tipo de infraestructura, espacios, orden, áreas verdes alrededor que pudieran atraer plagas, depósitos de basura, ríos. La existencia o no de estos factores influye en el tipo de químicos o controles a utilizar y su frecuencia.

A continuación se presenta una **Matriz de Competencias y Habilidades** (Ver Anexo C pág.86) elaborada para obtener las evidencias necesarias al momento de realizar la Evaluación del Desempeño.

Consiste en definir los requerimientos específicos que requiere la persona que desempeña cada puesto, indicando el nivel educativo que se requiere, la formación basada en los conocimientos técnicos y habilidades para desempeñar sus funciones, así como la experiencia que permitirán cumplir eficaz y eficientemente con el objetivo del puesto.

El relevamiento de esta información se basa en la información de entrada y salida de cada proceso, las funciones y responsabilidades de los puestos que integran dichos procesos.

En conclusión se analizaron y seleccionaron cuidadosamente los medios necesarios para recabar la información requerida. Así se introdujeron tres fases en el estudio, a fin de cumplir con los requisitos involucrados en un proyecto factible.

En la primera de ellas inicialmente, se realizaron entrevistas y encuestas con la dirección de la empresa, jefe de planta y operarios a los fines de averiguar acerca del compromiso existente por parte de ellos hacia las políticas de calidad e inocuidad y el enfoque al cliente. Atendiendo a los resultados obtenidos, fue menester *analizar información documental* provista por la empresa como:

- Manual de Calidad,
- Manual de Buenas Prácticas en la Manufactura,
- Manual de limpieza y Sanitización,
- Estudio realizado a los clientes para conocer el grado de satisfacción con sus productos y servicios.

En la segunda etapa se desarrolló un *relevamiento de los puestos de trabajos del área de producción*, para determinar las necesidades de cada puesto y la empresa. También se investigó acerca del perfil de los trabajadores del Área Producción y se observó que no contaban con las descripciones de los puestos de trabajo. En tal sentido, se hizo necesario confeccionar cada una a los fines de determinar las funciones, responsabilidades y alcances de los ocupantes del puesto.

En la tercera fase de la investigación se identificó la línea puesto de trabajo, participación en los procesos, agregado de valor junto con el relevamiento de los requisitos, cumplimientos y exigencias de las normas higiénicos- sanitarias y CAA.

Una vez concluida esta etapa de investigación y análisis, la dirección de la empresa considera necesario que se desarrolle un sistema de evaluación del desempeño para el personal del Área de Producción, con posible alcance a las Franquicias para demostrar que cuentan con la capacidad de producir productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y el cumplimiento de exigencias de las normativas alimentarias aplicable.

## **6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

El modelo de **evaluación de desempeño** que se presenta en este proyecto, es un *Modelo Integrado*, porque involucra los diferentes campos de acción del evaluado. Está conformado por dos modelos: un *Modelo Clásico*, basado en la evaluación por entrevista y enfocado a los resultados (objetivos), que permite al trabajador comprender su utilización y el mejoramiento de su desempeño; y un *Modelo Moderno*, que permite a corto plazo, la madurez de la organización para la realización de la evaluación del desempeño a través de la autoevaluación.

### **6.1- INSTRUCTIVO: Aspectos de Evaluación**

Los criterios de evaluación se basan en:

- a) Selección del evaluador
- b) Criterios:
  - 1. Puntualidad
  - 2. Trabajo en Equipo
  - 3. Actitud, aptitud y valores
  - 4. Eficacia y eficiencia
- c) Evaluación
- d) Análisis de resultados
- e) Informe
- f) Acciones
- g) Nuevos objetivos

#### **a) Selección del Coordinador de la evaluación del desempeño.**

El Coordinador debe ser personal asignado para la evaluación, deben ser al menos dos, ya sea de recursos humanos y otra área ajena a R.H. o bien un externo, éste debe ser ajeno a cualquier actividad, proceso, amistad y familiar para lograr mayor objetividad en el resultado. El



Coordinador no es la persona que evalúa, es la persona que verifica que la evaluación sea fundamentada.

## **b) Criterios de evaluación**

La evaluación debe elaborarlo el Jefe directo y ser verificado por el Coordinador seleccionado. El Coordinador de evaluación de desempeño debe recopilar información referente a las preguntas de acuerdo con el formulario Evaluación del desempeño (Ver Anexo D Evaluación del desempeño pág. 85).

La evaluación interna que realiza el Jefe directo del puesto evaluado (*Ver Anexo C Matriz de competencias y habilidades*) debe tener fundamento, es decir, debe indicar en qué se basa para otorgarle dicha calificación, e: informe de asistencia, reportes de producción, la existencia o no de reportes de no conformidades, de mala práctica de manufactura, de mal comportamiento, el cumplimiento de objetivos, entre otros, algunos cuantificables y otros no.

### **1. Puntualidad:**

Medir el grado de responsabilidad, lealtad, confianza y gusto hacia el trabajo que desarrolla el trabajador y hacia la organización. La medición de este criterio se basa en los registros de asistencia llevada a cabo por el área de Recursos Humanos y la percepción de su jefe inmediato en su actuar diario.

### **2. Trabajo en Equipo:**

Medir el nivel de integración del trabajador hacia sus compañeros de trabajo, la comunicación, entrega y logros comunes desarrollados en equipo, ya sea de su área u otras áreas con las que se relaciona. La medición de este criterio se basa en las acciones de mejora, los resultados grupales (reuniones, objetivos), y la percepción de su jefe inmediato en su actuar diario.

### **3. Actitud, aptitud y valores:**

Medir el nivel de compromiso hacia la organización a través del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), del Código Alimentario Argentino (CAA), evaluadas a través del Check List de BPM (*Ver Anexo D1 pag.88*); de igual forma se evalúa el cumplimiento de las normas de seguridad a través del formato mencionado, así como su comportamiento y el apego a los valores de la organización a criterio de su jefe inmediato.

### **4. Eficacia y eficiencia:**

Medir los resultados de su trabajo diario a través del (*Ver Anexo D1 Check list de las BPM*), los reportes de producción, los reportes de desperdicio, el logro de objetivos del área y de la organización, que permita como persona mejorar constantemente y por ende a la organización.

La siguiente figura explica los criterios de evaluación:

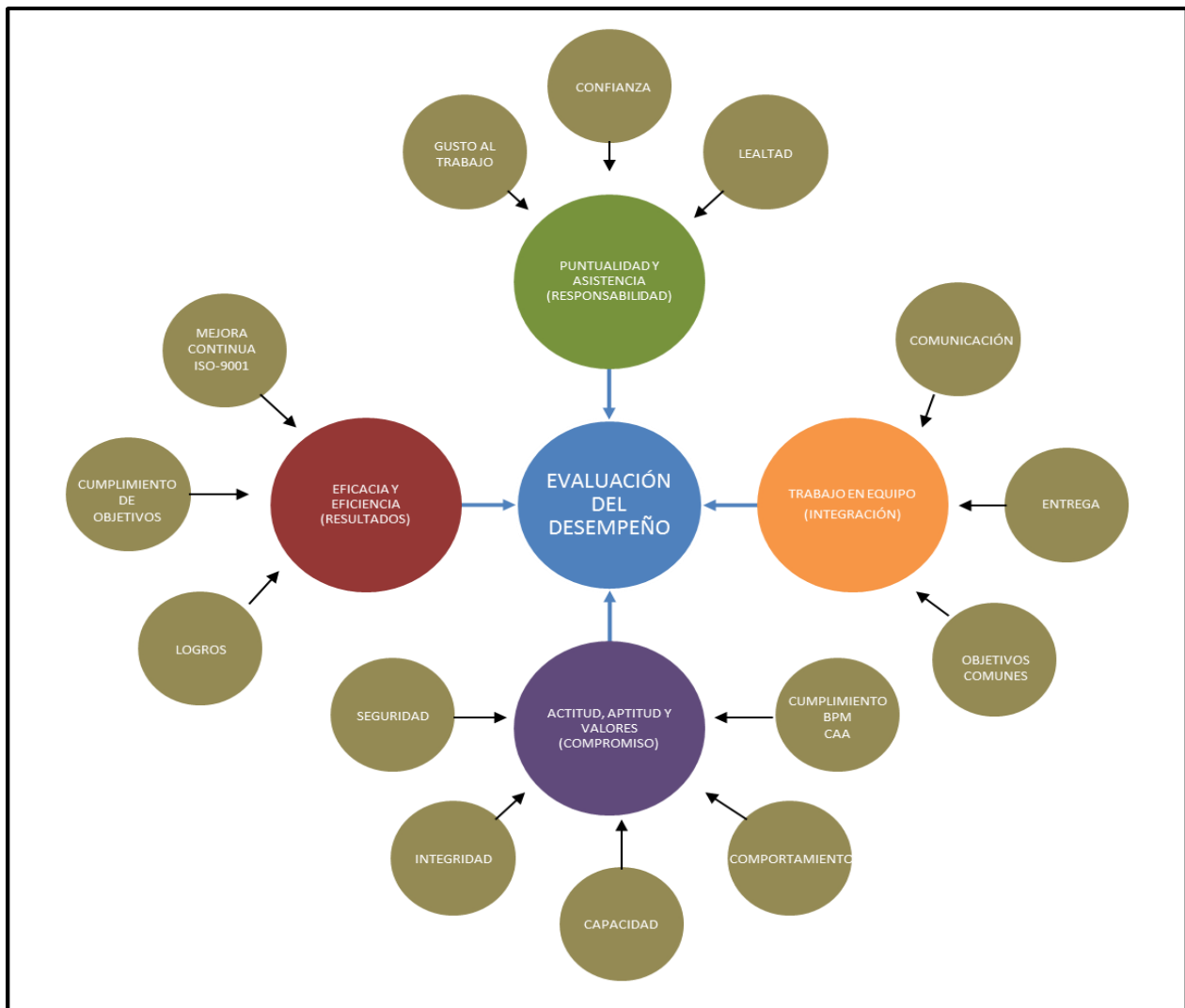


Figura Nº 12 - Criterios para la Evaluación del Desempeño. Elaboración propia sobre datos de instructivo Aspecto de Evaluación.

