

PROYECTO DE GRADO

***“Evaluación de desempeño en la empresa Magneti
Marelli Conjuntos de Escape S.A.”***

Autores:

Conci, Aldana

Riachi, Lucas



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Córdoba, Argentina

2014

Tutor:

Dolgonos, Adrián



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: *Julio 2014*

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: *“Evaluación de desempeño en la empresa Magneti Marelli Conjuntos de Escape S.A.”*

Integrantes: *Conci, Aldana;*

Riachi, Lucas.

Carrera: *Licenciatura en recursos humanos.*

Profesor Tutor del PG: *Dolgonos, Adrian.*

Miembros del Tribunal Evaluador: *Norry Carlos Alberto*

García Isabel

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Agradecimientos

A mi mamá, papá y hermanos que les debo todo.

A mi familia que vale oro.

A mis amigos que me acompañan siempre.

Aldana.

A mi familia, Adriana, Roberto, Ramiro y Magalí ya que su apoyo y presencia motivó el logro de realizar la carrera y el presente trabajo final.

A mis amigos un agradecimiento muy especial por la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos.

Lucas.

A Maru, Pau, Gabi y Nacha por la amistad que construimos.

A los empleados de Magneti Marelli.

Aldana y Lucas.

Índice

Agradecimientos	3
Índice.....	4
1- Introducción	6
2- Temática seleccionada	8
3- Presentación general de la organización	10
3.1 Reseña Histórica: Orígenes	11
3.2 Divisiones y Presencia Global	12
3.3 Exhaust Systems (Sistemas de escape).....	14
3.4 Magneti Marelli Conjuntos de Escape S.A.....	15
3.5 Organización	17
4- Análisis situación empresa	21
4.1 Gestión de Recursos Humanos.....	23
4.2 Resultados obtenidos	27
5- Diagnóstico organizacional.....	45
6- Situación Problemática.....	54
7- Marco Metodológico	57
7.1 Objetivos	58
7.2 Justificación.....	58
7.3 Viabilidad de la propuesta de intervención	60
7.4 Enfoque de la intervención	61
7.5 Tipo de muestreo. Población y muestra.....	62

7.6 Instrumentos de recolección de datos.....	63
7.7 Modalidad de trabajo - Relevamiento y análisis de datos	65
8- Marco Teórico	68
8.1 Interacción entre personas y organizaciones.....	69
8.2 Puestos laborales	70
8.3 Evaluación de desempeño. Definiciones:	71
8.4 Gestión del Desempeño Vs. Sistema de evaluación de desempeño.....	73
8.5 Evaluación de desempeño Vs. administración del desempeño.	74
8.6 Evaluación de desempeño	75
9- Propuesta de Intervención	99
9.1 Introducción.....	100
9.2 Objetivos del programa.....	101
9.3 Programa de evaluación de desempeño	101
9.4 Evaluación del programa propuesto.....	109
9.5 Sustentabilidad de la propuesta	111
10- Conclusiones	112
11- Bibliografía	116
12- Anexos	119

1- Introducción

Las organizaciones existen desde tiempos remotos con el surgimiento de la necesidad del hombre de agruparse para alcanzar determinados objetivos que por sí solo sería incapaz de conseguir. Son núcleos sociales.

Los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se busca una retribución económica por parte de la misma, si no también tratan de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Cuando un empleado no está satisfecho, puede desmotivarse, generando que no se identifique con su trabajo ni con la organización. Surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, la eficiencia y la productividad de cada uno, e impulsar sus energías de acción hacia los objetivos organizacionales.

Toda organización, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales.

Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible de recursos humanos, mediante la cual se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa, al cargo que ocupa, entre otros.

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de él depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; es por eso que su efectiva gestión es la clave del éxito.

2- Temática seleccionada

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es uno de los subsistemas claves de recursos humanos en el que deberían ligarse las estrategias hasta el último eslabón de acción de cualquier empresa.

La gestión del desempeño no es sólo un proceso para evaluar, sino un proceso de transformación, en donde el empleado es evaluado para conocer el estado de su trabajo, pero además para fijar nuevos objetivos y detectar posibles potencialidades. Es una herramienta que debe ser a su vez motivacional para la persona que es evaluada.

El valor de la evaluación de desempeño es elevado, no sólo para la empresa, sino también para el empleado, su jefe y su equipo de trabajo.

Se busca con la evaluación de desempeño identificar talentos, alinear estrategias, reconocer la buena gestión y la entrega, definir planes de carreras, sucesiones, ajustar las necesidades de capacitación o entrenamiento, premiar el esfuerzo.

Actualmente las organizaciones se encuentran insertas en entornos cada vez más cambiantes. Los empleados deben saber responder en tiempo y forma a los mismos.

3- Presentación general de la organización

3.1 Reseña Histórica: Orígenes

La Fabbrica Italiana Magneti Marelli (Fimm) fue fundada el 08 de octubre 1919 con un capital social suscrito en partes iguales por Fiat Torino y Ercole Marelli & Co.

La compañía fue fundada para satisfacer la demanda de los magnetos de ignición para motores, tanto para el mercado de vehículos y como para el sector de la aviación.

La primera fábrica se asentó en Sesto San Giovanni, iniciando, en 1922 la producción de aparatos eléctricos seguido de bujías, baterías y limpiaparabrisas. Luego, se comenzó la producción masiva de radios con la marca RadioMarelli.

Durante este período, Enrico Fermi cubrió el cargo de Director Gerente de Magneti Marelli Science and Research Laboratories.

En 1931, Fimm comenzó a producir baterías para submarinos y para vehículos de propulsión eléctrica, así como sistemas de iluminación de trenes.

En 1935, un joint venture fue firmado entre Fimm y Bosch, creando así una nueva empresa llamada Mabo, que se especializó en la venta de equipos eléctricos para automóviles y motocicletas.

En 1941, Fimm se convirtió en un proveedor de la industria aeronáutica italiana.

En 1955, la compañía comenzó la producción en masa de los componentes de la televisión.

Durante este período de veinte años, la compañía se expandió a España, Brasil y Argentina.

En la década de 1960, la firma experimentó un momento difícil, ya que fue golpeado por la crisis económica; y en 1967, Fiat adquirió la participación de Magneti Marelli propiedad de Ercole Marelli.

En 1969, los sistemas electrónicos Magneti Marelli comenzaron a ser instalados en los autos de carreras; y en 1972, abandonó la producción de radio y televisión, aunque la actividad de ventas continuó.

En 1982 la compañía declaró un estado de crisis, y un plan de racionalización y en 1984 la sede se trasladó de Sesto San Giovanni a Cinisello Balsamo.

En 1989, se creó Excellence Centre para los sistemas electrónicos en Italia y en Francia.

En 1990 la estructura corporativa se reorganizó en divisiones, sobre la base de las líneas de productos.

A finales de la década, Magneti Marelli reforzó su negocio principal y deja de invertir en áreas consideradas no estratégicas. Para este fin, se puso en marcha un plan de reestructuración, según la cual, en 2001, adquirió el control de la división iluminación automotriz, vendió los sistemas de aire acondicionado para los japoneses Denso y vendió otras actividades menores.

En octubre de 2002, el grupo Fiat concentró todas las unidades que fueron inicialmente independientes bajo Magneti Marelli Holding.

A partir de ese momento, Magneti Marelli comenzó una nueva etapa, con el objetivo a mediano/largo plazo de fortalecer su propia posición competitiva y su solidez económico-financiera.

A partir de 2005, la actual gestión reconstruyó el perímetro original, la reintegración de las actividades vinculadas a la electrónica y las piezas de repuesto.

Hoy Magneti Marelli está presente en 18 países del mundo con 45 plantas de producción y cuatro centros de desarrollo.

3.2 Divisiones y Presencia Global

Magneti Marelli confirma su misión de fabricar componentes para el sector automotriz y centra sus esfuerzos sobre todo en sistemas inteligentes de seguridad activa y pasiva del vehículo, por lo que la mayor parte de su experiencia es en sistemas electrónicos.

Hoy Magneti Marelli se estructura en las siguientes líneas de negocio: Iluminación, Sistemas Electrónicos, Powertrain, Sistemas de Suspensión, Sistemas de escape, Aftermarket y Motorsport.

- Automotive Lighting: se centra en la investigación y el desarrollo, la producción y venta de toda la gama de tecnologías para la iluminación delantera y trasera.
- Electronic Systems: Magneti Marelli Sistemi Elettronici se ocupa de la electrónica en el ámbito del automóvil. Las áreas operativas son: los paneles de instrumentos, el cuerpo de la electrónica y la telemática.
- Powertrain: Magneti Marelli Powertrain es la línea de Magneti Marelli dedicada a la fabricación de componentes para motores y cajas de cambio a ser instalados en automóviles, motocicletas y vehículos ligeros.
- Suspension Systems: diseña y produce módulos y componentes de suspensión para vehículos, tiene tres líneas de productos: sistemas de suspensión, Cofap - Amortiguadores y Synaptic Damping Control (control electrónico de amortiguadores).
- Exhaust Systems: desarrolla y produce sistemas de escape para automóviles y vehículos, en general, con tecnologías avanzadas en cuanto a rendimiento y calidad.
- After Market Parts & Services: mercado de posventa mundial como distribuidor de piezas de repuesto en el IAM (Independent After Market) segmento del mercado de vehículos (automóviles y vehículos comerciales).
- Motorsport: involucrado en el apoyo al diseño, producción, venta y asistencia técnica de una completa gama de componentes y productos de hardware y software dedicado a las aplicaciones de las carreras y competiciones del motor.

3.3 Exhaust Systems (Sistemas de escape)

Magneti Marelli Sistemas de Escape es la línea que desarrolla y produce sistemas de escape para automóviles y vehículos con motor, con el uso de tecnologías avanzadas en cuanto a rendimiento y calidad.

Cuenta con nueve plantas de producción y cuatro centros de investigación y desarrollo en Argentina, Brasil, China, India, Italia, Polonia, España y Sudáfrica, desarrollando nuevos centros en EE.UU. y Serbia.



A nivel global, la división es proveedora de las principales terminales automotrices del mundo.

Los principales productos desarrollados por Exhaust Systems son aquellos que forman parte integral del sistema de emisión de gases del vehículo, comprendido por: el colector de gases en la tapa de cilindros del motor, el convertidor catalítico para que

las emisiones estén acordes a las normativas legales, y los escapes propiamente dichos, con sus cámaras silenciadoras.

3.4 Magneti Marelli Conjuntos de Escape S.A.

A partir de 1995 Magneti Marelli decide reforzar su presencia en el Mercosur acompañando a sus clientes, instalando nuevas plantas en Brasil y en Argentina.

Es en 1996 que se instala en Córdoba una nueva planta para acompañar el retorno al país de dos de sus más importantes clientes: Fiat y General Motors con la producción del Palio y Chevrolet Corsa respectivamente.



En esta planta, con una dotación inicial de 31 personas, empieza la producción para lo que por entonces fuera el vehículo World Class de Fiat Auto Argentina, el Fiat Siena. Posteriormente se sumaría a ésta, la producción de escapes para la línea de Corsa de General Motors Argentina, en su planta de Rosario.

Los años venideros y la crisis de mercado obligaron a Magneti Marelli Argentina a aplicar políticas de reducción de costos y mejoras en los procesos, logrando eficiencias que le permitirían afrontar las irrupciones de una industria automotriz deprimida a la espera de un repunte macroeconómico.

Es así que a partir de 2008, con la reapertura industrial de Fiat Auto, es que se vislumbró el advenimiento de tiempos de cambio para Magneti Marelli. En este nuevo marco de adaptación la dirección de la empresa apuesta una vez más a la tecnología y la mejora de procesos, alcanzado así para 2010 producciones récord con facturaciones que quizás unos pocos años atrás eran impensadas.

Con una coyuntura en crecimiento, también se inicia la exportación por primera vez en su historia de componentes a otra filial de Magneti Marelli, en este caso a la planta industrial de Amparo en Brasil. Los componentes exportados (cámaras silenciadores de las familias de productos Fiat y General Motors) fueron producciones complementarias a las realizadas en el país vecino tendiente a satisfacer la demanda productiva también en auge en Brasil.

Hoy la carpeta inicial de clientes en la que las producciones de conjuntos para Fiat y General Motors eran pilares para el desarrollo de Magneti Marelli, se ve complementadas por el ingreso para 2015 de otros nuevos como Renault, Volkswagen e Iveco, que ven en Magneti Marelli la alternativa para la nacionalización y desarrollo de nuevos productos y/o componentes.

Los productos actualmente fabricados, comprenden los conjuntos de escapes propiamente dicho (llamados “parte fría” o “Cold End”) como también colectores tubulares con catalizador (llamados “parte caliente” o “Hot End”).