### c) Evaluación

Cada Jefe de área debe evaluar a sus subordinados, tomando como referencia la matriz de conocimientos y habilidades (Anexo C), los resultados de la verificación del cumplimiento de las BPM (Anexo D1 Check list BPM), los reportes de producción, los reportes de calidad e inocuidad, el cumplimiento de las medidas de seguridad, el cumplimiento de objetivos, y/u otro indicador en los cuales esté involucrado el personal evaluado, además de su comportamiento, actitud y el cumplimiento de los valores establecidos por la organización. Toda calificación debe ser fundamentada en registros, las evidencias del cumplimiento se deben ir registrando en la medida en que son aportadas, aquellos que no son medibles deben ser a criterio de su jefe inmediato. Así sucesivamente se registran las evidencias de cada compromiso.

La calificación otorgada a la asistencia será evaluada por recursos humanos a través del registro de asistencia.

El Coordinador debe indagar sobre las bases fundamentadas utilizadas para la evaluación del personal e indicarlo en el registro de calificación de la evaluación de desempeño. (Ver Anexo D2 Hoja de Reporte de Evaluación del desempeño).

**d) Análisis de resultados:**

El área de Recursos Humanos debe analizar los resultados de las calificaciones, verificando que todo el personal haya sido evaluado bajo las condiciones de objetividad indicadas en este proyecto y en el inciso a, b, y c.

El resultado de la evaluación se clasifica en 4 parámetros:

Inciso	Calificación	Resultado
A	9.0 a 10	Desempeño excelente, muy por encima de las expectativas
B	8.0 a 8.9	Desempeño que cumple con las expectativas
C	7.0 a 7.9	Desempeño que requiere mejorar para poder cumplir
D	Menor 6.9	Desempeño que no cumple con las expectativas del puesto

**e) Informe:**

El encargado de Recursos Humanos emitirá un informe con todos los datos relevantes de la evaluación, calificaciones, gráficos que muestren tendencias, oportunidades, fortalezas, debilidades, amenazas (FODA) y mejoras al respecto. La información será entregada a la Dirección General y una copia a los Gerentes de Área. (Anexo D2 Hoja de Reporte de Evaluación del Desempeño)

**Retroalimentación de Resultados**

El jefe se reúne con el empleado y retroalimenta e informa sobre los resultados obtenidos, con el objetivo de dar a conocer al mismo, las fortalezas detectadas en cuanto al desarrollo de su trabajo y las áreas a acompañar en la mejora continua de sus habilidades y capacidades.

Analizada la información arrojada por la evaluación del desempeño, se procede a la entrega del informe al trabajador (Ver Anexo: Hoja de Reporte de Evaluación de Desempeño pág. 81).

**f) Acciones:**

El resultado de la evaluación servirá para tomar acciones al respecto con base a los siguientes criterios:

- A: Considerar para promociones (Programa de incentivo)
- B: Reforzar aspectos importantes
- C: Capacitar con urgencia siempre y cuando su actitud y disposición sea buena

D: Buscar reemplazo.

### **Retroalimentación**

La evaluación del desempeño, por ser un proceso ético y profesional, pretende también mostrar el liderazgo en los diferentes niveles de la organización a través de los responsables de la evaluación, es decir, de quienes realizan la labor de evaluar a sus subordinados, permitiendo una comunicación con ellos que retroalimente los resultados obtenidos y permitan una mayor comunicación, indicando la base de la evaluación y el porqué de los resultados. Esto permitirá tomar acciones internas, independientemente de las que tome la dirección general y recursos humanos, para motivar y reforzar los aspectos a mejorar y mantener así los logros obtenidos.

La retroalimentación se basará en los resultados obtenidos a través de reuniones grupales o individuales, las mismas deben llevarse a cabo cuando se tengan aspectos importantes que comentar, dándole al evaluado una mayor confianza y seguridad para corregir y lograr sus nuevos objetivos.

A su vez, la evaluación del desempeño servirá para detectar las nuevas necesidades de capacitación, éstas se plasmarán en el programa anual de capacitación (*Anexo E Programa de capacitación pág 90.*) considerando como primordial a las personas calificadas en el **rango C**.

El *programa de capacitación* detalla el período y fecha de confección junto con la enumeración de las diferentes necesidades de capacitación (ISO-22000:05, ISO-9001:08, Curso BPM operativo, entre otros), planificación mensual en tiempo programado y real, origen de las mismas y destinatarios.

La capacitación debe considerarse una inversión en la empresa, por lo tanto las necesidades de capacitación deben exclusivamente enfocarse en los aspectos a mejorar como resultado de la evaluación del desempeño, es por eso que debe medirse dicha capacitación a través de evaluaciones escritas al personal involucrado en cada capacitación, así como verificar su aplicación y mejora de los indicadores en el puesto que desempeña.

Es importante establecer un programa de incentivos para todo el personal, sobre todo aquellos que lograron un desempeño entre **los rangos A y B**, incentivos que permitan mantener esa motivación, compromiso y dedicación hacia su trabajo y hacia la empresa.

En la mayoría de las empresas las promociones tardan en darse, por lo que la espera puede ser desesperante para aquél que se esfuerza por cumplir con su trabajo y ser eficiente. Es por ello, que un programa de incentivo demostrará por parte de la organización su interés por ese trabajador, la importancia de su labor y sobre todo hará que el mismo se sienta importante y mantenga ese nivel de motivación.

### **g) Nuevos objetivos**

Cada área plasmará sus nuevos objetivos, planes, estrategias e indicadores. Para el siguiente año y que servirá de base para la evaluación del desempeño.

Los nuevos enfoques y tendencias para la evaluación del desempeño, se basan en indicadores que deben ser sistémicos a partir de considerar a la empresa como un todo, un conjunto homogéneo e integrado que privilegia y debe ligarse a los procesos de la empresa y enfocarse al cliente interno y externo. Se debe sustentar en índices de referencia objetivos, que pueda apoyar el proceso, como indicadores de desempeño individual. La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados, es flexible y sin los antiguos rituales burocráticos de llenado de formularios. La evaluación no estructurada la efectúan los gerentes por medio del contacto directo y cotidiano con el subordinado (realimentación). Así la evaluación produce un entendimiento entre el gerente y el colaborador, ya no es un acto de juicio definitivo respecto al comportamiento, es casi una negociación porque las dos partes intercambian ideas, información y orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol que resulta en un compromiso conjunto: ofrecer las condiciones para el crecimiento profesional y, por otra parte, alcanzar los objetivos.

La evaluación del desempeño da cada vez más importancia a los resultados. Las metas y los objetivos que se deben alcanzar son más importantes que el comportamiento en sí, es así, que los medios ceden su lugar a los fines alcanzados o los que se pretenden obtener. Los medios están en manos de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación. Lo que interesa es un desempeño eficaz y no sólo eficiente. Las organizaciones de alto desempeño procuran crear condiciones ideales para obtener y mantener un alto desempeño de sus trabajadores.

El proceso de evaluación del desempeño del personal se realizará en los dos últimos meses de cada año, para que la evaluación sea de mayor objetividad. Todos los que tengan personal a su cargo, se encargarán de realizar una matriz de conocimientos y habilidades de su personal (*Ver Anexo C Matriz de Conocimientos y Habilidades*) para poder evaluar y tener registros que aporten evidencias a la evaluación del desempeño. Esto lo deben realizar considerando el desempeño durante los meses de enero a octubre.

Al momento de realizar una evaluación objetiva, se deben contar con evidencias comprobables de los conocimientos, capacidades y habilidades del ocupante del puesto. En caso de no poseer la documentación necesaria, la evaluación sería subjetiva y no se podría medir si la persona correlaciona con el puesto.

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

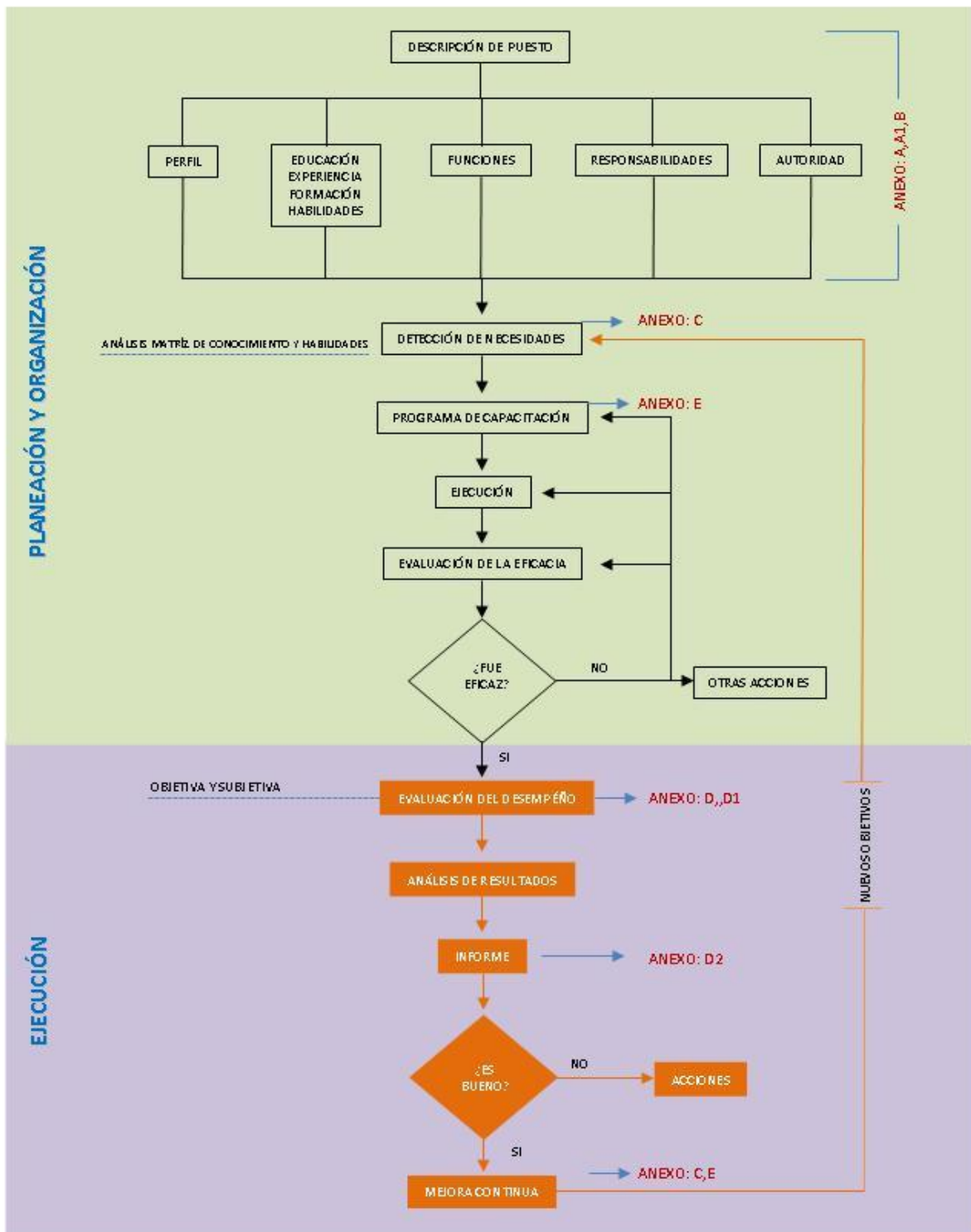


Figura Nº 13 - Ciclo de la evaluación del desempeño. Fuente: Elaboración propia sobre datos de la Evaluación.