Misión

Poner a disposición de sus clientes las más avanzadas tecnologías, plasmadas en sistemas de escape a precios razonables, uniendo alta calidad y competitividad, a través una eficiente cadena de valor, generando alta satisfacción en sus clientes y usuarios finales.

Visión

Ser el referente del mercado, a través del crecimiento planificado y sostenido con creatividad y trabajo, aprovechando las ventanas de oportunidad que generan el mismo y el mundo, respaldada por el liderazgo mundial de Magneti Marelli.

Valores

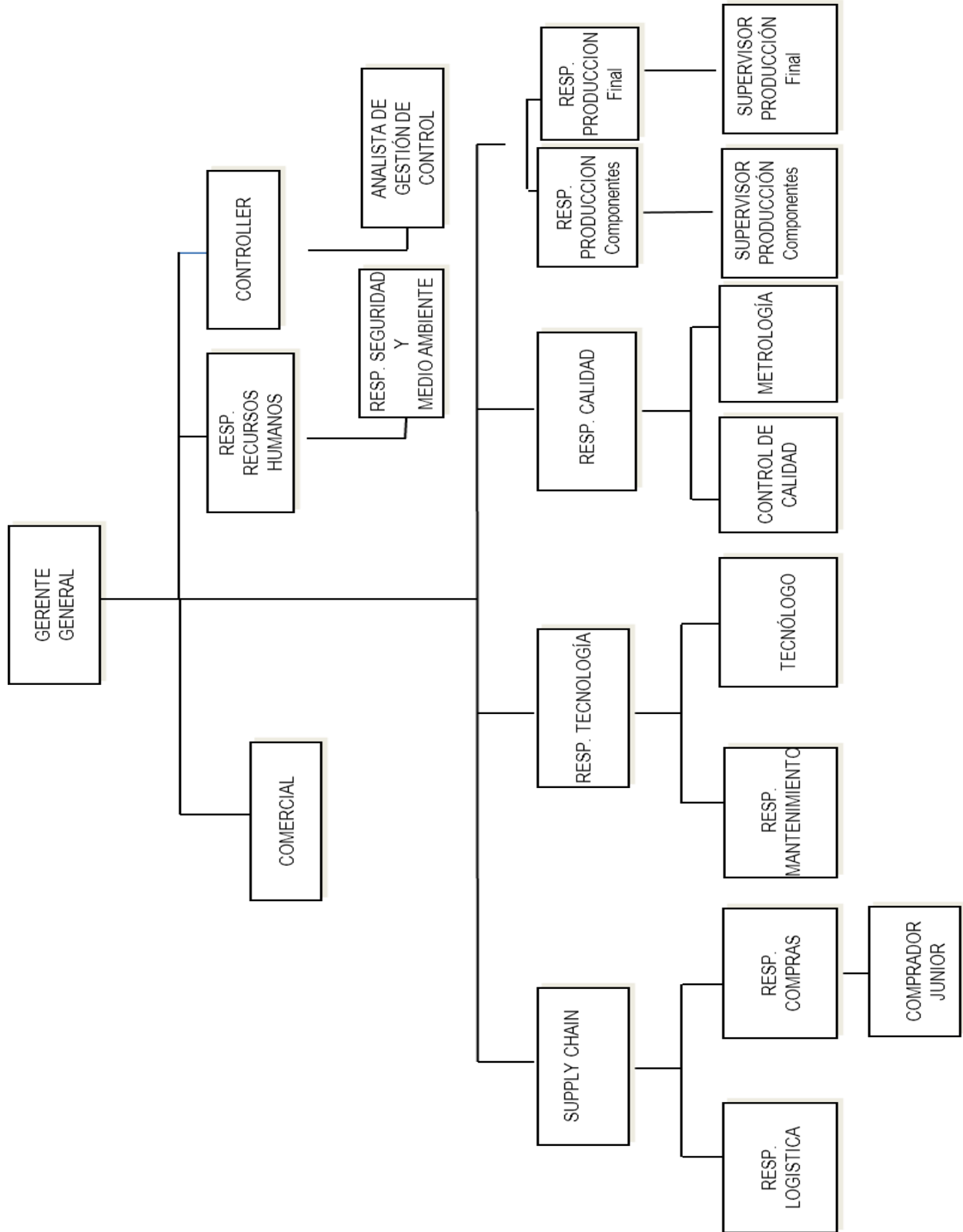
La empresa sostiene como premisa fundamental, la vocación por la investigación y el desarrollo de tecnologías avanzadas para brindar productos de excelencia en tiempo y en forma según los requerimientos del cliente.

Trabaja manteniendo relaciones justas con sus proveedores, distribuidores, clientes y la comunidad, así como en el área interna de la compañía, y manteniendo la calidad y precio justo de productos y servicios.

Trabaja velando por la seguridad de sus empleados y defiende con responsabilidad los valores de la sustentabilidad energética y del medio ambiente, a través de tecnologías que apuntan al futuro.

3.5 Organización

El siguiente organigrama define la estructura de organización de Magneti Marelli Conjuntos de Escape S.A.:



La empresa cuenta con una dotación de 83 personas distribuidas entre Gerencia General, Gerentes de área, personal administrativo (analistas de distintas áreas) y operarios directos e indirectos. Se encuentran divididos de la siguiente manera:

Personal administrativo:	
Gerencia General	1
Gerentes de área	7
Analistas Administrativos	4
Personal MOD (Mano de Obra Directa)	41
Personal MOI (Mano de Obra Indirecta)	19
Personal contratado	6
Pasantes universitarios	5
Total empleados	83

Sin contar a los pasantes, la edad media de los operarios es de 39 años, mientras que del personal administrativo es 36. La antigüedad promedio es de 4 años; y el nivel promedio de estudio es secundario incompleto para operarios y universitario para personal administrativo.

Desde que Magneti Marelli se instaló en Córdoba, los empleados jornalizados se encuentran bajo el régimen del S.M.A.T.A (Sindicato de Mecánicos y A fines del Transporte Automotor).

Los horarios de trabajo se ajustan a lo establecido en la legislación laboral vigente. Los empleados jornalizados tienen turnos rotativos semana a semana:

Turno	Horario
Turno 1º (Mañana)	De lunes a viernes de 06:00 a 14:48 horas
Turno 2º (Tarde)	De lunes a viernes de 14:48 a 23:00 horas
Turno 3º (Noche)	De domingos a jueves de 23:00 a 06:00 horas

Los empleados mensualizados tienen un turno único de 08:00 a 17:00 horas.

4- Análisis situación empresa

Se comienza presentando las actividades del área de recursos humanos y el Sistema de Gestión Integrado de la empresa (bajo el título: “4.1 Gestión de Recursos Humanos”); luego se continúa con las respuestas obtenidas de las encuestas, entrevistas, observación y análisis de documentos (bajo el título: “4.2 Resultados obtenidos”); finalmente, con conclusiones propias se elabora un diagnóstico organizacional (bajo el título “5- Diagnóstico organizacional” en base al cual se planteará la propuesta de intervención).



4.1 Gestión de Recursos Humanos

El departamento de RRHH está formado por dos personas: Responsable del área (6 meses de antigüedad) y Analista de RRHH (3 años de antigüedad).

Entre las dos personas llevan adelante todas las tareas del departamento, desde el reclutamiento, selección de personal capacitación, liquidación de sueldos, análisis de indicadores, hasta organización de eventos.

El área depende de del departamento de RRHH de la planta de Conjuntos de Escape de Brasil, quienes a su vez reportan directamente a RRHH en Italia (casa matriz).

La demanda de trabajo que tiene el área, da cuenta de la necesidad de ampliar la dotación para garantizar que los procesos de recursos humanos se lleven adelante eficientemente. Pero la desventaja es que las aprobaciones de estructura organizacional se deciden desde Italia (sin excepción), quienes conocen la realidad global de la corporación, pero quizá no la realidad individual de cada industria.

4.1.1 Planes de formación y entrenamiento

La formación del personal está presente desde el momento mismo del ingreso a MMCE mediante el manual de inducción. Más allá del reglamento interno, le brinda al ingresante una visión sobre los pilares fundamentales del trabajo dentro de planta como así también se lo induce en los conceptos básicos de 5S, políticas de calidad, ambiental y Seguridad y Salud Ocupacional. El objetivo es mantener al personal capacitado en los procesos en los cuales participa la empresa para lograr de esta manera avanzar en la formación de los empleados.

Para eso, independientemente de los planes de capacitación puntuales ante la llegada de nuevas tecnologías o máquinas de algún proyecto en particular, anualmente

RRHH junto con los responsables de cada área y alineándose al Sistema de Gestión Integrado (SGI), hacen un relevamiento de necesidades. El mismo se aplica tanto para MOD, MOI y administrativos en todos los niveles de la organización.

4.1.2 Estrategias de motivación

Magneti Marelli ha desarrollado distintas estrategias para que el personal trabaje motivado y en un ambiente ameno. Dentro de los programas de motivación la organización cuenta con:

-
- Distribución de artículos escolares para empleados con hijos en nivel preescolar, primario y secundario.
 - Festejos y regalos en cada cumpleaños.
 - Festejos del día del trabajador y del día del Mecánico.
 - Campeonatos internos de Paddle y Fútbol.
 - Subastas internas de equipos y mobiliarios en desuso.
 - Jornadas de Puertas Abiertas a las familias en vacaciones escolares de invierno.

4.1.3 El Sistema de Gestión Integrado

La finalidad del sistema de gestión implantado en Magneti Marelli Conjuntos de Escape es garantizar la calidad de sus procesos y productos (en cumplimiento con las especificaciones propias, legales y las de sus clientes) y garantizar el desempeño ambiental, de seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores.

El Sistema de Gestión Integrado (SGI), ha sido realizado conforme a las directrices dadas por el Responsable del Establecimiento, el Responsable del propio Sistema y siempre bajo las Normas ISO/TS 16949, ISO 14001 y OHSAS 18001; como así también con los requisitos particulares de los clientes, logrando así la mejora de manera continua.

Si bien se trata de un sistema que integra estas tres normas, su implementación ha sido paulatina, comenzado en el año 2006 con la certificación de la ISO TS 16949:2002.

Ese mismo año, se alcanza la certificación bajo la norma ISO14000:2004, logrando así los objetivos planteados desde la dirección de tener un proceso productivo y planta bajo estos dos importantes estándares.

En el 2010 y como una política global del grupo Magneti Marelli, velando por la seguridad y salud ocupacional de su personal, decide encarar también la certificación de OHSAS 18001:2007, alcanzada con éxito en diciembre de ese mismo año con el ente certificador SGS.

Tanto ISO 14001 como ISO TS 16949, fueron recertificados en 2012, y en marzo 2014 terminaron su segundo mantenimiento.. El cronograma de recertificación es para el año 2015.

4.1.4 Plan de Gestión

Anualmente, los Responsables de Departamentos y la Dirección de MMCE, se reúnen para la elaboración del Budget y el plan de mejoras de calidad de la empresa para el año siguiente. El mismo cubre aspectos de corto y largo plazo.

Este planeamiento es revisado mensualmente en las reuniones de Responsables de Departamentos con la Dirección, para determinar y corregir los desvíos acontecidos respecto del mismo y previsionar en forma más certera el período restante del ejercicio económico.

Las fuentes de información utilizadas para la elaboración del Budget comprenden los informes oficiales de organismos reconocidos, consultoras, información de los clientes y/u otras empresas del grupo Magneti Marelli.

4.2 Resultados obtenidos

De un total de 83 personas (universo total de estudio), se seleccionaron 14 para realizar el estudio (muestra).

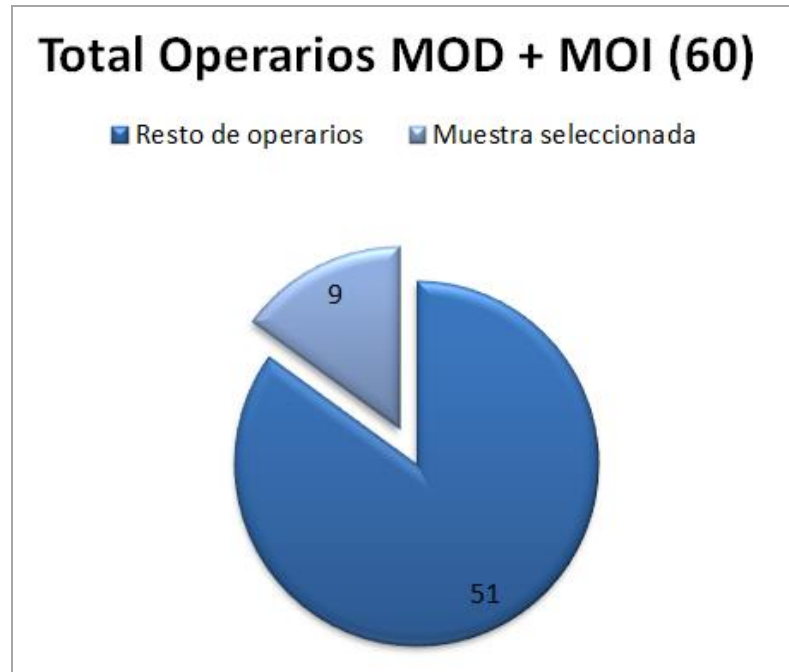
A los fines de profundizar el conocimiento de la organización y la unidad de trabajo estudiada, se llevaron a cabo entrevistas, encuestas, análisis de documentos y observación. Se realizó el diagnóstico trabajando con los efectos y causas que llevaron a la comprensión del problema central.

Para facilitar el análisis de los resultados, se dividió la muestra de acuerdo a la modalidad de contratación en operarios directos e indirectos, personal administrativo y gerentes.

Relevamiento de encuestas y entrevistas realizadas

4.2.1 Relevamiento de encuestas y entrevistas realizadas a **operarios** (cantidad: nueve).

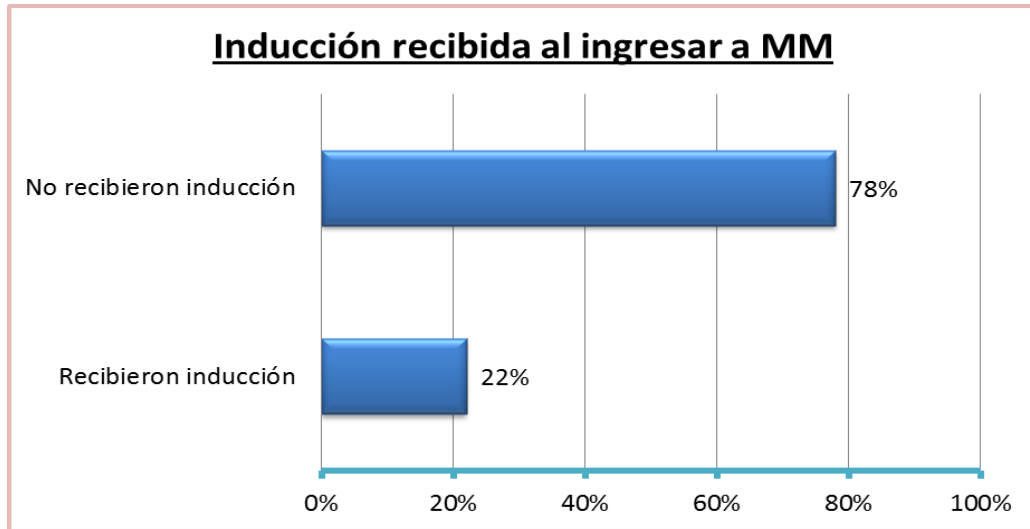
Se analizaron nueve operarios, de los cuales seis pertenecen al área de producción (operarios directos) y tres pertenecen al área de logística y mantenimiento (operarios indirectos de producción).



Se detectó que se presentaron diferencias en las respuestas de acuerdo a la antigüedad en la empresa, lo que sirvió para dividir las conclusiones en base a esta situación.

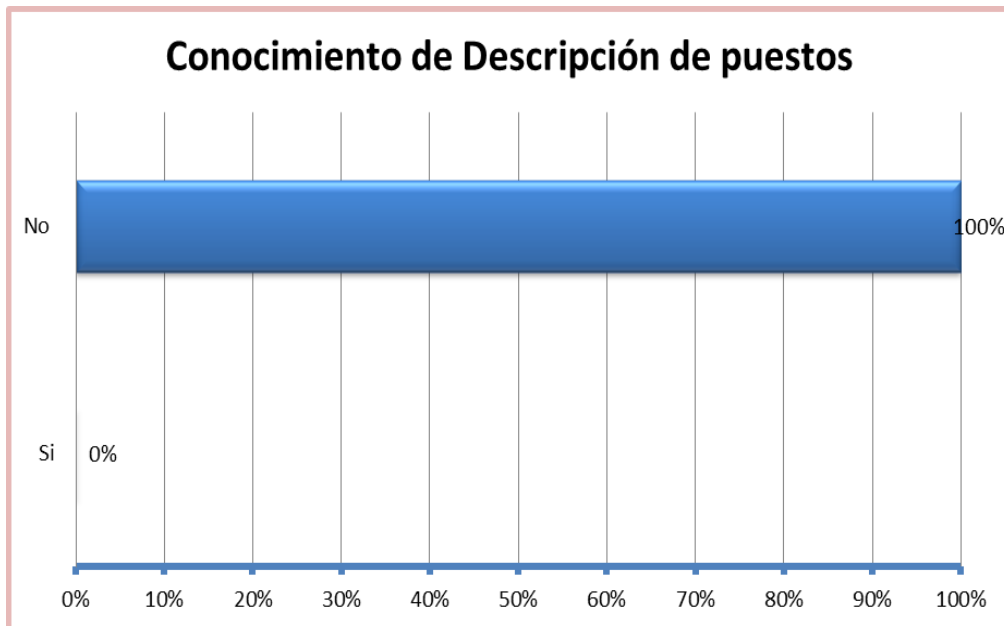
Inducción recibida

Los empleados más antiguos (con más de diez años de experiencia), expresan que al ingresar recibieron inducción por parte de tres supervisores, y que la misma duró hasta tres meses. Las tareas que debían cumplir eran explicadas con detalle y supervisadas por mucho tiempo. Distinto pasó con los operarios que no superan los cinco años de antigüedad: ellos afirman que la inducción al puesto y la empresa fue muy informal, y que el control del jefe directo con respecto a su trabajo diario, lo tenían recién al finalizar la jornada. Este último grupo afirma que se apoyaron mucho en sus compañeros para aprender cosas relativas al puesto.



Descripción de puestos

Ningún operario cree tener descrito su puesto; nunca vieron una descripción, y nunca se hizo por parte de la empresa alusión a esto. De todas maneras, no lo consideran relevante, ignoran su importancia.



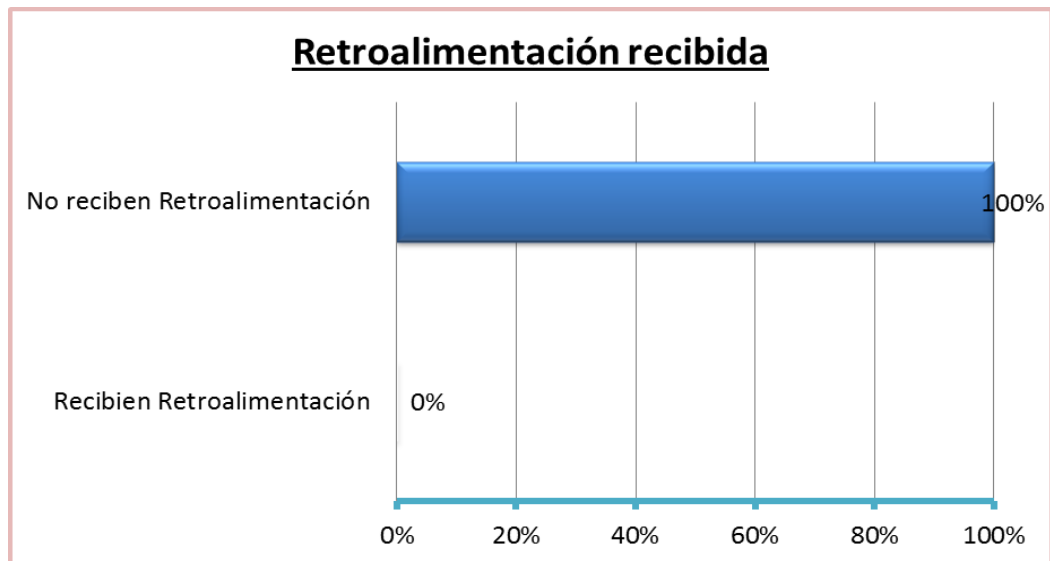
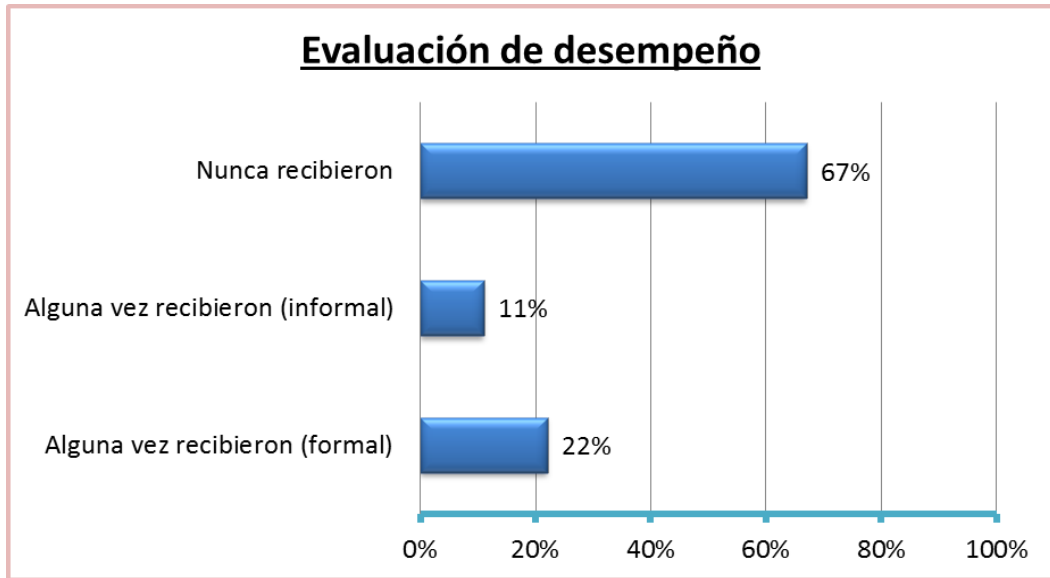
Evaluación de desempeño

Los operarios directos de mayor antigüedad sobre todo, afirman que antes se realizaban evaluaciones de desempeño con ciertas planillas, y que constaba de varias etapas en distintos días. Los operarios más nuevos en cambio, nunca recibieron evaluación de desempeño, o por lo menos no como un proceso formal ni bajo ese nombre. Sin embargo, uno de ellos comentó que en una oportunidad le hicieron firmar un formulario en donde su jefe directo había respondido con una cruz unas preguntas, las cuales daban un resultado numérico. Ese número le permitió aumentar 0,5 puntos su categoría, y de esa manera aumentar el valor hora de trabajo determinado por el convenio colectivo.

Junto con una dependiente del área de RRHH, se revisó el legajo de esa persona y se encontró el formulario al cual se refirió la misma. Fue el único antecedente que se encontró, junto con otros formularios con la misma fecha en otros legajos.

Por otro lado, los dependientes indirectos de producción, son los que trabajan en conjunto con otras áreas para lograr las certificaciones en normas ambientales, de calidad y sistema de gestión integrado, que muchas veces son exigencias de los clientes, y otras tantas exigencias internacionales. Afirman que las recertificaciones en estas normas año a año, son el reflejo de sus esfuerzos diarios. Creen que quizá el jefe evalúa su desempeño en esas instancias. Cabe destacar que los operarios indirectos entrevistados son relativamente nuevos en la empresa, y no conocen cómo se gestionaban estos temas anteriormente.

De cualquier manera, ni los operarios directos ni los indirectos reciben retroalimentación alguna sobre su desempeño en el puesto.