## 7- CONCLUSIÓN

La fase de investigación confirmó, que la descripción de puestos nos ha permitido determinar los factores de evaluación de desempeño y que los mismos no son estáticos, estos pueden modificarse de acuerdo al contexto que se presente y a los objetivos que la empresa pueda plantearse en el futuro. Siempre con base al Manual de las Buenas Prácticas de la Manufactura, Manual POES, Código Alimentario Argentino, Manual de Inocuidad y Manual de producción. Tomando como base dichos documentos que sirvieron como marco regulador del proyecto y teniendo en cuenta todos los anexos que se confeccionaron para lograr presentar un modelo integral y una renovada forma de evaluar.

El plan propuesto, se diseñó a partir de los resultados del diagnóstico y en términos generales abarcando los aspectos de la evaluación del desempeño como una herramienta que servirá para medir el trabajo de los empleados de la organización, comprobar la atención de sus responsabilidades, el logro de sus objetivos en función de la misión y visión de la organización. Esta medición llevará a la organización, a través de las diferentes acciones que se indican en el proyecto, a la mejora continua del desempeño, rentabilidad y competencia de la organización. Cabe resaltar que dicha evaluación no tendrá resultado sin el compromiso e involucramiento de la alta dirección, su liderazgo es fundamental en el logro de los objetivos y en la mejora del desempeño de los trabajadores y de la organización.

Para alcanzar el objetivo general, se plantearon objetivos específicos, los cuales son el punto determinante del trabajo de la intervención, colocándose como meta el análisis de “cada PUESTO” y no el de las personas que lo desempeñan. Es por ello que se procedió a recopilar los datos necesarios, referidos a la información del puesto, que consiste en la obtención de un producto que informa sobre los PUESTOS de una organización, determinando así, cuales son los deberes, tareas, actividades, naturaleza de los PUESTOS y los tipos de personas (en términos de capacidad, conocimientos y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los PUESTOS a efectos de poder comparar, al momento de elegir un candidato, cuál es el que más se adecua al puesto buscado.

Dentro del análisis de puesto, hay que remarcar que es preciso considerar cuatro aspectos que la empresa debe tener en cuenta al momento de seleccionar su personal: educación, conocimientos, habilidad y experiencia. Así mismo, servirán a posterior para evaluar su desempeño y serán comprobantes que respalden las evidencias. Como consecuencia inmediata, se logrará el cumplimiento de los objetivos del puesto: éstos están referidos a la

producción, inocuidad, calidad y eficiencia; es decir, “*somos productivos con calidad e inocuidad*”, aprovechando al máximo los recursos, esto hace que si en cada uno de los puestos se cumplen con los objetivos, nos acercamos al cumplimiento de la misión, visión y política de calidad e inocuidad de la empresa.

Podemos decir, que si la alta dirección se compromete, involucra y lidera en la actividad de inocuidad del producto que elabora alcanzará el cumplimiento de los estándares de la alta calidad de sus productos. La base la constituye la objetividad, que se sirve de las evidencias mediante los registros que aportan datos concretos, para lograr desarrollar una evaluación del desempeño aplicado en este trabajo puntualmente, al área de producción. Se destaca dicha aplicación ya que es un análisis posible para aplicar a cualquier empresa que desee evaluar; restará ajustar los requerimientos y normativas vigentes que alcancen a la organización para adecuar la evaluación y así obtener los resultados deseados.

Finalmente, queda de manifiesto, como se señaló al comienzo de este trabajo, que la evaluación del desempeño propuesta es un proyecto factible ya que responde a la necesidad detectada y aporta una solución viable de realizar. Cabe destacar que siempre se va a enfocar, como objetivo común, en el cumplimiento de los objetivos del puesto para lograr así los objetivos de la organización y el mejoramiento continuo.



## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha “Desempeño por competencias – Evaluación de 360°” 2da Edición Edición – Ed. Granica – Buenos Aires – 2010
- BOHLANDER, George y SNELL, Scott “Administración de Recursos Humanos” Editorial Thomson Learning, 14ta edición, 2007, México.
- CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”, 5ª edición, McGraw Hill, Colombia 2000
- CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”, 8ª edición, McGraw Hill, España 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto “Gestión del talento humano” 3ra edición. McGraw Hill. España 2009.
- DAVIS William y DAVIS Keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos” Ed. Mc GRAW-HILL. México. Sexta Edición. 2008.
- DOLAN Simon D., VALLE CABRERA Ramón, JACKSON Susan y SCHULER Randall “La Gestión de los Recursos Humanos”. 3ª edición, Mc Graw Hill, España 2007.
- GÓMEZ-MEJÍA Luis, BALKIN David, CARDY Robert “Gestión de Recursos Humanos”. 5ta edición. Prentice Hall. PEARSON EDUCACION S.A 2008.
- JOHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard. “Dirección Estratégica” Editorial Pearson Prentice Hall, séptima edición 2005
- HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar. “Metodología de la Investigación científica”. Editorial Mc Graw Hill Tercera Edición 2003.

## GLOSARIO

**ÁREA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA:** Son aquellas áreas en las cuales se producen o manipulan alimentos, es de carácter restringido y sólo puede ingresar el personal que trabaja exclusivamente en esa área.

**BPM:** Buenas Prácticas de la Manufactura.

**CAA:** Código Alimentario Argentino.

**CHECK LIST:** Término en inglés, empleado en calidad para referirse a una herramienta que se utiliza para ayudar a definir un problema y organizar ideas. Se emplea en las fases de definición, medición y análisis del ciclo para mejorar el proceso.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO:** Es la descripción detallada de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante) en el puesto.

**DOCUMENTO:** Cualquier planilla con validez legal.

**EVALUACIÓN:** Proceso para estimar y determinar el nivel de los conocimientos, aptitudes y rendimientos de cierta actividad.

**FÁBRICA / PLANTA:** Establecimiento elaborador de alimentos.

**FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**HIGIENE:** Estado de limpieza y desinfección óptimo.

**MANIPULACIÓN:** Todas las actividades realizadas con un alimento, desde la manipulación de las materias primas, pasando por la producción, almacenamiento y transporte hasta su expendio.

**MIP:** Manejo Integral de Plagas.

**PATOLÓGICO:** Cualquier elemento contaminado es potencialmente un foco de enfermedades.

**PEPS:** Lo Primero que Entra es lo Primero que Sale.

**PLAGAS:** Cualquier animal que traslada enfermedades potencialmente perjudiciales para la salud. Las plagas más comunes son: insectos caminadores y voladores, roedores y aves tales como palomas y gorriones.

**POES:** Procedimiento Operativo Estandarizado de Saneamiento.

**PROCESO / PROCEDIMIENTO:** Actividades que se llevan a cabo siguiendo pasos establecidos con antelación.

**PUESTO:** Posición y responsabilidad de un trabajador dentro del organigrama y de los procesos productivos y/o administrativos.

**SANEAMIENTO:** son los procesos de limpieza y desinfección que deben realizarse.

**SISTEMA 5 S:** Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al "Mantenimiento Integral" de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos. Las S en JAPONES son: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke; traducidas al castellano como: Clasificación y Descarte, Organización, Limpieza, Higiene y Visualización, Disciplina y Compromiso.