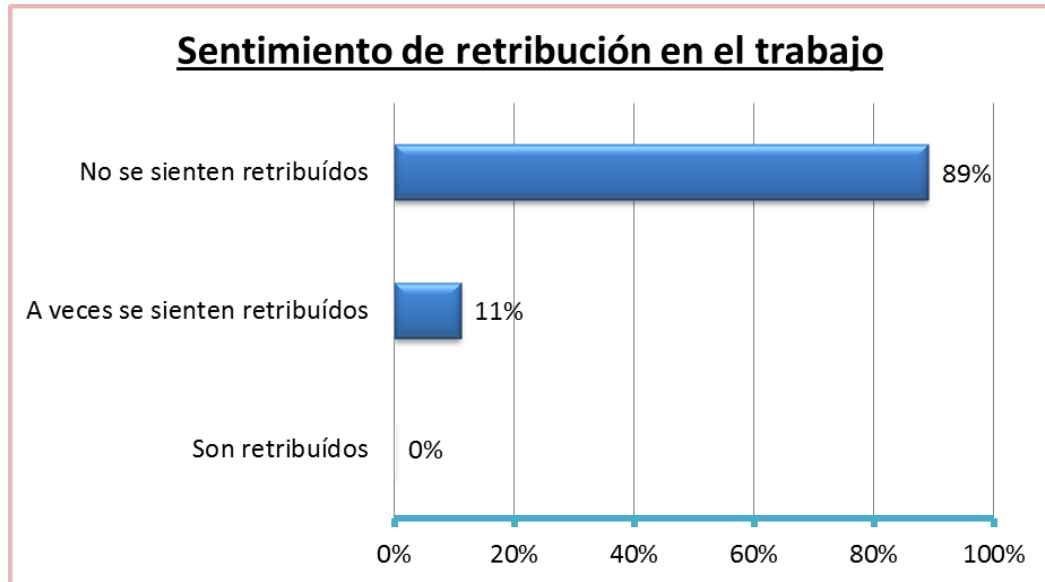
Retribución del trabajo

En este apartado, más allá del salario se hace referencia a premios por desempeño y al sentimiento de retribución recibida por la empresa. Casi todos coinciden en que no se premia a la gente que “se lo merece”, y que no existe un parámetro objetivo referida a la “retribución extra”.

Algunos en sus respuestas manifestaron cierto enojo con la gerencia de producción respecto este tema, quien en varias oportunidades reconoció y premió en

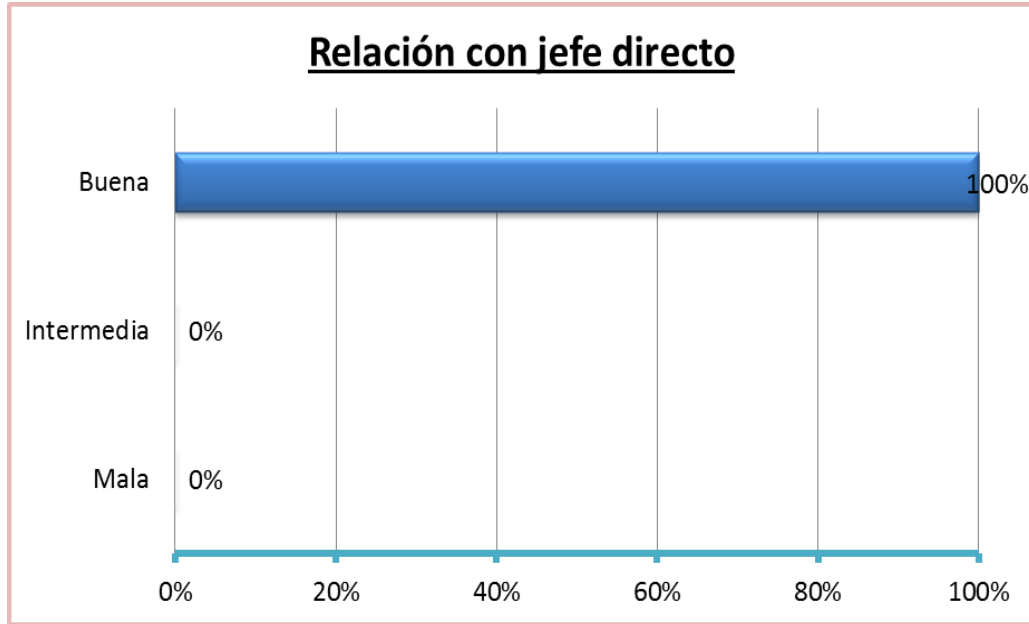
fiestas de fin de año el trabajo de algunos operarios. El premio en ese entonces constaba de merchandising de la empresa, remeras, buzos, bolsos, entre otros.

Si bien algunos lo recibieron, no consideran que justa la premiación, y tampoco se sienten premiados.



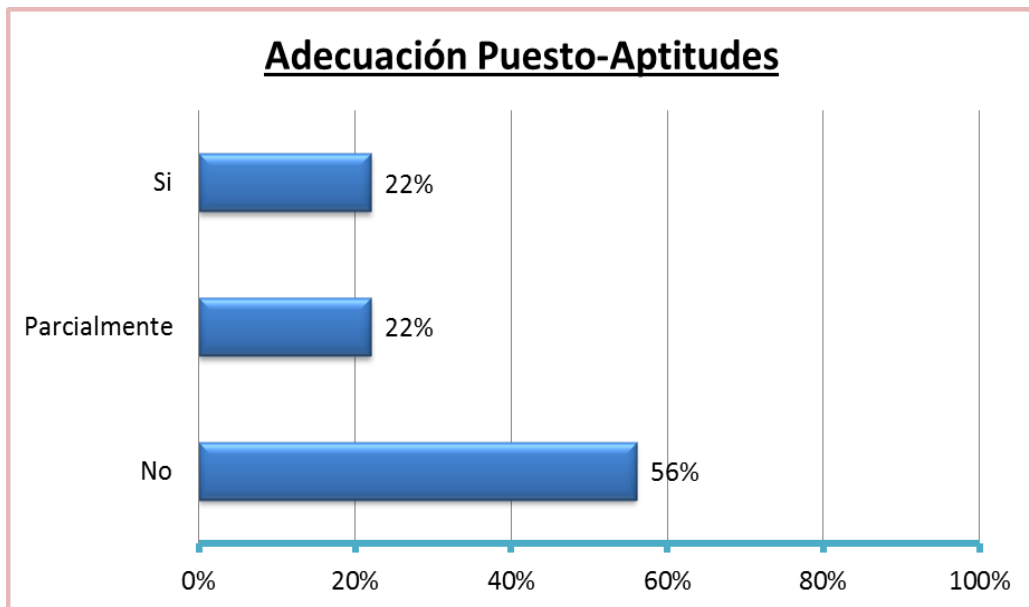
Relación con el jefe directo

Todos afirman tener buena relación con sus jefes. Siempre que surgen consultas o preguntas, las evacúan con ellos de manera directa y con absoluta confianza. Los tiempos de descanso son compartidos, así como también el almuerzo en planta.



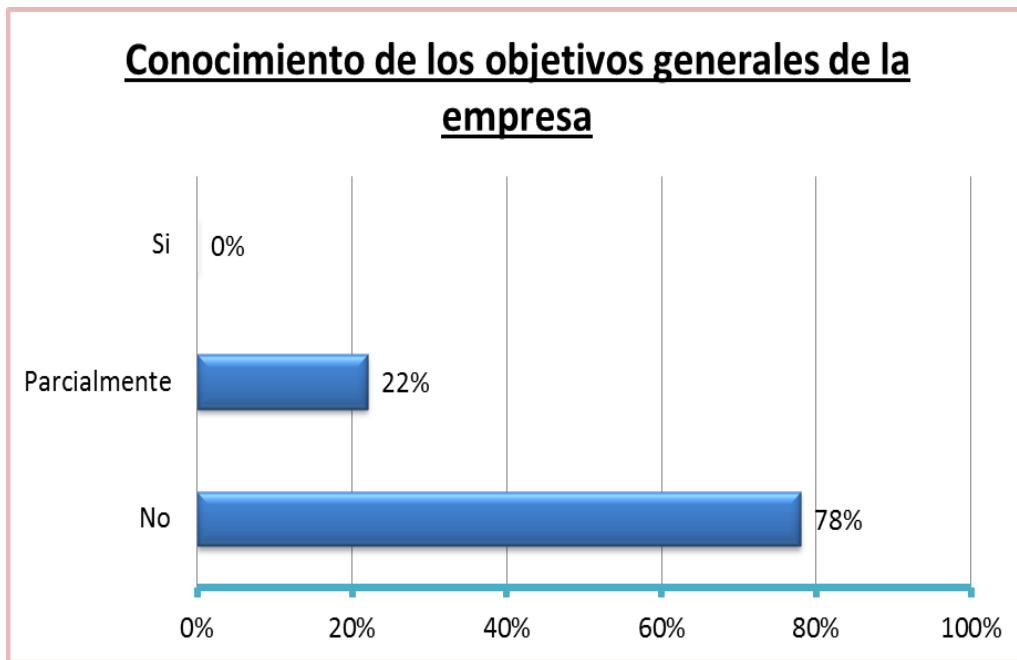
Puesto ocupado-Aptitudes

Algunos operarios coinciden en que están en puestos acordes a sus capacidades y conocimientos, y otros creen que podrían dar mucho más si la empresa desarrollara planes de promoción, o si al menos existieran maneras de demostrarlo. “No nos aprovechan al máximo”, expresó un operario entrevistado.



Puesto ocupado-Objetivos organizacionales

La mayoría de encuestados afirma no encontrar relación entre su trabajo y los objetivos generales de la empresa. Es más, la mayoría de ellos no los conocen. Creen que cumplir con el número de piezas que le exigen a diario, es suficiente para sentirse parte del proceso y cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa.



4.2.2 Relevamiento de entrevistas a **gerentes** con respecto a los operarios directos e indirectos (gerente de producción y de recursos humanos).

Tareas a realizar

Los gerentes entrevistados, afirman que los operarios mismos conocen las tareas y obligaciones que les competen y que están totalmente aptos para el trabajo que realizan. No creen necesario consultar las descripciones de los puestos. Las consultas que surgen a diario tienen que ver mayoritariamente con problemas de calidad, y son resueltos en el día sin problema.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación que manejan con sus superiores son: cartelera informativa, buzón de sugerencias, conversaciones al inicio de cada turno, reuniones mensuales de toda la planta para comentar situación país, avances del negocio y estado de los mismos, comunicación verbal directa.

Creer que existe suficiente confianza por parte de los operarios como para plantear alguna cuestión a sus jefes directos.

Evaluación de desempeño

Con respecto a la evaluación del desempeño de los operarios, no creen que los mismos sean conscientes en la importancia de la misma. Es más: se molestan cuando se las hacen. No existe una norma que obligue a realizarlas. Por eso mismo, no hay resultados registrados ni antecedentes.

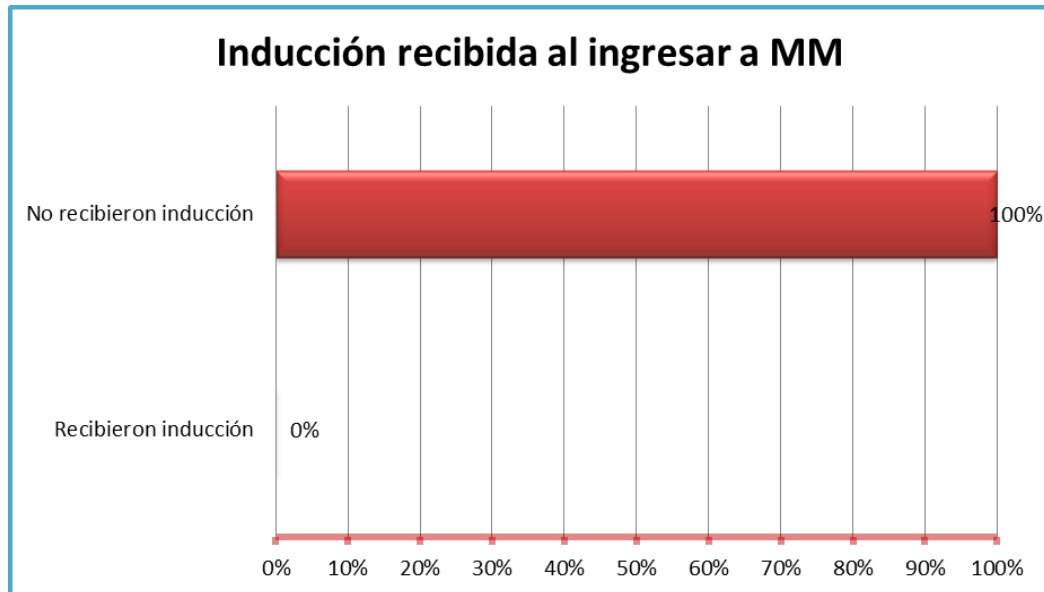
“Hace cinco años se realizaron las primeras evaluaciones: los logros obtenidos luego de la misma fueron considerablemente notables. Retomar esta gestión y hacerlas mínimamente una vez al año, permitirá conocer más la gente con la que se trabaja, fomentando el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos” (nos comenta el gerente de producción con más de diez años de antigüedad en la empresa)