**SISTEMA HACCP:** Hazard Analysis and Critical Control Point (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).

# ANEXOS

ANEXO CUESTIONARIO SGC								
INSTRUMENTO PARA EVALUACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD								
EVALUACIÓN			OPCIÓN					
No se realiza			a					
Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)			b					
Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)			c					
Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas			d					
Se realiza siempre y de forma total y la entidad es ejemplo para el sector			e					
ELEMENTOS DE LA NORMA	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Nº	PREGUNTAS	OPCIÓN				
				a	b	c	d	e
<b>4- SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD</b>	Sistema de gestión de la calidad	1	¿Se han determinado los registros pertinentes para establecer, implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad que apoye la operación eficaz y eficiente de la entidad?					
	4.1 Requisitos generales	2	¿Se utilizan criterios y métodos que garanticen que los procesos y su control sean eficaces?					
	4.2 Gestión documental	3	¿Disponen de recursos necesarios, así como de información que se utilice para apoyar a la operación y el seguimiento de los procesos?					
	4.2.1 Generalidades	4	¿Se implantan las acciones necesarias para lograr resultados planificados y la mejora continua de los procesos?					
	4.2.2 Manual de calidad	5	¿Se mantiene actualizado un Manual de la Calidad y éste ha permitido el desempeño eficaz por parte de los servidores en cuanto al cumplimiento de los procedimientos documentados?					
	4.2.3 Control de los documentos	6	¿Los procesos y procedimientos documentados han permitido estandarizar la gestión de la entidad, evitando los reprocesos y la reducción del producto no conforme?					
	4.2.4 Control de los registros	7	¿El control de los registros en la entidad ha facilitado su identificación, almacenamiento, protección, tiempo de retención y disposición?					
	8		¿La alta Dirección proporciona evidencia de su compromiso con el Sistema de Gestión de la Calidad?					
5- RESPON DE LA DIRECCIÓN	5.4- PLANIFICACIÓN	9	¿La política de calidad con la que cuenta actualmente la entidad está acorde con los objetivos institucionales?					
	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	10	¿La política de calidad incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad?					
5.3- POLITICA DE CALIDAD	5.6 Política de la calidad	11	¿Son los objetivos de la calidad medibles y coherentes con la política de la calidad?					
	Revisión por la dirección	12	¿Existe un responsable de calidad dependiente de la alta Dirección?					
		13	¿La alta dirección se asegura de evaluar la eficacia y eficiencia de la operación, mediante las medidas y datos utilizados para determinar el desempeño satisfactorio de la entidad?					
		14	¿La alta Dirección mantiene registro de las revisiones?					
		15	¿La alta Dirección asegura que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la entidad?					
		16	¿Impulsa y apoya la dirección actividades de mejora dentro de la entidad, con clientes, proveedores y otras entidades externas?					
	17	¿Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para mantener el Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar su eficacia?						
	6 Gestión de los recursos	18	¿El personal de la organización tiene las competencias necesarias para la prestación del servicio?					
		19	¿Se realizan planes para el personal (ingreso, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?					
	6.1 Provisión de recursos	20	¿Tiene el personal directivo las competencias necesarias para liderar?					
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	21	¿El Sistema de Gestión de la Calidad ha generado el compromiso por parte de los servidores en cuanto al uso de sus habilidades para el beneficio de la entidad?						
6.3 Infraestructura	22	¿Es la infraestructura de la entidad adecuada para asegurar el logro de la satisfacción del cliente?						
6.3 Ambiente del trabajo	23	¿Cuenta la entidad con el espacio de trabajo, los equipos y servicios de apoyo necesarios para la prestación del servicio?						
	24	¿Se determina y se gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con la prestación del servicio?						

ELEMENTOS DE LA NORMA	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Nº	PREGUNTAS	OPCIÓN				
				a	b	c	d	e
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo	1	¿La entidad evalúa y selecciona a sus proveedores teniendo en cuenta su capacidad para suministrar los servicios requeridos?					
7.4	Adquisición de Bienes y Servicios	2	¿Se mantienen registros de las evaluaciones realizadas a los proveedores?					
7.5	Producción y Prestación del Servicio	3	¿Los mecanismos establecidos en el proceso de compra, su evaluación y control han permitido a la entidad garantizar la calidad de los productos comprados?					
		4	¿Se documenta la verificación del producto y/o servicios prestados?					
		5	¿La trazabilidad del producto y/o servicio le han permitido a la entidad recopilar datos que pueden utilizarse para la mejora?					
		6	¿La entidad lleva algún procedimiento para el manejo de los bienes de sus clientes?					
8	Medición, análisis y mejora	7	¿Existen procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para asegurar la conformidad y mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad?					
8.2	Seguimiento y medición	8	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?					
8.2.1	Satisfacción del cliente	9	¿Se tienen definidos, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y los requisitos que se tienen en cuenta para la realización de las auditorías?					
8.2.2	Auditoría interna	10	¿Se identifican y controlan los servicios no conformes?					
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	11	¿Están registrados los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme?					
8.2.4	Seguimiento y medición del producto y/o servicio	12	¿La auditoría interna ha permitido el desarrollo inmediato de acciones encaminadas a la eliminación de las no conformidades a través de un análisis de causas?					
8.3	Control de Producto No Conforme	13	¿Hay un sistema documentado que garantiza la mejora continua?					
8.5	Mejora	14	¿Se analizan los datos de los proveedores, así como las características y tendencias de los procesos y servicios?					
8.5.1	Mejora continua	15	¿Existe un procedimiento para tratar las acciones correctivas?					
8.5.2	Acción correctiva	16	¿Existe un procedimiento para definir las acciones preventivas?					
8.5.3	Acción preventiva	17	¿La autoridad y responsabilidad establecida para informar sobre no conformidades en cualquier etapa del proceso ha permitido su detección oportuna?					
		18	¿Se determinan las no conformidades y sus causas?					
		19	¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?					
		20	¿El análisis de datos obtenidos ha permitido la evaluación del desempeño frente a los planes, objetivos y metas y la identificación de áreas de mejora?					

**ANEXO A: INFORMACIÓN DEL PUESTO**

Puesto		Función	Responsabilidad	Especificado en:	Proceso	Indicadores
Pesado Inicial	Medir. Ordenar. Limpiar. Registrar.	Medir Ingredientes según Planificación Diaria de la Producción.	Manual de Producción	Formulación I	1. Cumplimiento de entrega de materia prima 2. Pesado correcto 3. Cumplimiento de la producción diaria	
		Orden y Limpieza	Manual POES			
		Llenado de Registros	Manual POES, Manual de Procedimientos			
Pasteurización	Medir. Pasteurizar. Ordenar. Limpiar. Registrar.	Medir Ingredientes según Planificación Diaria de la Producción.	Manual de Producción	Formulación II. Homogeneización. Pasteurización. Maduración	1. Calentamiento del agua 40°C Mix A 70-75°C Mix 83-85°C 2. Efectividad de la pasteurización 3. Cumplimiento de la producción diaria 4. Efectividad de la pasteurización	
		Armado y Desarmado de Maquinaria	Manual de Procedimientos			
		Realizar la Pasteurización	Manual de Producción			
		Orden y Limpieza	Manual POES			
		Llenado de Registros	Manual POES, Manual de Procedimientos			
Fabricación	Medir. Fabricar. Ordenar. Limpiar. Registrar.	Medir Ingredientes según Planificación Diaria de la Producción.	Manual de Producción	Enfriamiento, Congelación y Batido. Llenado del Envase y Sembrado	1. Calidad del producto (Quejas y devoluciones) 2. Inocuidad del producto (Quejas y devoluciones) 3. Desperdicios 4. Cumplimiento de la producción diaria	
		Armado y Desarmado de Maquinaria	Manual de Procedimientos			
		Realizar la Fabricación	Manual de Producción			
		Orden y Limpieza	Manual POES, Manual de Procedimientos			
		Llenado de Registros	Manual POES, Manual de Procedimientos			
Pesado Final	Medir. Ordenar. Limpiar. Registrar.	Pesar el envase lleno	Manual de Procedimiento	Pesado y Etiquetado. Almacenamiento en Cámara	1. Nivel de desperdicios 2. Control de temperatura de la cámara -20°C 3. Nivel de inventario (stock)	
		Cargar datos en sistema	Manual de Procedimiento			
		Orden y Limpieza	Manual POES, Manual de Procedimientos			
		Llenado de Registros	Manual POES, Manual de Procedimientos			

## ANEXO A1

## CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANALISIS DE PUESTO

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Título del Puesto: \_\_\_\_\_  
 Area: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_  
 Nombre Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

**1. Resumen de obligaciones: escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace:**


**2. Calificaciones profesionales: haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo:**


**3. Equipamientos: haga una relación de las máquinas o instrumentos que usted opera como parte de su trabajo**


**4. Responsabilidades: haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes.**


**5. Contactos: haga una relación de los contactos con otras áreas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos**


**6. Supervisión ejercida: ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? SI ( ) NO ( ) Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa:**


**7. Supervisión recibida: ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior?**

( ) Frecuente ( ) A veces ( ) Rara vez ( ) Nunca

**8. Decisiones: explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto**


**9. Condiciones de trabajo: describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruido, temperaturas calientes o frías, trabajo externo interno, condiciones desagradables, etcétera.**


**10. Requisitos exigidos por el puesto: indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:**

<b>Escolaridad:</b>	( ) Bachillerato	( ) Secundaria	( ) Técnica	( ) Carrera Técnica Terciaria	( ) Universitaria	( ) Otros
<b>Experiencia:</b>	( ) Inicial	( ) 1 año	( ) 2 años	( ) 3 años ó más		
<b>Conocimientos específicos:</b>	( ) BPM (Buenas Prácticas de la Manufactura)	( ) POES (Procedimientos Operacionales Estandarizados de Sanitización)	( ) Equipamiento y mantenimiento	( ) Manipulación de Alimentos.	( ) Alimentos (en preferencia helados y materia prima)	
	( ) CAA (Código Alimentario Argentino)	( ) Normas ISO-9001 e ISO-22000	( ) Alimentos especiales (celiácos y diabéticos)	( ) Microbiología	( ) Orden y limpieza	
<b>Habilidades:</b>	( ) Manejo de equipamiento y utensilios.	( ) Manejo de personal	( ) Manejo de PC y Software	( ) Comunicación		

**11. Información adicional: describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores**


Firma : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

LOGO	ANEXO B <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b> D-000						Nº Revisión	0	
							Página	___ de ___	
							Fecha	/ /	
<b>PUESTO:</b>									
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>									
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>									
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>									
Sexo Edad Higiene y limpieza Buena conducta Comunicación									
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>									
<b>1- CAPACIDAD</b>									
<b>PREPARACIÓN ACADÉMICA:</b>	BACHILLERATO		SECUNDARIA TÉCNICA		TECNICA TERCIARIA		UNIVERSITARIA		
<b>CONOCIMIENTOS</b>					<b>HABILIDADES</b>				
BPM POES Equipamiento Tecnología e informática Manipulación de Alimentos. Alimentos (helados de preferencia) Normas ISO-9001 e ISO-22000 Código alimentario Argentino					Manejo de Software de la empresa Manejo de equipamiento y utensilios.				
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Inicial		1 año		2 años		3 años ó más		
<b>AREA:</b>					<b>DEPTO. O SECCIÓN:</b>				
<b>REPORTA A:</b>									
<b>EN CASO DE AUSENCIA LO SUSTITUYE:</b>					<b>PUESTOS QUE LE REPORTAN:</b>				
<b>DESCRIPCIONES DE PUESTOS</b>									
<b>2- FUNCIONES / RESPONSABILIDADES / AUTORIDAD</b>									
<b>3- REQUISITOS FÍSICOS</b>									
<b>Esfuerzo Físico:</b>	Indica el grado de exigencia física requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)								
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Indica el grado de exigencia mental requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)								
<b>Destrezas /Habilidades</b>	Indica las habilidades de motricidad que debe poseer el puesto para realizar las actividades(3)								
<b>Compleción física</b>	Indica los valores antropométrico de la persona de acuerdo al esfuerzo físico requerido para realizar las actividades(3)								
<b>4 -CONDICIONES DE TRABAJO</b>									
<b>AMBIENTE DE TRABAJO:</b>	Indica el ambiente físico que rodea al área donde se ejecutan las actividades del puesto.								
<b>RIESGO DE ACCIDENTE:</b>	Indica el nivel de riesgo que pueda existir en cuanto a seguridad,salud y la probabilidad de ocurrencia								
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD A UTILIZAR</b>					<b>EQUIPO DE HIGIENE A UTILIZAR</b>				
_____ Elabora (Nombre) (Puesto)					_____ Revisa y Aprueba (Nombre) (Puesto)				