4.2.3 Relevamiento de entrevistas realizadas a empleados **administrativos** (cantidad: dos).



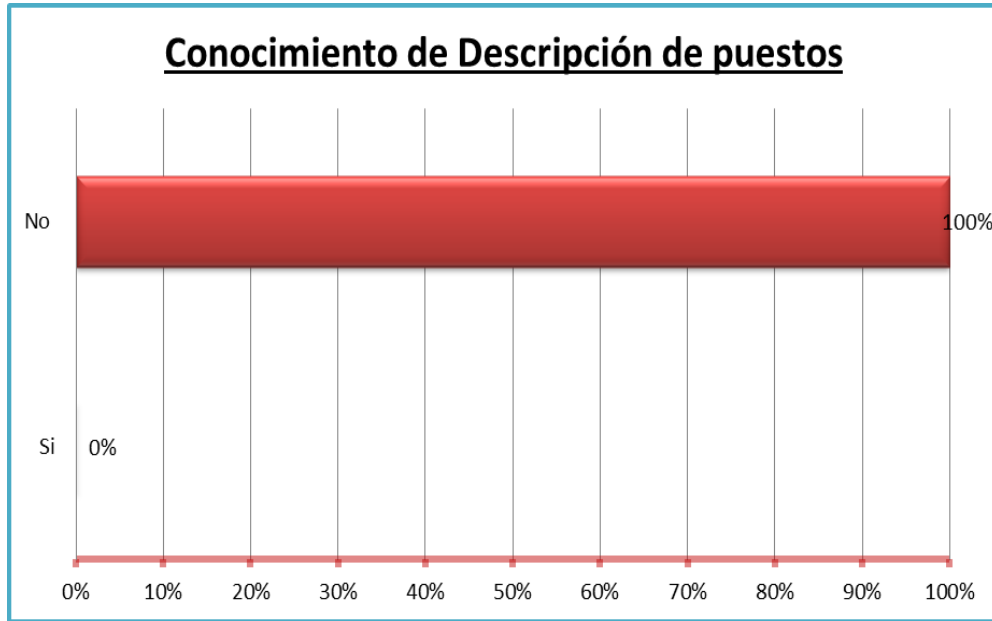
Inducción recibida

Al ingresar a la empresa, no recibieron lineamientos específicos sobre las tareas y objetivos que debían cumplir en el puesto. De hecho, no pudieron brindar objetivos claros del área. Afirman que con el correr del tiempo fueron recibiendo tareas para hacer confeccionando así su rutina de trabajo.



Descripción de puestos

Ninguno de los entrevistados sabe que existe una descripción de los puestos, nunca la vieron. Sin embargo las mismas se encuentran en una carpeta en la red, a la cual todo el personal administrativo tiene acceso.



Evaluación de desempeño

Con respecto a la evaluación de desempeño, comentaron que se realizan anualmente a través de un sistema que comparte la organización a nivel mundial. Sin embargo, no reciben evaluaciones inter-anales internas.

La evaluación consta de un sistema que permite la revisión del cumplimiento de los objetivos a nivel corporativo que son planteados a principio de cada año. Si bien cada uno aporta desde su parte, y los objetivos son revisados junto con el jefe directo de cada uno, los mismos se evalúan corporativamente, de acuerdo al resultado global de la empresa.

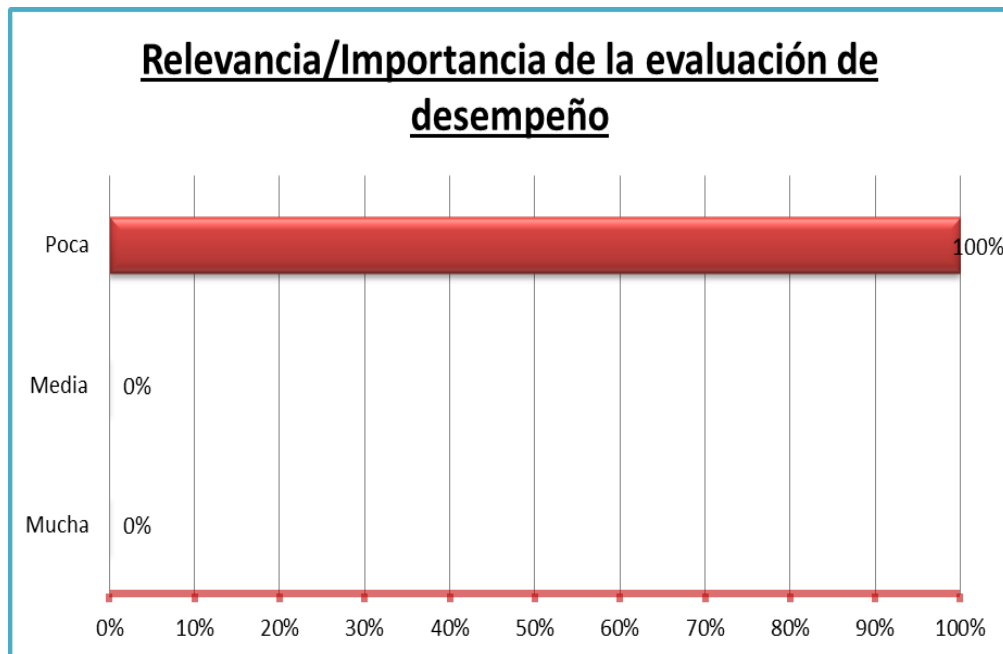
Coinciden en que es un proceso muy formal que no se le da la importancia que tiene, ya que es tomado por los jefes como un “trámite” que realizan sólo porque la casa matriz lo exige. Los resultados se reportan a Italia, y tienen fecha límite para

presentarlos. Afirman que siempre se hace a último momento, y notan en la actitud de los evaluadores poca predisposición para hacerla. Hasta ahora siempre que les informaron que se les haría una evaluación del desempeño, coincidió con la fecha de vencimiento del reporte.

La evaluación consta de una entrevista individual con el jefe directo en donde se revisan los objetivos planteados el año anterior, se comentan los resultados y la causa del incumplimiento (o no) de los mismos. Luego se plantean nuevos objetivos anuales. Esta “conversación con el jefe” es la única retroalimentación que reciben de la evaluación.

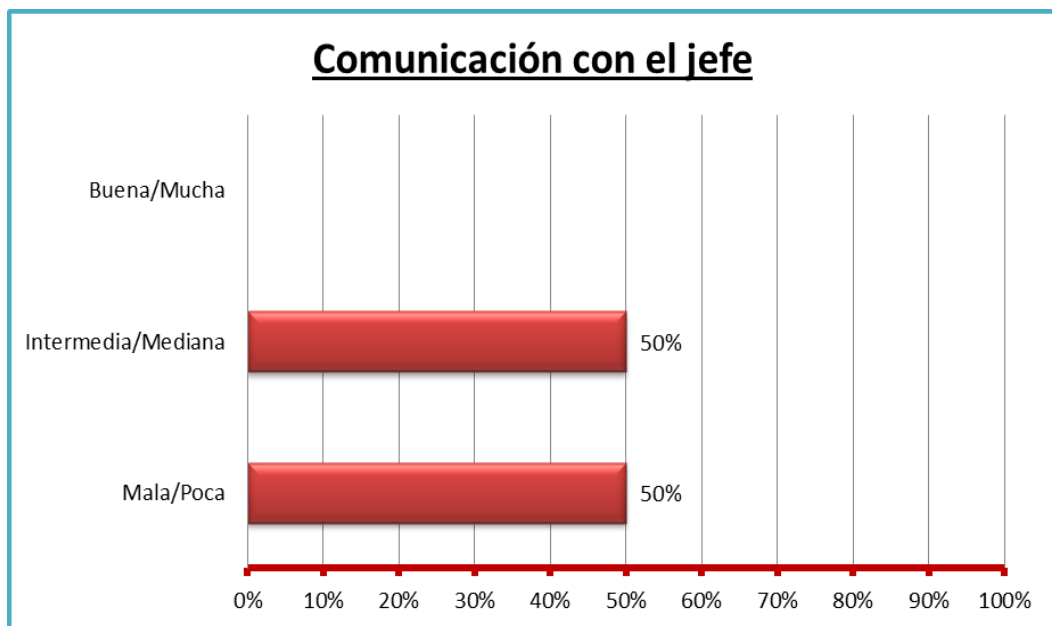
Por otro lado, no reciben compensación, reconocimiento o premio alguno de acuerdo al resultado de la evaluación, ni tampoco incentivos antes o después de la concreción de los objetivos. En general, los objetivos planteados no tienen coherencia directa con las actividades que realizan a diario.

Si bien opinan que la evaluación que hoy en día se está llevando a cabo en la empresa es un proceso estructurado, no creen que sea el más adecuado para los puestos que tienen.



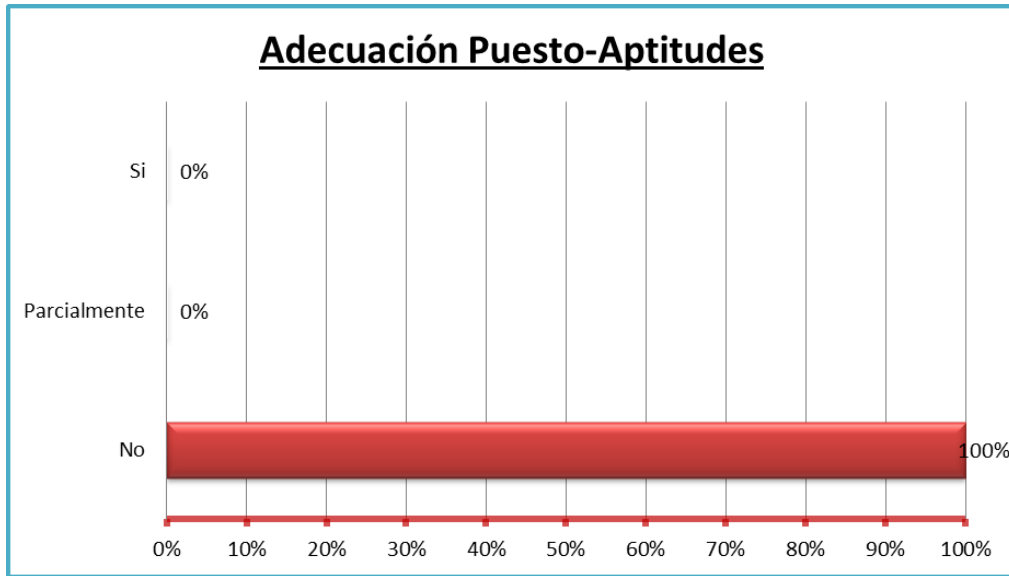
Comunicación con el jefe directo

La comunicación que manejan con sus jefes es muy eventual, independientemente que comparen oficina. Por un lado, se debe a la urgencia de “apagar los incendios diarios”, y por otro, debido a la confianza que deposita el mismo en sus empleados. Se sienten idóneos en el puesto, y creen que sus jefes también los consideran así. El contexto actual no colabora según sus opiniones; la necesidad de responder a las obligaciones parece ser siempre más importante que cualquier otra cosa.

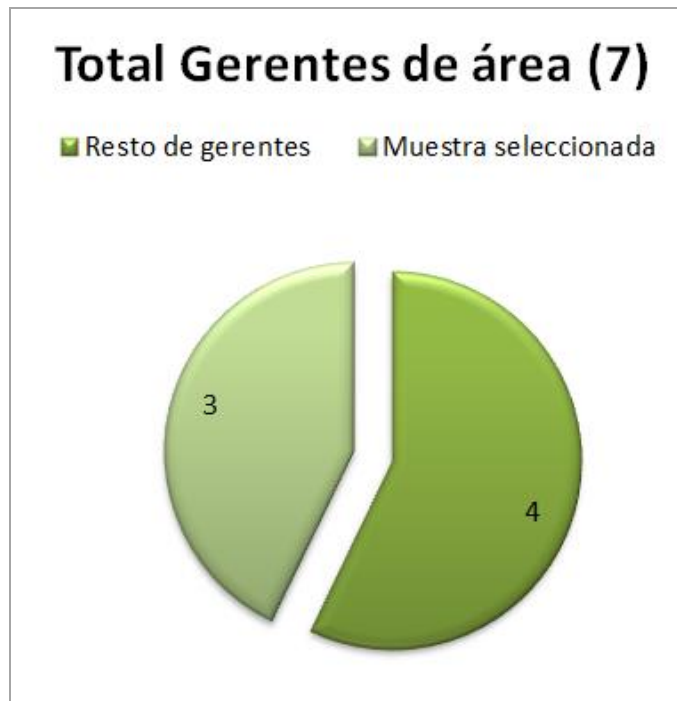


Puesto ocupado

Con respecto a la relación que creen existir entre sus puestos y el potencial individual, se consideran aptos para realizar el trabajo, pero las posibilidades de crecimiento escalonadas no son posibles en la estructura organizacional actual; lo cual hace que se los escuche un tanto desmotivados al responder sobre este tema. Coinciden en que llegaron a su techo profesional y que no existe posibilidad alguna de desarrollar un plan de carrera dentro de la empresa. De todas maneras afirman que son “buenos en lo que hacen” y que están preparados para lo que el puesto requiere.