LOGO	PLAN POES POES - PLAN - 003			REVISIÓN 03			
ÁREA	ELEMENTO A LIMPIAR	MÉTODO	FRECUENCIA	LIMPIEZA	DESINFECCION	DESARMAR	
SALAS ELABORACIÓN	SALA DE PESADO, PASTEURIZACIÓN, MADURACIÓN, ELABORACIÓN, PESADO FINAL	Techos, paredes sin revestir, tuberías, luminarias y ventilaciones	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Limpieza a seco	NO	NO
		Paredes Azulejadas	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Detegente	Peracético	NO
			POES - PROD - L1 - 002	Todos los días	Detegente	NO	NO
		Heladeras	POES - PROD- L2-002	Una vez a la semana	Agua	Hipoclorito	SI
		Freezers	POES - PROD- L2-002	Todos los días	Detegente	NO	NO
		Vidrios y Puertas Internos y Externos	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Detegente	Peracético	NO
			POES - PROD - L1 - 002	Todos los días	Detegente	Hipoclorito	NO
		Pisos y Desagües	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Detegente	Peracético	SI
			POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Detegente	Peracético	SI
		Mesadas, bajomesadas, utensilios, recipientes, balanzas, estanterías	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Detegente	Peracético	SI
			POES - PROD - L1 - 002	Todos los días	Detegente	Hipoclorito	NO
		Pasteurizadores	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Detegente	Peracético	SI
			POES - PROD - L1 - 002	Todos los días	Detegente	Hipoclorito	NO
		Tinas de maduración	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Detegente	Peracético	SI
			POES - PROD - L1 - 002	Todos los días	Detegente	Hipoclorito	NO
		Fabricadoras	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Detegente	Peracético	SI
POES - PROD - L1 - 002	Todos los días		Detegente	Hipoclorito	NO		
Puertas Cámaras (Limpiar y Sacar Hielo)	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Agua	Hipoclorito	NO		
Computadora e Impresora	POES - PROD- L2 -002	Una vez a la semana	Agua	NO	NO		

REGISTROS POES 003/ MES: _____																			
ÁREA	ELEMENTO A LIMPIAR	FRECUENCIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
SALAS ELABORACIÓN	SALA DE PESADO, PASTEURIZACIÓN, MADURACIÓN, ELABORACIÓN, PESADO FINAL	Techos, paredes sin revestir, tuberías, luminarias y ventilaciones	Una vez a la semana																
		Paredes Azulejadas	Una vez a la semana																
			Todos los días																
		Heladeras	Una vez a la semana																
		Freezers	Todos los días																
		Vidrios y Puertas Internos y Externos	Una vez a la semana																
			Todos los días																
		Pisos y Desagües	Una vez a la semana																
			Una vez a la semana																
		Mesadas, bajomesadas, utensilios, recipientes, balanzas, estanterías	Una vez a la semana																
			Todos los días																
		Pasteurizadores	Una vez a la semana																
			Todos los días																
		Tinas de maduración	Una vez a la semana																
			Todos los días																
		Fabricadoras	Una vez a la semana																
Todos los días																			
Puertas Cámaras (Limpiar y Sacar Hielo)	Una vez a la semana																		
Computadora e Impresora	Una vez a la semana																		





ANEXO D			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre del empleado: _____		Puesto: _____	
Area: _____		Antigüedad: _____	
Nombre Jefe inmediato: _____			
Fecha de Evaluación: _____			
PUNTUALIDAD (Con base a registro de R.H.)		VALOR	Marque
0 retardos al año		10	
1 a 4 retardos al año		8	
4 o más retardos al año		6	
0 faltas al año		10	
1 falta al año		8	
2 o más faltas al año		6	
TRABAJO EN EQUIPO			
1. No se relaciona con sus compañeros de trabajo.		6	
2. Se le dificulta relacionarse con sus compañeros de trabajo.		7	
3. Tiene buena relación de trabajo con sus compañeros.		8	
4. Es eficiente y eficaz en sus actividades.		9	
5. Es eficiente, eficaz, con iniciativa y motiva al grupo.		10	
ACTITUD, APTITUD VALORES			
1. ¿Administra bien su tiempo?		6-10	
2. ¿Depende de las órdenes de sus superiores para iniciar sus actividades?.		6-10	
3. Demuestra <b>compromiso</b> de pertenencia a la empresa, con su labores y sus compañeros?		6-10	
4. ¿Demuestra <b>entusiasmo</b> por las actividades que realiza?		6-10	
5. Sentido de <b>perseverancia</b> para el logro de sus objetivos y la confianza de sus superior y compañeros		6-10	
6. Demuestra <b>paciencia</b> para controlar la situación sin perder dirección y objetivo.		6-10	
7. Demuestra <b>rectitud</b> y espíritu de cooperación en las actividades del área.		6-10	
EFICACIA Y EFICIENCIA			
		DOC. REFERENCIA	
1. Responsabilidad (Grado de compromiso y seriedad a su trabajo)		Rep. Calidad y prod.	
2. Exactitud y calidad en el trabajo		Rep. Calidad y prod.	
3. Es eficaz y eficiente, hace rápido su trabajo, con calidad y aprovechando los recursos		Rep. Prod y desperdicios	
4. Siempre dispuesto a aprender y mejorar, con actitud positiva		Registros de reuniones	
5. Cumple con los objetivos de producción y de mejora		Rep. De resultados	
6. Cumple eficazmente con las BPM y POES		Check list	
<b>Calificación:</b>	10 Excelente	8 Bueno	6 Deficiente
	9 Muy bueno	7 Regular	
		<b>Puntuación Total:</b>	
<b>Resultados:</b>	A 9.0 a 10.0	Desempeño excelente, muy por encima de las expectativas	
	B 8.0 a 8.9	Desempeño que cumple con las expectativas	
	C 7.0 a 7.9	Desempeño que requiere mejorar para poder cumplir	
	D Menor a 6.9	Desempeño que no cumple con las expectativas del puesto	
Nombre: _____	EVALÚA	NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO	
Cargo: _____	_____		

ANEXO D1		CHECK LIST BPM									
AREA:											
RESPONSABLE		LÍDER DE INOCUIDAD									
FECHA											
		REVISIÓN No.									
ACTIVIDAD BPM	INSTALACIONES	CUMPLE		REGISTRO	INST. DE REFERENCIA			REVISÓ	DESCRIPCIÓN DEL INCUMPLIMIENTO		
		SI	NO		PPR	PRO	POES			BPM	
1	Control de plagas en instalaciones										
2	Control de limpieza y fumigación de transportes internos y ext.										
3	Evacuación de aguas residuales										
4	Programa de limpieza y mantenimiento										
5	Control de vidrios										
6	Abastecimiento de agua										
7	Vestuario y cuartos de aseo										
8	Condiciones de seguridad										
9	Ventilación										
10	Almacen de residuos químicos y peligrosos										
11	Instalaciones eléctricas										
<b>BPM</b>											
1	Lavado de manos										
2	Uso de uniforme y equipos de seguridad e higiene										
3	Contaminación cruzada										
4	Lavado de utensilios										
5	Control de visitantes (reglamento)										
6	Control de heridas y enfermedades										
7	Manipulación de productos										
8	Higiene personal										
<b>EQUIPOS</b>											
1	Programa de limpieza y desinfección										
2	Calibración										
DIRECCION GENERAL											
REALIZO											
LIDER DE INOCUIDAD											

**ANEXO D2**

**HOJA DE REPORTE DE EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Nombre del empleado: _____	Puesto: _____
Area: _____	Antigüedad: _____
Nombre Jefe inmediato: _____	
Fecha de Evaluación: _____	

**RESULTADOS DE LA EVALUACION**

**PUNTUALIDAD (Con base a registro de R.H.)**

	<b>PUNTUACION</b>
Recomendaciones	
Recomendaciones	

**TRABAJO EN EQUIPO**

Recomendaciones	
-----------------	--

**ACTITUD, APTITUD VALORES**

Recomendaciones	
-----------------	--

**EFICACIA Y EFICIENCIA (Evidencias)**

Recomendaciones	
-----------------	--

<b>Calificación:</b>	10	Excelente	8	Bueno	6	Deficiente
	9	Muy bueno	7	Regular		

**Puntuación Total:** \_\_\_\_\_

<b>Resultados:</b>	A 9.0 a 10.0	Desempeño excelente, muy por encima de las expectativas
	B 8.0 a 8.9	Desempeño que cumple con las expectativas
	C 7.0 a 7.9	Desempeño que requiere mejorar para poder cumplir
	D Menor a 6.9	Desempeño que no cumple con las expectativas del puesto

	_____ EVALÚA	_____ NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO
Nombre:	_____	
Cargo:	_____	

**COMPROMISO**

Informe:

Me comprometo a:

_____ NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR	_____ NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO
---------------------------------------	--------------------------------------

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PERÍODO: 2014-2015

FECHA:

CURSOS		MESES												ORIGEN		DIRIGIDO A:			
		DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	INTERNO		EXTERNO		
Curso ISO-22000:05	P																	X	Segundo y tercer nivel
	R																		
Curso HACCP	P																	X	Segundo y tercer nivel
	R																		
Curso Auditor Interno ISO-22000:05	P																	X	Segundo y tercer nivel
	R																		
Cursos NOM 251, NOM 127, Codex Alim.	P																	X	Todos los niveles
	R																		
Curso Supervisores	P																		Tercer nivel
	R																		
Curso BPM (Administrativo)	P																	X	Segundo
	R																		
Curso BPM (Operativo)	P																	X	Nivel operativo
	R																		
Curso 5's	P																		Todos los niveles
	R																		
Análisis físico, químico	P																	X	Aseg. Calidad
	R																		