4.2.4 Relevamiento de entrevistas realizadas a gerentes de área (cantidad: tres).

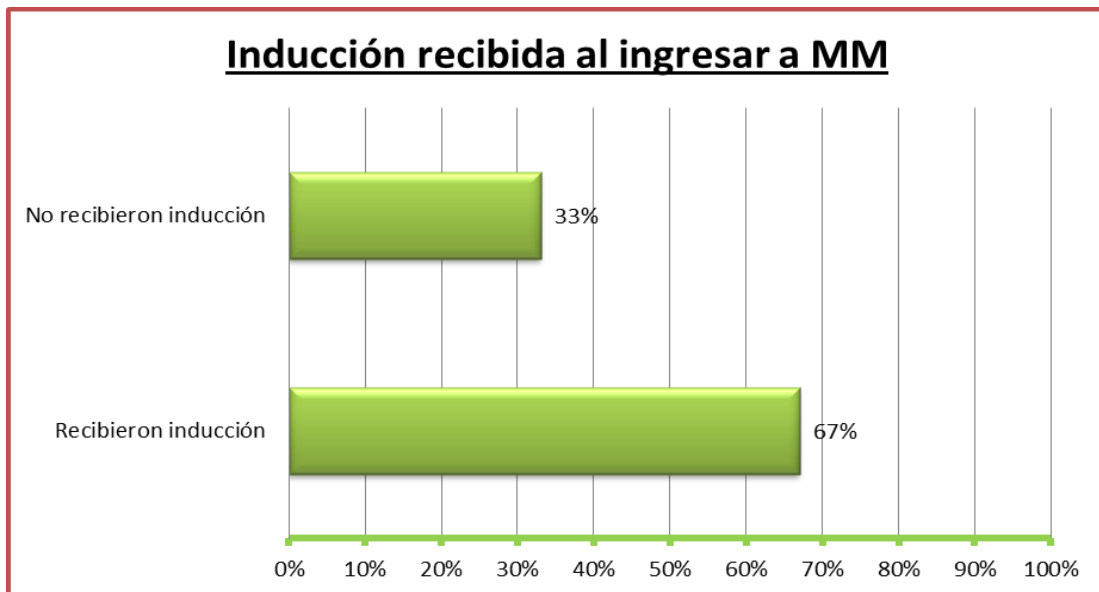


Se entrevistaron a tres gerentes de área. En general en todas las entrevistas se encuentran diferencias en las respuestas, y se pueden dividir en dos grupos para

facilitar el análisis: los gerentes que tienen más de diez años en la empresa (gerente de administración y gerente de producción); y gerente de recursos humanos, que ingresó hace no más de seis meses.

Inducción recibida

Quienes poseen más antigüedad, afirman que recibieron una completa descripción de las tareas que debían realizar. Aclaran en esta instancia que en ese entonces corrían tiempos distintos como mayor tranquilidad laboral, recién se estaban insertando en el mercado y afianzando como empresa, teniendo una dotación más pequeña. Por supuesto que las tareas y obligaciones van mutando con el correr del tiempo. Sin embargo, la responsable de RRHH recibió una inducción genérica: el puesto había estado vacante por varios meses y el Gerente General, a quien reporta localmente, era nuevo en la empresa también. Además de esto, el puesto que ocupa tiene otros dos reportes diferentes (Mercosur y Corporativo), y debido a la urgencia que tenía la empresa para cubrir el puesto, hubo muchas cosas que tuvo que ir “descubriendo de a poco”.



Descripción de puestos

Con respecto a las descripciones de los puestos, los gerentes más antiguos en la empresa creen que las mismas se mantienen intactas desde hace más de siete años, cuando recuerdan haber trabajado con RRHH para actualizarlas. Las tareas que desempeñan hoy en día las superan ampliamente.

Actualizar las descripciones de los puestos fue una de las ocupaciones en las que RRHH trabajó no hace mucho tiempo. La responsable del área comenta que estaban muy desactualizadas, algunas totalmente obsoletas, con puestos que ya no existen y tareas que ya no se realizan. De todas maneras no son consultadas con frecuencia por el personal: los operarios no tienen acceso a las mismas; y los empleados administrativos quienes podrían acceder, tampoco lo hacen, o por lo menos no es un tema que se toque frecuentemente.

Evaluación de desempeño

Los gerentes entrevistados comentan que el desempeño de los gerentes es evaluado formalmente una vez al año.

El sistema que utilizan es coordinado por sus jefes de Italia, quienes a través de una serie de preguntas que se corresponden con los objetivos corporativos planteados el año anterior, llegan a un acuerdo para los del próximo año. Se manejan con el mismo sistema que los empleados administrativos; con la diferencia que los gerentes de área evalúan a la gente que tienen a cargo, y el gerente general de la planta evalúa a todos los demás gerentes.

Los objetivos que se plantean tienen que ver con indicadores del área que son reportados mensualmente. Por ejemplo, recursos humanos debe cumplir objetivos como ausentismo, horas de capacitación, días de no accidente; mientras que producción es evaluado de acuerdo a las horas producidas que tienen los operarios, eficiencia en la fabricación de piezas por día, entre otros.

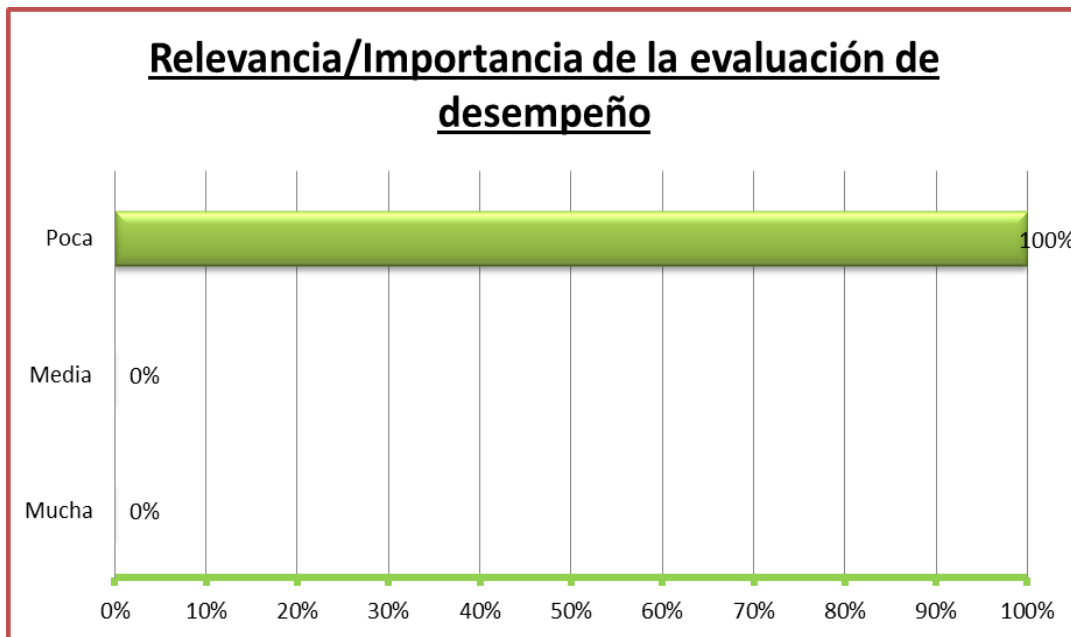
La retroalimentación que reciben del proceso, es esa conversación con el jefe para analizar el resultado del cumplimiento de objetivos, el liderazgo demostrado, el

plan de desarrollo y las aspiraciones del área. En esta instancia tienen la oportunidad de expresar sus expectativas y aspiraciones personales también. De todas maneras, no es una instancia a la que le dan mucha importancia.

Con respecto al resultado de la evaluación, existe un programa asociado al mismo de retribución económica. Los gerentes más antiguos lo recibieron algunos años, pero el resultado de la evaluación no depende únicamente del desempeño individual del área, sino también de los resultados de la organización a nivel mundial.

En año 2013 por ejemplo, Magneti Marelli Córdoba superó ampliamente los objetivos de cada área, pero como a nivel mundial el resultado anual no fue bueno, nadie cobró el bono. En el caso de la responsable de RRHH, aún no accedió al mismo ya que debe de tener como mínimo seis meses de antigüedad para ser evaluada.

Todas las gerencias se evalúan de la misma manera, y en general (según las entrevistas) existe un cierto descontento, ya que para acceder al premio inciden muchas variables, independientemente del desempeño individual o del área.



Canales de comunicación

Con respecto a la comunicación que manejan con sus jefes: la responsable de RRHH tiene varios reportes: jerárquicos y funcionales. Reporta al Gerente General local, al Director de RRHH de la empresa madre en Brasil, a una Directora de RRHH Mercosur y a un Director corporativo de RRHH en Italia. Todo replicado en 2 líneas de negocios diferentes, ya que es la responsable del área de Magneti Marelli Conjuntos de Escape (Córdoba) y Repuestos (Buenos Aires). De todas maneras, los objetivos a cumplir los establecen el Director de RRHH de Brasil y el local, en los cuales ella puede inferir haciendo sugerencias.

5- Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado. Tiene como fin descubrir problemas para corregirlos y descubrir áreas de oportunidad para aprovecharlas. Es el puntapié para intervenir la organización.

Para lograr un diagnóstico exitoso, es necesario que los miembros de la organización tengan la intención de generar un cambio: además de tener el compromiso y la voluntad de hacerlo, deben estar dispuestos a brindar la información necesaria a quien proponga hacerlo, para contar con la mayor precisión de datos posibles y evitar espacios ciegos.¹

A continuación, se presenta el diagnóstico organizacional de la de la firma Magneti Marelli Conjuntos de Escape S.A, basado en las entrevistas, encuestas, observaciones y análisis realizado a los empleados de la muestra seleccionada:

N (universo de estudio) = 83.

n (muestreo intencional) = 14.

¹ Rodriguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. México. D.F: Alfaomega: Grupo Editor.



En base a la información recolectada, se encuentra que:

A nivel gestión, la organización hace una gran diferencia entre los distintos grupos de empleados con respecto a la modalidad de contratación; los operarios se sienten diferenciados de los empleados administrativos, y éstos últimos de los gerentes. Si bien las desigualdades a nivel corporativo son reales y explícitas, los dependientes las sienten y ven este aspecto como negativo. Esto pasa con los procesos de recursos humanos, como los beneficios que le dan a un grupo y a otro no, ropa de trabajo, horarios. Los distintos rangos y estatus deben existir en una empresa, de hecho así funcionan; pero en este caso existe un cierto recelo para con los otros grupos. Esto hace que aumente el descontento dentro de la organización y la gente se mal predisponga desde un principio en todo sentido.

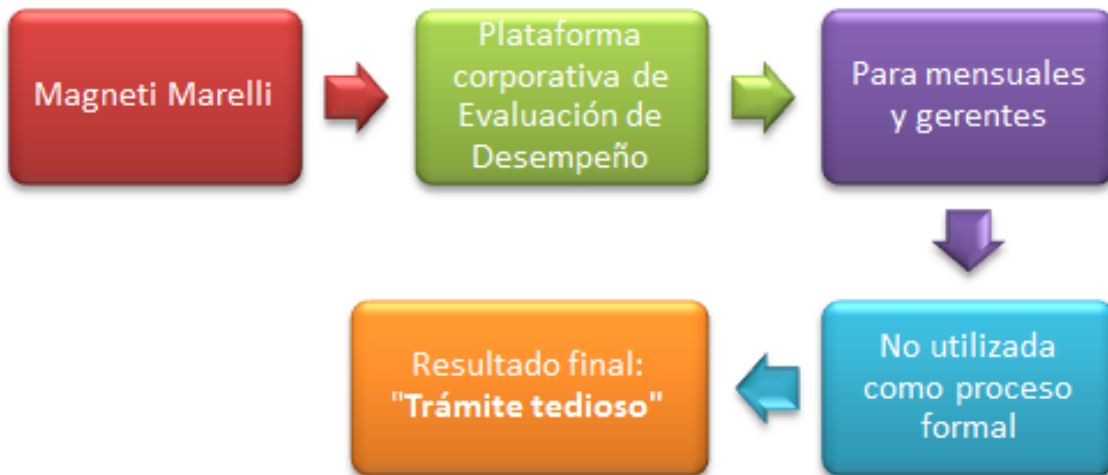


Este análisis se comenzó teniendo en cuenta estos grupos diferenciados con el objetivo de tener más organizada la información. De todas formas, los resultados son bastante parecidos.

Como organización no existe una política de evaluación de desempeño; pero al personal administrativo, que son mensuales e indirectos a la producción, se los evalúa de la misma manera que los gerentes, solo que sin derecho al cobro de bono. El problema es que la empresa no la realiza como un proceso de RRHH que sirve de fuente de información para muchos otros procesos y toma de decisiones; sino que se hace una vez al año y se lo entiende como un reporte más para la casa matriz, quien

exige la información de objetivos cumplidos y objetivos para el año siguiente en números de acuerdo a ciertos indicadores propios de cada área.

En Magneti Marelli, no se le da la importancia que merece dicho proceso. La evaluación de desempeño, termina siendo un trámite tedioso que se realiza siempre a las apuradas, que quita tiempo de trabajo para hacer otras cosas “más importantes” y que además no retroalimenta a los evaluados: ellos merecen una respuesta a su trabajo, la necesitan y la exigen.



Para la evaluación de desempeño que se realiza, RRHH debería brindar soporte explicando pasos, etapas y el manejo de la herramienta. El análisis del mismo y la retroalimentación al empleado corre por cuenta de los evaluadores. “Lamentablemente es un proceso que realiza cada jefe por su cuenta” (palabras textuales del gerente de producción).

Se busca evaluar el desempeño una vez al año para asegurar que el empleado esté en su trabajo alineado con los objetivos de la empresa. Sin embargo, el diálogo abierto sobre el desempeño del empleado debe realizarse a lo largo del año. El resultado de la evaluación formal del mismo no debería ser una sorpresa para él. Es

preciso dedicarle el tiempo que esta tarea requiere y no tomarlo meramente como una actividad administrativa que hay que cumplir en medio del trabajo.

Los operarios en cambio, no reciben ningún tipo de evaluación formal de desempeño. Trabajan por hora, con turnos rotativos y por número de piezas producidas. A nivel empresa, este número es el resultado de la productividad y el pase para seguir en carrera. Sin embargo, hace unos años existía un formulario que constaba de ciertas preguntas que arrojaban un puntaje como resultado, pero sólo se pudo encontrar muy poca evidencia del tema, y todo indica que no fue realizada como objetivo de evaluación de desempeño.

No existe en la empresa un lineamiento lógico entre los objetivos de la misma y los objetivos de cada empleado, o por lo menos ellos lo desconocen. Estos objetivos de trabajo, independientemente de la importancia que cada uno pueda darle al tema, son factores que impactan en la motivación de cada empleado. Cumplir un objetivo, alcanzarlo y que se conozca y reconozca este hecho, es diferente a trabajar todos los días haciendo lo mismo sin saber para qué y sintiéndose ajeno a los resultados organizacionales.

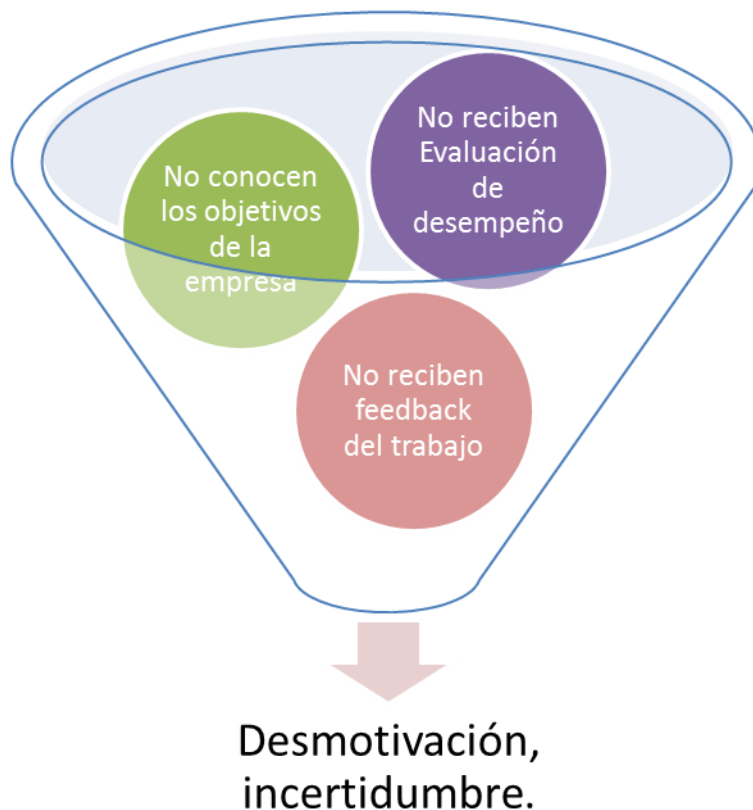
Los dependientes de esta empresa no conocen lo que la empresa necesita de cada uno: están desmotivados e insertos en trabajo rutinario. Lo que sucede también es que muchos creen que cumplir con las exigencias del cliente en cuanto a cantidad de producción y calidad de producto, es parámetro de que se está haciendo un buen trabajo.

A todo el personal le debería interesar saber qué piensa su jefe de su labor, independientemente de que exista la posibilidad de no escuchar lo que les gustaría; sin embargo, esto no sucede. Es necesario el involucramiento de toda la organización.

Las personas no reciben feedback de su trabajo. Se termina convirtiendo en tareas diarias rutinarias, sin posibilidad de demostrar que son capaces de hacer otras.

La evaluación es ampliamente importante dentro de un marco de gestión del desempeño, en donde al empleado se le comunique claramente su objetivo y se lo acompañe en la consecución del mismo, premiando luego el esfuerzo realizado al alcanzarlos.

Existe un bache entre la realidad y el contrato no escrito (psicológico) que mantienen los empleados con la empresa: “debería virar la cultura hacia una con mayor comunicación, en donde la gente sepa plantear objetivos alcanzables y se comprometa con uno mismo y la empresa” (palabras textuales de un entrevistado).



La evaluación de desempeño es la base para futuras decisiones y acciones que desencadenan mejoras para la empresa y para el empleado.

Además, la evaluación de desempeño es un excelente puntapié para ampliar las oportunidades de crecer y llegar a los objetivos más eficientemente.

Desde la gestión organizacional, aportaría mucho que los objetivos a nivel empresa sean comunicados a todo el personal, así como los análisis de sus puestos y

los aportes que la empresa espera de cada uno. La gente necesita conocer la perspectiva de la empresa y saber que la empresa los necesita, para así aunar objetivos y formas de trabajar. Es preciso que se apunte a mejorar el desempeño organizacional y no solo el individual. La evaluación de desempeño debe servir para rectificar o modificar formas de trabajo, para reorientar al empleado, para tomar decisiones sobre capacitación, planes de carrera, compensación, y hasta desvinculación.

Otro punto importante a destacar es la falta de compromiso e interés por los jefes directos a la hora de realizar una evaluación de desempeño. El problema es que no logran verla como un proceso integrado al resto de los procesos de recursos humanos clave para la gestión organizacional. Para los empleados, en general, la evaluación de desempeño es muy importante; para los jefes en muchos casos es una tarea más, incluso tediosa de hacer.

La evaluación es un proceso que requiere la colaboración del evaluado y un trabajo en conjunto entre el evaluador y el departamento de recursos humanos; sin embargo en la empresa se desconocen las ventajas que ofrece el proceso, y no se lo ve como ayuda para efficientizar el desempeño.

Los evaluadores por su parte, no reciben capacitación sobre el proceso. Varios gerentes de área son relativamente nuevos en sus puestos y desconocen los beneficios de este proceso. Esto hace a su vez, que no puedan transmitirlos, generando así un efecto dominó en ausencia de conocimiento.

Hoy la evaluación de desempeño es un “trámite” que se debe cumplir, con fecha de vencimiento; y debe convertirse en una herramienta que brinde información de gestión para las áreas. El planteamiento de los objetivos y la comunicación de los mismos deben ser más claros, ya la que de ellos se desprenden las expectativas para cumplirlos.

La comunicación en los distintos departamentos de la empresa es bastante precaria; y esto influye directamente en los procesos de evaluación. No existe un diálogo abierto sobre el desempeño de la gente a lo largo del año, desde lo constructivo. Esto aumenta cada vez más las distancias. Los gerentes de área deben lograr que la gente trabaje durante todo el año para la concreción de los objetivos planteados, para lo que es necesario que éstos sean planteados correspondientemente, acordes al trabajo que realizan. La comunicación en esta instancia es un factor clave.

De acuerdo a lo que se realiza hoy en la empresa a nivel recursos humanos, el área debería tener un proceso formal de evaluación de desempeño, para que sean óptimos los resultados y poder trabajar estratégicamente a nivel organizacional. RRHH debería exigir el cumplimiento de este proceso en cada área e involucrar a todos los jefes de la empresa. La falta de personal en el área de RRHH y la ausencia de una gerencia durante gran parte del año 2013, hizo que el área pierda credibilidad y confianza. No había tiempo para abarcar todos los aspectos afines al departamento, y fue así como se descuidaron las tareas del mismo.

Las demás gerencias creen que RRHH es responsable en su totalidad de evaluar a la gente en su trabajo. Hoy, es un área señalada. Se le atribuye al área la responsabilidad por el “mal trabajo de la gente”, por la desmotivación, por el desgano, por la preocupación de ellos y por la falta de estabilidad en los puestos.

En base a todo lo planteado y a los resultados del diagnóstico organizacional, se considera necesaria la confección de un Programa de Evaluación de Desempeño. Esto servirá para poder brindarle al empleado una retroalimentación clara del resultado de su trabajo, y para que la empresa pueda contar con información valiosa para la toma estratégica de decisiones.

6- Situación Problemática

Luego de investigaciones, se detectó que uno de los problemas más importantes identificado en la organización, es la ausencia de un programa formal de evaluación de desempeño.

El subsistema de evaluación es un campo que cuenta con poco desarrollo, y un gran potencial donde resulta trascendente alinear el trabajo de los empleados con las necesidades de la organización requirente.

Al no evaluar el desempeño de la gente, y no trabajar de manera sinérgica dentro del área con el resto de los subsistemas, limita a la organización alejándola de una planificación estratégica.

Actualmente en la empresa no se trabaja por competencias, sin embargo, desde RRHH existe la necesidad de incorporar esta modalidad en todos los subsistemas del área. Las competencias que deben tener los empleados de Magneti Marelli, no están claramente definidas; de todas maneras, la visión, misión, valores y estrategias corporativas dan lugar implícitamente a identificarlas

Por otro lado, el gremio juega un papel muy importante en esta cuestión: se convirtió en el último tiempo en un organismo de mucha presión para la empresa. Los delegados velan por el crecimiento de los empleados a nivel profesional y económico. Uno de los puntos más relevantes del convenio colectivo de trabajo con la empresa, es que una persona que demuestre un alto rendimiento en el puesto y posibilidades de crecimiento, debe ser reconocido a través del aumento de la categoría de pago en la cual se encuentra. Hoy, es una constante discusión entre el gremio y la empresa, ya que el primero exige el constante paso a nuevas categorías, y la empresa no tiene forma de demostrar quién se lo merece y quién no.

Por último, los empleados en general se sienten a la deriva con respecto al apoyo y la supervisión de sus jefes directos. El hecho de no recibir retroalimentación de su trabajo y no ser reconocidos cuando todo sale según lo planeado, genera desconfianza, desmotivación, fatiga, rechazo a la rutina y sentimiento de alejamiento.

Pueden ser además inseguros, inestables y estar sin rumbo: características que irán en contra de cualquier proyecto.

El programa de evaluación de desempeño debe ser tal que permita que empleado y empleador conozcan la diferencia (si existiera) entre el desempeño esperado y el demostrado por cada dependiente. Debe ser una instancia que arroje resultados objetivos para la toma de decisiones, y a la vez un punto de partida para saber en dónde está parada la empresa.

7- Marco Metodológico

7.1 Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un programa de evaluación de desempeño aplicable a los empleados de la empresa Magneti Marelli Conjuntos de Escape S.A. para obtener información útil para la toma de decisiones estratégicas.

Objetivos específicos

- Realizar entrevistas y encuestas a los integrantes de cada área, para recabar información sobre la situación problemática planteada.
- Detectar puntos fuertes y débiles sobre la evaluación de desempeño en cada área.
- Formular en base al diagnóstico realizado, los pasos a seguir para implementar un correcto programa de evaluación de desempeño.
- Relacionar los resultados obtenidos, con los otros subsistemas de recursos humanos.
- Presentar el programa de evaluación de desempeño como política organizacional

7.2 Justificación

El problema de no contar con un programa formal de Evaluación de Desempeño es relevante de resolver no solo para la organización, sino también para los empleados, ya que ambas partes obtienen beneficios de la misma si se trabaja a conciencia.