P: Programado

R: Real

Elabora

Aprueba

A continuación se presentan los *Anexos B* de las diferentes descripciones de puestos elaboradas del área de producción:

- D – 01: Gerente de Producción
- D – 02: Jefe de Planta
- D – 03: Encargado de Sala
- D – 04: Responsable de Sala de Pesado
- D – 05: Responsable de Pasteurización
- D – 06: Responsable de Fabricación
- D – 07: Responsable de Pesado Final

LOGO	DESCRIPCIÓN DE PUESTO D-01		Nº Revisión	0	
			Página	_1_ de _1_	
			Fecha	09/04/2013	
PUESTO:		Gerente de Producción			
CENTRO DE TRABAJO:		Fábrica			
OBJETIVO DEL PUESTO:	Administrar, coordinar y conjuntar las diferentes actividades de las áreas implicadas para cumplir con los programas de producción y parámetros de control de calidad e inocuidad requeridos. Mantener la integridad y salvaguardar la Infraestructura de la organización.				
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>					
Sexo:	Indistinto	Idioma adicional:	No aplica		
Edad:		Liderazgo:	Importante		
Higiene y limpieza	Primordial				
Buena conducta	Necesaria				
Comunicación	Facilidad para comunicarse				
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>					
<b>1- CAPACIDAD</b>					
PREPARACIÓN ACADÉMICA:	BACHILLERATO	SECUNDARIA TÉCNICA	TECNICA Terciaria	UNIVERSITARIA	X
ESPECIALIDAD:	Licenciatura en Alimentos				
CONOCIMIENTOS			HABILIDADES		
BPM POES Equipamiento Tecnología e informática Manipulación de Alimentos. Alimentos (helados de preferencia y materia prima) Normas ISO-9001 e ISO-22000 Código Alimentario Argentino HACCP Administración por objetivos Planeación de la producción 5 s's			Manejo de Software de la empresa Manejo de equipamiento y utensilios. En la toma de decisiones En la dirección de personal En el manejo de conflictos		
EXPERIENCIA LABORAL	Inicial	1 año	X	2 años	3 años ó más
AREA:	Producción		DEPTO. O SECCIÓN:	Producción	
REPORTA A	Dirección General				
EN CASO DE AUSENCIA LO SUSTITUYE:			PUESTOS QUE LE REPORTAN:		
Jefe de Planta			Jefe de Planta		

DESCRIPCIONES DE PUESTOS	
2- FUNCIONES / RESPONSABILIDADES / AUTORIDAD	
<b>FUNCIÓN 1 GERENTE DE PRODUCCIÓN</b> <b>ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento de los programas de producción</li> <li>• Administración de los Recursos</li> <li>• Asegurar la Implementación del control y medición de sus procesos productivos</li> <li>• Administración de los recursos de Mantenimiento</li> <li>• Aprobar y Asegurar el cumplimiento del plan de Mantenimiento Preventivo Total</li> <li>• Asegurar sistemas que permitan la entrega a tiempo, al menor costo, asegurando una planificación adecuada de la producción.</li> <li>• Desarrollo de Planes y/o proyectos de mejora</li> <li>• Control de Producción vs pedidos</li> <li>• Administración de la planta operativa</li> <li>• Revisión y control de especificaciones</li> <li>• Control del presupuesto de producción</li> <li>• Asegurar y Mantener una eficiencia de producción de planta rentable</li> <li>• Asegurar el uso de la buenas prácticas de manufactura</li> <li>• Salvaguardar y mantener las instalaciones y al personal de planta en condiciones optimas de seguridad e higiene.</li> <li>• Verificar el uso adecuado de manuales, procedimiento, instructivos y registros en planta y sus áreas.</li> <li>• Emitir un reporte mensual para la Dirección General o cuando lo requiera:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Producción</li> <li>b) Eficiencia por área, procesos, maquinaria y personal</li> <li>c) Paros en procesos y sus motivos (horas vs costo)</li> </ul> </li> </ul>	
<b>AUTORIDAD:</b> Todo lo relacionado a la producción, equipos y personal a su cargo Revisión y aprobación del plan de producción Planeación del presupuesto de producción	
<b>FUNCIÓN 2: LÍDER DE INOCUIDAD</b> <b>ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir el sistema de inocuidad y aseguramiento de la calidad</li> <li>• Asegurar que los procedimientos de ISO 22000:2005 se cumplan y redunden en los procedimientos, eficiencia y calidad de los productos para lograr la satisfacción plena de los clientes.</li> <li>• Informar a la Dirección General sobre la eficacia y eficiencia del sistema de inocuidad y la calidad de los productos.</li> <li>• Apoyar a la Dirección General en las auditorías internas y externas, así como en la revisión del SGIA.</li> <li>• Mantener comunicación con organismos externos relacionados con la inocuidad del alimento, así como con organismos de certificación y gubernamentales para asuntos legales y sanitarios.</li> <li>• Hacer que se cumpla con las buenas prácticas de manufactura en la organización.</li> <li>• Liderear y apoyar la implementación y mejora del SGIA.</li> <li>• Mantenerse informado de los aspectos de inocuidad y del sistema, así como del plan HACCP.</li> <li>• Reunir al equipo HACCP para revisar el plan HACCP y/o ver aspectos relacionados con la inocuidad del producto.</li> <li>• Dirigir al equipo de inocuidad de los alimentos.</li> </ul>	
<b>AUTORIDAD:</b> Tomar las decisiones asignadas por la Dirección General con relación al sistema de inocuidad y decisiones de negocio	
3- REQUISITOS FÍSICOS	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	Indica el grado de exigencia física requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Indica el grado de exigencia mental requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)
<b>Destrezas /Habilidad:</b>	Indica las habilidades de motricidad que debe poseer el puesto para realizar las actividades(3)
<b>Compleción física</b>	Indica los valores antropométrico de la persona de acuerdo al esfuerzo físico requerido para realizar las actividades(3)
4 -CONDICIONES DE TRABAJO	
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Indica el ambiente físico que rodea al área donde se ejecutan las actividades del puesto.
<b>RIESGO DE ACCIDENTE</b>	Indica el nivel de riesgo que pueda existir en cuanto a seguridad, salud y la probabilidad de ocurrencia
EQUIPO DE SEGURIDAD A UTILIZAR	EQUIPO DE HIGIENE A UTILIZAR
<hr style="width: 100%;"/> <b>Elabora</b> <b>(Nombre)</b> <b>(Puesto)</b>	<hr style="width: 100%;"/> <b>Revisa y Aprueba</b> <b>(Nombre)</b> <b>(Puesto)</b>

LOGO	DESCRIPCIÓN DE PUESTO D-02				Nº Revisión	0		
					Página	_1_ de _1_		
	PUESTO: Jefe de Planta				Fecha	09/04/2013		
CENTRO DE TRABAJO: Fábrica								
OBJETIVO DEL PUESTO:	Suministrar los recursos necesarios para la producción, así como coordinar las actividades para el cumplimiento del plan de producción considerando el uso eficiente de dichos recursos.							
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>								
<b>Sexo:</b>	Femenino			<b>Idioma adicional:</b>	No aplica			
<b>Edad:</b>	25-40 años			<b>Liderazgo:</b>	Importante			
<b>Higiene y limpieza</b>	Primordial							
<b>Buena conducta</b>	Necesaria							
<b>Comunicación</b>	Facilidad para comunicarse							
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>								
<b>1- CAPACIDAD</b>								
PREPARACIÓN ACADÉMICA:	BACHILLERATO		SECUNDARIA TÉCNICA		TECNICA Terciaria		UNIVERSITARIA	X
ESPECIALIDAD:	Licenciatura en Alimentos							
<b>CONOCIMIENTOS</b>				<b>HABILIDADES</b>				
BPM POES Equipamiento Tecnología e informática Manipulación de Alimentos. Alimentos (helados de preferencia y materia prima) Normas ISO-9001 e ISO-22000 Código alimentario Argentino HACCP Microbiología Planeación de la producción 5 s's				Manejo de Software de la empresa Manejo de equipamiento y utensilios En la toma de decisiones En la dirección de personal En el manejo de conflictos				
EXPERIENCIA LABOR	Inicial		1 año	X	2 años		3 años ó más	
AREA:	Fabricación			DEPTO. O SECCIÓN:	Fabricación			
REPORTA	Gerente de Producción							
EN CASO DE AUSENCIA LO SUSTITUYE:				PUESTOS QUE LE REPORTAN:				
Encargado de Sala				Encargado de Sala				



DESCRIPCIONES DE PUESTOS	
2- FUNCIONES / RESPONSABILIDADES / AUTORIDAD	
<p><b>FUNCIÓN Jefa de Planta</b></p> <p><b>ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>Cumplir con los lineamientos establecidos en el manual de BPM y POES antes, durante y después.</p> <p>Recibe los pedidos de los distintos puntos de venta y en base al stock existente elabora la Orden de Fabricación (Helados, Postres e Coordina y controla al personal de fábrica</p> <p>Verifica y controla la limpieza de las máquinas, recipientes, utensilios, y personal en todas las etapas de fabricación.</p> <p>Controla todo el proceso de elaboración (pesado, pasteurización y fabricación)</p> <p>Realiza pedidos de materias primas e insumos a administración y coordina la entrega, faltantes o sustitutos con los proveedores.</p> <p>Control de entrada y salida de mercadería de depósito.</p> <p>Control de salida de helado de la cámara (controlar lo que sale, lo que queda de stock y lo que va cargado en el camión)</p> <p>Verificar la identificación y trazabilidad de los productos.</p> <p>Registra la producción diaria, semanal y mensual de la merma y desperdicios.</p> <p>Elabora reportes para la gerencia de producción.</p> <p>Verifica las condiciones de higiene, limpieza y seguridad del área productiva</p> <p>Verifica el cumplimiento de procedimientos e instructivos operacionales y administrativos.</p> <p><b>AUTORIDAD:</b></p> <p>Autoriza las necesidades de su personal</p> <p>Paro de la producción en caso de ser necesario</p>	
<p><b>FUNCIÓN Representante legal sanitaria</b></p> <p><b>ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>Recibir y coordinar las visitas que se presenten de la autoridad sanitaria</p> <p>Verificar el cumplimiento de las legislaciones sanitarias</p> <p>Controles y seguimiento a las N/C detectadas y aplicar las acciones correctivas</p> <p><b>AUTORIDAD:</b></p> <p>Coordinar las visitas programadas de las autoridades de aplicación.</p>	
<p><b>Función 3:</b></p> <p><b>ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:</b></p> <p>Verificar que el producto cumpla con los requerimientos de inocuidad en cada una de las etapas del proceso de fabricación para garantizar que no le cause daño al consumidor.</p> <p>Garantizar que no le cause daño al consumidor</p> <p>Verificar el plan de inocuidad con la frecuencia requerida o bien cuando el proceso, materia prima o producto se modifique.</p> <p>Llevar a cabo reuniones con el equipo de inocuidad</p> <p><b>AUTORIDAD:</b></p> <p>Para detener la producción en caso de peligro de inocuidad.</p> <p>Tomar decisiones para lo referente a la producción e inocuidad.</p>	
3- REQUISITOS FÍSICOS	
<b>Esfuerzo Físico:</b>	Indica el grado de exigencia física requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Indica el grado de exigencia mental requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)
<b>Destrezas /Habilidad</b>	Indica las habilidades de motricidad que debe poseer el puesto para realizar las actividades(3)
<b>Compleción física</b>	Indica los valores antropométrico de la persona de acuerdo al esfuerzo físico requerido para realizar las actividades
4 -CONDICIONES DE TRABAJO	
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Indica el ambiente físico que rodea al área donde se ejecutan las actividades del puesto.
<b>RIESGO DE ACCIDENTES</b>	Indica el nivel de riesgo que pueda existir en cuanto a seguridad, salud y la probabilidad de ocurrencia
EQUIPO DE SEGURIDAD A UTILIZAR	EQUIPO DE HIGIENE A UTILIZAR
<p>_____</p> <p>Elabora (Nombre) (Puesto)</p>	<p>_____</p> <p>Revisa y Aprueba (Nombre) (Puesto)</p>

LOGO	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>						Nº Revisión	0	
	<b>D-03</b>						Página	_1_ de _1_	
	<b>PUESTO:</b> Encargado de Sala						Fecha	09/04/2013	
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>		Fábrica							
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Verificar que la elaboración de los productos se lleven a cabo en las condiciones óptimas de calidad e inocuidad, cumpliendo con el programa de producción y con las buenas prácticas de manufactura.								
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>									
<b>Sexo:</b>	Femenino			<b>Idioma adicional:</b>	No aplica				
<b>Edad:</b>	25-40 años			<b>Liderazgo:</b>	Importante				
<b>Higiene y limpieza</b>	Primordial								
<b>Buena conducta</b>	Necesaria								
<b>Comunicación</b>	Facilidad para comunicarse								
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>									
<b>1- CAPACIDAD</b>									
<b>PREPARACIÓN ACADÉMICA:</b>	<b>BACHILLERATO</b>		<b>SECUNDARIA TÉCNICA</b>		<b>TECNICA TERCIARIA</b>	X	<b>UNIVERSITARIA</b>	A	
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Técnico en Alimentos								
<b>CONOCIMIENTOS</b>				<b>HABILIDADES</b>					
BPM POES Equipamiento Tecnología e informática Manipulación de Alimentos. Alimentos (helados de preferencia y materia prima) Normas ISO-9001 e ISO-22000 Código alimentario Argentino HACCP Microbiología 5 s's				Manejo de Software de la empresa Manejo de equipamiento y utensilios. En la toma de decisiones En la dirección de personal					
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	<b>Inicial</b>		<b>1 año</b>	X	<b>2 años</b>		<b>3 años ó más</b>		
<b>ÁREA:</b>	Fabricación			<b>DEPTO. O SECCIÓN:</b>	Fabricación				
<b>REPORTA A:</b>	Jefe de Planta								
<b>EN CASO DE AUSENCIA LO SUSTITUYE:</b>				<b>PUESTOS QUE LE REPORTAN:</b>					
Jefe de Planta				Operadores de Producción					
<b>DESCRIPCIONES DE PUESTOS</b>									
<b>2- FUNCIONES / RESPONSABILIDADES / AUTORIDAD</b>									
<b>FUNCIÓN 1:</b> ENCARGADO DE SALA <b>ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:</b> Cumplir con los lineamientos establecidos en el manual de BPM y POES antes, durante y después de la elaboración del producto Colabora con el jefe de planta en el control de todo el proceso de fabricación (pesado, pasteurización, fabricación) Verifica el gusto del helado Emite la orden de fabricación de Sabores Helados Emite los registros de seguimiento (sala de pesado, pasteurización, fabricadora) y los completa. Luego los imprime y los archiva por Orden de Colabora con el jefe de Planta en el control de entrada y salida de helados. Verifica el buen estado de los productos que utiliza fábrica Colabora con el personal de fabricación cuando es necesario. Verificar el cumplimiento de los procedimientos e instructivos en el área operativa <b>AUTORIDAD:</b> Detener la producción en caso de algún incumplimiento en la calidad e inocuidad.									
<b>3 -REQUISITOS FÍSICOS</b>									
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Indica el grado de exigencia mental requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)								
<b>Destrezas /Habilidades</b>	Indica las habilidades de motricidad que debe poseer el puesto para realizar las actividades(3)								
<b>Compleción física</b>	Indica los valores antropometrico de la persona de acuerdo al esfuerzo físico requerido para realizar las actividades(3)								
<b>4 -CONDICIONES DE TRABAJO</b>									
<b>AMBIENTE DE TRABAJO:</b> Indica el ambiente físico que rodea al área donde se ejecutan las actividades del puesto.									
<b>RIESGO DE ACCIDENTE:</b> Indica el nivel de riesgo que pueda existir en cuanto a seguridad, salud y la probabilidad de ocurrencia									
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD A UTILIZAR</b>				<b>EQUIPO DE HIGIENE A UTILIZAR</b>					
_____ Elabora (Nombre) (Puesto)				_____ Revisa y Aprueba (Nombre) (Puesto)					

LOGO	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>						Nº Revisión	0	
	<b>D-04</b>						Página	<u>1</u> de <u>1</u>	
	<b>PUESTO:</b> Responsable de sala de pesado						Fecha	09/04/2013	
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>		Fábrica							
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Pesar, medir y preparar los componentes a pasteurizar para la elaboración del producto, considerando las condiciones óptimas de calidad e inocuidad.								
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>									
<b>Sexo:</b>	Femenino	<b>Idioma adicional:</b>	No aplica						
<b>Edad:</b>	25-40 años	<b>Liderazgo:</b>	No necesario						
<b>Higiene y limpieza</b>	Primordial								
<b>Buena conducta</b>	Necesaria								
<b>Comunicación</b>	Facilidad para comunicarse								
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>									
<b>1- CAPACIDAD</b>									
<b>PREPARACIÓN ACADÉMICA:</b>	BACHILLERATO		SECUNDARIA TÉCNICA	X	TECNICA TERCIARIA	X	UNIVERSITARIA		
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No necesaria								
<b>CONOCIMIENTOS</b>				<b>HABILIDADES</b>					
BPM POES Equipamiento Tecnología e informática Manipulación de Alimentos. Código alimentario Argentino				Manejo de equipamiento y utensilios.					
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Inicial		1 año	X	2 años		3 años ó más		
<b>AREA:</b>	Fabricación			<b>DEPTO. O SECCIÓN:</b>	Pesado				
<b>REPORTA A:</b>	ENCARGADO DE SALA								
<b>EN CASO DE AUSENCIA LO SUSTITUYE:</b>				<b>PUESTOS QUE LE REPORTAN:</b>					
Encargado de sala / Otro operador				Ninguno					
<b>DESCRIPCIONES DE PUESTOS</b>									
<b>2- FUNCIONES / RESPONSABILIDADES / AUTORIDAD</b>									
<b>FUNCIÓN 1: Responsable de Sala de Pesado</b>									
<b>ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:</b>									
Cumplir con los lineamientos establecidos en el manual de BPM y POES antes, durante y después de cada actividad.									
Pesa todos los ingredientes necesarios para comenzar la fabricación del helado.									
Completa y protege el registro de seguimiento "Sala de Pesado"									
Mantener limpio y ordenado su lugar de trabajo así como los utensilios que utiliza para realizar la actividad.									
Verificar el buen estado de los productos que utiliza.									
Cumplir con las medidas de seguridad establecidas									
Verificar frecuentemente de acuerdo a instructivo las temperaturas de congeladores y cámaras frigoríficas									
Colabora con el personal de fabricación cuando es necesario.									
<b>AUTORIDAD:</b> Ninguna									
<b>3 -REQUISITOS FÍSICOS</b>									
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Indica el grado de exigencia mental requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)								
<b>Destrezas /Habilidades</b>	Indica las habilidades de motricidad que debe poseer el puesto para realizar las actividades(3)								
<b>Compleción física</b>	Indica los valores antropométrico de la persona de acuerdo al esfuerzo físico requerido para realizar las actividades(3)								
<b>4 -CONDICIONES DE TRABAJO</b>									
<b>AMBIENTE DE TRABAJO:</b>	Indica el ambiente físico que rodea al área donde se ejecutan las actividades del puesto.								
<b>RIESGO DE ACCIDENTE:</b>	Indica el nivel de riesgo que pueda existir en cuanto a seguridad,salud y la probabilidad de ocurrencia								
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD A UTILIZAR</b>				<b>EQUIPO DE HIGIENE A UTILIZAR</b>					
_____ Elabora (Nombre) (Puesto)				_____ Revisa y Aprueba (Nombre) (Puesto)					

LOGO	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>						Nº Revisión	0
	<b>D-05</b>						Página	_1_ de _1_
	<b>PUESTO:</b>		Responsable de Pasteurización				Fecha	09/04/2013
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>		Fábrica						
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Realizar el proceso de pasteurización de ingredientes con el objetivo de reducir los agentes patógenos que pueda contener, como bacterias, mohos, entre otros.							
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>								
<b>Sexo:</b>	Femenino	<b>Idioma adicional:</b>		No aplica				
<b>Edad:</b>	25-40 años	<b>Liderazgo:</b>		No necesario				
<b>Higiene y limpieza</b>	Primordial							
<b>Buena conducta</b>	Necesaria							
<b>Comunicación</b>	Facilidad para comunicarse							
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>								
<b>1- CAPACIDAD</b>								
<b>PREPARACIÓN ACADÉMICA:</b>	BACHILLERATO		SECUNDARIA TÉCNICA	X	TECNICA TERCIARIA	X	UNIVERSITARIA	
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No necesaria							
<b>CONOCIMIENTOS</b>				<b>HABILIDADES</b>				
BPM POES Equipamiento Esterilización y pasteurización Manipulación de Alimentos. Código alimentario Argentino				Manejo de equipamiento y utensilios.				
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Inicial		1 año	X	2 años		3 años ó más	
<b>AREA:</b>	Fabricación			<b>DEPTO. O SECCIÓN:</b>	Pasteurización			
<b>REPORTA A:</b>	ENCARGADO DE SALA							
<b>EN CASO DE AUSENCIA LO SUSTITUYE:</b>				<b>PUESTOS QUE LE REPORTAN:</b>				
Encargado de sala / Otro operador				Ninguno				
<b>DESCRIPCIONES DE PUESTOS</b>								
<b>2- FUNCIONES / RESPONSABILIDADES / AUTORIDAD</b>								
<b>FUNCIÓN 1: Responsable Pausterización</b>								
<b>ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:</b>								
Cumplir con los lineamientos establecidos en el manual de BPM y POES antes, durante y después.								
Pesar todos los ingredientes a pasteurizar.								
Completar el registro de seguimiento "Pasteurización".								
Verificar que el proceso de Pasteurización se realice a la temperatura deseada.								
Realizar la limpieza de máquinas, recipientes, utensilios que utiliza para el desarrollo de su actividad.								
Verificar el buen estado de los productos que utiliza.								
Cumplir con los establecido en procedimientos e instructivos operativos								
Cumplir con las condiciones y reglas de seguridad								
<b>AUTORIDAD:</b> No aplica								
<b>3 -REQUISITOS FÍSICOS</b>								
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Indica el grado de exigencia mental requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)							
<b>Destrezas /Habilidades</b>	Indica las habilidades de motricidad que debe poseer el puesto para realizar las actividades(3)							
<b>Compleción física</b>	Indica los valores antropometrico de la persona de acuerdo al esfuerzo físico requerido para realizar las actividades(3)							
<b>4 -CONDICIONES DE TRABAJO</b>								
<b>AMBIENTE DE TRABAJO:</b>	Indica el ambiente físico que rodea al área donde se ejecutan las actividades del puesto.							
<b>RIESGO DE ACCIDENTE:</b>	Indica el nivel de riesgo que pueda existir en cuanto a seguridad,salud y la probabilidad de ocurrencia							
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD A UTILIZAR</b>				<b>EQUIPO DE HIGIENE A UTILIZAR</b>				
_____ Elabora (Nombre) (Puesto)				_____ Revisa y Aprueba (Nombre) (Puesto)				

LOGO	DESCRIPCIÓN DE PUESTO D-06						Nº Revisión	0	
							Página	_1_ de _1_	
	PUESTO:	Responsable de Fabricación						Fecha	09/04/2013
CENTRO DE TRABAJO:		Fábrica							
OBJETIVO DEL PUESTO:	Realizar la producción del helado con base a lo programado y considerando las condiciones óptimas de calidad e inocuidad.								
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>									
Sexo:	Femenino	Idioma adicional:	No aplica						
Edad:	25-40 años	Liderazgo:	No necesario						
Higiene y limpieza	Primordial								
Buena conducta	Necesaria								
Comunicación	Facilidad para comunicarse								
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>									
<b>1- CAPACIDAD</b>									
PREPARACIÓN ACADÉMICA:	BACHILLERATO		SECUNDARIA TÉCNICA	X	TECNICA TERCIARIA	X	UNIVERSITARIA		
ESPECIALIDAD:	No necesaria								
<b>CONOCIMIENTOS</b>				<b>HABILIDADES</b>					
BPM POES Equipamiento Preparación de helados Manipulación de Alimentos. Código alimentario Argentino				Manejo de equipamiento y utensilios.					
EXPERIENCIA LABORAL:	Inicial		1 año	X	2 años		3 años ó más		
AREA:	Fabricación			DEPTO. O SECCIÓN:		Fabricación			
REPORTA A:	ENCARGADO DE SALA								
EN CASO DE AUSENCIA LO SUSTITUYE:				PUESTOS QUE LE REPORTAN:					
Encargado de sala / Otro operador				Ninguno					
<b>DESCRIPCIONES DE PUESTOS</b>									
<b>2- FUNCIONES / RESPONSABILIDADES / AUTORIDAD</b>									
<b>FUNCIÓN 1: Responsable de Fabricación</b>									
<b>ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:</b>									
Cumplir con los lineamientos establecidos en el manual de BPM y POES antes, durante y después.									
Pesar todos los ingredientes que se agregan al sembrado.									
Completar y proteger el registro "Fabricadora"									
Controlar las temperaturas de las máquinas.									
Controlar la textura del helado antes de envasarlo									
Pesar el producto a envasar, colocando la etiqueta con su correspondiente número de lote.									
Realizar la limpieza de las máquinas, recipientes y utensilios que utiliza para llevar a cabo su actividad									
Verificar el buen estado de los productos que utiliza									
Cumplir con lo lineamientos indicados en procedimiento e instructivos del área									
<b>AUTORIDAD:</b> Ninguna									
<b>3 -REQUISITOS FÍSICOS</b>									
Esfuerzo Mental:	Indica el grado de exigencia mental requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)								
Destrezas /Habilidades	Indica las habilidades de motricidad que debe poseer el puesto para realizar las actividades(3)								
Compleción física	Indica los valores antropometrico de la persona de acuerdo al esfuerzo físico requerido para realizar las actividades(3)								
<b>4 -CONDICIONES DE TRABAJO</b>									
AMBIENTE DE TRABAJO:	Indica el ambiente físico que rodea al área donde se ejecutan las actividades del puesto.								
RIESGO DE ACCIDENTE:	Indica el nivel de riesgo que pueda existir en cuanto a seguridad,salud y la probabilidad de ocurrencia								
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD A UTILIZAR</b>				<b>EQUIPO DE HIGIENE A UTILIZAR</b>					
<hr/> Elabora (Nombre) (Puesto)				<hr/> Revisa y Aprueba (Nombre) (Puesto)					

LOGO	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b> D-07						Nº Revisión	0	
							Página	_1_ de _1_	
							Fecha	09/04/2013	
<b>PUESTO:</b>		Responsable de pesado final							
<b>CENTRO DE TRABAJO:</b>		Fábrica							
<b>OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	Verificar el producto final, pesar, empacar, almacenar y registrar los productos finales para su distribución por parte de ventas.								
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>									
<b>Sexo:</b>	Femenino	<b>Idioma adicional:</b>			No aplica				
<b>Edad:</b>	25-40 años	<b>Liderazgo:</b>			No necesario				
<b>Higiene y limpieza</b>	Primordial								
<b>Buena conducta</b>	Necesaria								
<b>Comunicación</b>	Facilidad para comunicarse								
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>									
<b>1- CAPACIDAD</b>									
<b>PREPARACIÓN ACADÉMICA:</b>	BACHILLERATO		SECUNDARIA TÉCNICA	X	TECNICA Terciaria	X	UNIVERSITARIA		
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No necesaria								
<b>CONOCIMIENTOS</b>					<b>HABILIDADES</b>				
BPM POES Equipamiento Manipulación de Alimentos. Código alimentario Argentino					Manejo de equipamiento y utensilios. Manejo de PC Paquete Office				
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Inicial		1 año	X	2 años		3 años ó más		
<b>AREA:</b>	Fabricación			<b>DEPTO. O SECCIÓN:</b>		Pesado final			
<b>REPORTA A:</b>	ENCARGADO DE SALA								
<b>EN CASO DE AUSENCIA LO SUSTITUYE:</b>					<b>PUESTOS QUE LE REPORTAN:</b>				
Encargado de sala / Otro operador					Ninguno				
<b>DESCRIPCIONES DE PUESTOS</b>									
<b>2- FUNCIONES / RESPONSABILIDADES / AUTORIDAD</b>									
<b>FUNCIÓN 1: Responsable Pesado Final</b>									
ACTIVIDADES Y/O RESPONSABILIDADES:									
Cumplir con los lineamientos establecidos en el manual de BPM y POES antes, durante y después.									
Pesar el envase lleno y colocarlo en la cámara									
Cargar datos en sistema									
Orden y Limpieza									
Llenado de Registros									
Cumplir con los procedimientos e instructivos del área									
Cumplir con las condiciones y reglas de seguridad									
<b>AUTORIDAD:</b> Ninguna									
<b>3 -REQUISITOS FÍSICOS</b>									
<b>Esfuerzo Mental:</b>	Indica el grado de exigencia mental requerido para desarrollar las actividades del puesto (3)								
<b>Destrezas /Habilidades</b>	Indica las habilidades de motricidad que debe poseer el puesto para realizar las actividades(3)								
<b>Compleción física</b>	Indica los valores antropometrico de la persona de acuerdo al esfuerzo físico requerido para realizar las actividades(3)								
<b>4 -CONDICIONES DE TRABAJO</b>									
<b>AMBIENTE DE TRABAJO:</b>	Indica el ambiente físico que rodea al área donde se ejecutan las actividades del puesto.								
<b>RIESGO DE ACCIDENTE:</b>	Indica el nivel de riesgo que pueda existir en cuanto a seguridad,salud y la probabilidad de ocurrencia								
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD A UTILIZAR</b>					<b>EQUIPO DE HIGIENE A UTILIZAR</b>				
_____					_____				
Elabora (Nombre) (Puesto)					Revisa y Aprueba (Nombre) (Puesto)				