Muchas veces, los empleados tienen formas de trabajar que no se condicen con las necesidades organizacionales, así como también hay oportunidades en las que los recursos son desperdiciados por falta de información o de evaluaciones y controles. El éxito de toda organización depende del desempeño de las personas. Es por eso que aplicar un programa de evaluación de desempeño serviría para evitar estas pérdidas.

Evaluando el desempeño, se podrá poner en valor las actitudes, los resultados y el nivel comportamental del empleado en su función y cumplimiento de sus tareas. Así, será posible medir los resultados atendiendo la oportunidad, cantidad y calidad de estos.

Se puede decir que con una eficiente y clara evaluación de desempeño se podrá lograr que los objetivos sean compartidos, expuestos y logrados a la medida que se acomoden a las necesidades.

La empresa no posee un programa formal de establecimiento de objetivos, y tampoco se evalúa el desempeño del personal, obligando a la gerencia de esta manera a tomar decisiones de acuerdo a percepciones del momento.

7.3 Viabilidad de la propuesta de intervención

La ejecución del programa de Evaluación de Desempeño para los empleados de Magneti Marelli propuesto en el presente estudio, será posible llevarlo a cabo ya que el mismo se basa en los resultados del diagnóstico organizacional realizado, las necesidades de la empresa y las indicaciones de la Dirección de la misma.

Hoy en día se toman decisiones de aumentos de sueldo y rotaciones de puestos según percepciones individuales, o por “pedidos”. Además, el gremio es un factor influyente y de gran presión para estos casos. De los resultados de las evaluaciones, dependerían los pasos de una categoría a otra en caso de los operarios; y el pago de bonos para el personal administrativo.

Por otro lado, las auditorías de calidad como la ISO-TS, y el sistema de gestión integrado (SGI), lo exigen como regla, y la empresa es evaluada año a año.

Además, Magneti Marelli está en proceso de implementación del proyecto World Class Manufacturing (WCM), lo que supone convertirse en una empresa de clase mundial, para lo cual estaría necesitando desarrollar ciertas gestiones que no tiene, tal como lo es la propuesta en el presente trabajo.

Por último, recientemente ingresaron nuevas personas a la gerencia general y la gerencia de recursos humanos, lo que despertó la necesidad de revisar los procesos de gestión, y trabajar en función de ellos.

Se considera lo expuesto, como una clara oportunidad de desarrollar el proyecto de intervención.

7.4 Enfoque de la intervención

El punto de partida para elaborar el proyecto de intervención, es la realización de un estudio previo, de tipo **exploratorio**, con el objetivo de conocer globalmente la organización, sus necesidades y expectativas más importantes a través del contacto con los referentes organizacionales

Investigación-acción

El enfoque llevado a cabo en este trabajo de intervención, es de tipo **investigación-acción**. El mismo, se articula con otras corrientes actuales tales como la investigación cooperativa y la intervención organizacional. Todos estos enfoques, centrados en el mejoramiento de la realidad que se estudia.

Busca analizar acciones humanas y situaciones sociales problemáticas, susceptibles de cambio, y que requieran respuestas. Su propósito es *descriptivo*: busca la comprensión del problema sin posturas ni definiciones previas.

Según Álvarez Gayou (2003, citado en Hernandez, Fernandez y Baptista, 2006), “la finalidad de la investigación-acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas” (p. 706).²

En este trabajo, y tal como lo dice su definición, el proceso de *investigación-acción* constituye un proceso continuo, donde se van dando los momentos de definición del problema, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización. La misma, se desarrolló en el lugar donde se presenta el problema,

² Hernandez Sampieri, R. Fernandez Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill

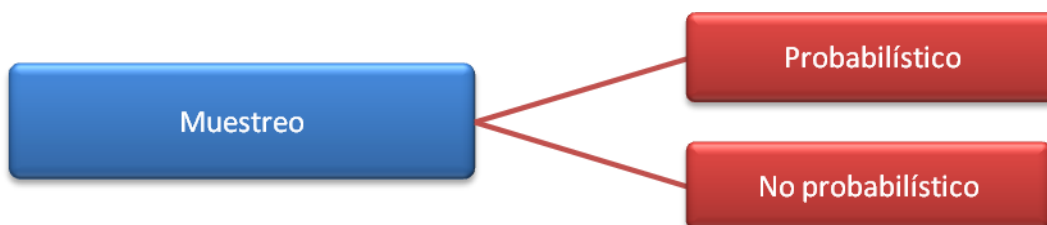
pudiendo implementar herramientas necesarias para recolectar la información pertinente con el objetivo de llegar a una eficiente propuesta de intervención.

Para conocer la realidad, es necesario optar por el mejor enfoque de acuerdo con los objetivos que se busquen en ella. Sea cual sea el elegido (enfoque cualitativo o cuantitativo), debe haber una observación y una evaluación del fenómeno, suposiciones como consecuencia de las mismas, y propuestas.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el presente, se optó por utilizar el enfoque mixto: **cualitativo**, ya que se busca obtener datos de personas y situaciones (conceptos, percepciones, creencias, emociones, experiencias, procesos) en el ambiente natural de los mismos: las variables no serán modificadas; y **cuantitativo**, ya que se tratarán análisis e interpretaciones racionales: aquí, los fenómenos se pueden objetivizar, ponderar y manipular a través de procesos lógicos.

7.5 Tipo de muestreo. Población y muestra

El universo de cualquier intervención son las fuentes de datos a reducir para poder explorarlo. Una muestra es una parte del universo, y sirve para representarlo.



El muestreo en el presente trabajo de intervención, es de carácter **no probabilístico**, ya que con éste, se logrará una profunda inmersión inicial en el campo, obteniendo casos que serán relevantes para nosotros y de gran riqueza para la recolección y análisis de los datos.

La **población** objeto de estudio está conformada por los empleados de la firma “Magneti Marelli Conjuntos de Escape S.A.”. En este caso, el **universo** de estudio es 83 empleados y el **muestreo intencional** es de 14.

Por otro lado, para poder recabar información pertinente, se consideró relevante seleccionar personas de distintas áreas y distintas modalidades de contratación. Esto es lo que se llama: muestreo intencional. El mismo exige un cierto conocimiento de universo a estudiar. El investigador escoge intencionalmente y no al azar las categorías que se consideraron representativas a estudiar.

7.6 Instrumentos de recolección de datos



La determinación de las unidades de análisis, la selección de la muestra y la técnica de recolección de datos deben ser congruentes y acoplarse perfectamente para responder a los objetivos del trabajo. La recolección de los datos sirve, para transformarlos en información y poder realizar un diagnóstico organizacional relevante.

De acuerdo a lo investigado, se escogieron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

* **Observación directa:** Para acercarnos a la organización y visualizar los flujos de trabajo, para captar comportamientos de los empleados, e introducirnos en el ambiente. Se percíbelo realidad exterior. Se busca observar el lugar que ocupan los operarios, la tarea que realizan, cómo trabajan, con qué interés, horarios de trabajo, comunicaciones entre pares, actitudes. Como observadores, se optó por no formar parte del grupo, pero si teniendo acceso a cierta información.

* **Entrevistas:** Ya que sea cual sea la modalidad de la misma, presupone la existencia de dos personas, y la posibilidad de interacción verbal. Permite flexibilidad en diálogo, pudiendo adaptar preguntas o modificarlas en el transcurso de la misma. Se plantean entrevistas abiertas, cerradas y semiestructuradas. Se aprovechó en esta instancia para percibir las emociones del entrevistado.

* **Análisis de documentos:** Para conocer dónde están parados con respecto a la temática a tratar, qué tienen, qué falta, qué están trabajando, si existe o no una base de otros subsistemas de recursos humanos que van retroalimentándose. Es la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa de documentos. Tiene como fin procesar datos.

* **Análisis de redes de comunicación:** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quién se comunica con quién..

* **Encuestas:** Para poder abarcar a muchos operarios. Además se busca hacer preguntas fáciles de entender y con opción para conocer su situación en tiempos no muy prolongados.

7.7 Modalidad de trabajo - Relevamiento y análisis de datos

Con el objetivo de recolectar datos pertinentes para la presente intervención, se comenzó observando el trabajo del personal en distintos momentos del día. Luego se procedió a entrevistar y encuestar a la muestra seleccionada. Para esto, se seleccionó gente de distintas áreas y líneas jerárquicas: esto permitió tener una visión amplia del tema en cuestión, ya que muchas veces la realidad de la gestión va cambiando de acuerdo al nivel jerárquico de los puestos:

- Se entrevistó a la gerente de recursos humanos: para que nos cuente como evalúan el desempeño de la gente, que opina al respecto, cuáles son sus necesidades en cuanto a esta gestión; y además se indagó sobre la evaluación de su puesto.

- Se entrevistó al gerente de producción: para relevar su necesidad (o no) de evaluar el desempeño de los operarios.
- Se entrevistó a la gerente de administración y control: si bien no está directamente relacionada con la temática en cuestión, es la persona con la antigüedad en la empresa, ideal para que nos comente el histórico de la modalidad de evaluación de desempeño.
- Y se entrevistó a 2 empleados administrativos mensualizados.
- Se encuestó a seis operarios directos de producción y a tres operarios indirectos del área de calidad y mantenimiento.
- Se observó el trabajo de los operarios en general en varios horarios y días distintos.

Las entrevistas se realizaron de forma individual, con la siguiente modalidad:

- ✓ Se les explicó el motivo de la misma.
- ✓ Se les comentó rápidamente cómo funcionan los subsistemas de recursos humanos para que logren visualizar la evaluación de desempeño dentro de un sistema.
- ✓ Se les aclaró que era totalmente anónima y que no se revelaría ningún dato.
- ✓ Se procedió con las preguntas.

Las encuestas en cambio, se realizaron de la siguiente manera:

- ✓ Se pidió permiso en la empresa, y autorizaron entregar las encuestas por escrito a la muestra seleccionada, para que la respondan en un momento de tranquilidad, fuera del horario de trabajo y sin presión, logrando de esta manera obtener resultados más objetivos.

- ✓ Se les explicó el motivo de la encuesta.
- ✓ Se les comentó rápidamente cómo funcionan los subsistemas de recursos humanos para que logren visualizar la evaluación de desempeño dentro de un sistema.
- ✓ Se les aclaró que era totalmente anónima y que no se revelaría ningún dato.
- ✓ Se les explicó la modalidad para responder las preguntas y se procedió a la entrega de las encuestas.

Para lograr transformar los datos en información, se transcribieron detalladamente las respuestas de las entrevistas. Los datos fueron organizados para luego ser analizados teniendo en cuenta el objetivo que buscábamos con cada entrevista.

Las encuestas fueron ordenadas según el tipo de trabajo que los entrevistados realizan: encuestas a operarios directos por un lado y encuestas a operarios indirectos por otro.

En base a las respuestas de cada entrevista y encuestas, junto con los datos relevados en las observaciones, se llevó a cabo un análisis detallado y en profundidad, para luego formular una conclusión.

Éstos fueron los inputs para efectuar el diagnóstico organizacional: análisis, cruce y comparación de información, detectando fortalezas, debilidades, similitudes y diferencias en cuanto al proceso de evaluación de desempeño junto con opiniones personales de los integrantes de la organización.

8- Marco Teórico

En el Marco Teórico aparecen ideas (teorías) que normalmente tienen que ver con conocimientos previos o de la experiencia propia. El Marco Teórico enmarca el problema, hay una contextualización espacial, temporal, un conjunto de teorías aceptadas por la comunidad científica. Abre la mirada, a diferencia de la hipótesis, que orienta la recolección de datos a algo específico.

Está organizado en subtemas que tienen una secuencia. Las categorías se enuncian con títulos. Es un desglosamiento del problema que en cuestión.

Es teoría; no trabaja con fuentes primarias, es un trabajo de construcción y de toma de postura.

8.1 Interacción entre personas y organizaciones

8.1.1 Las organizaciones y las personas

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas”³. Deben existir personas dispuestas a actuar en conjunto y desear obtener un objetivo en común.

8.1.2 Reciprocidad, relaciones de intercambio, incentivos y contribuciones

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: el empleado trabaja para la organización ofreciendo trabajo, habilidades, compromisos, esfuerzo y tiempo. Y a su vez la organización le ofrece estímulos, salario, entrenamiento y capacitación, seguridad, beneficios, oportunidades.

³ Chester I. Barnard (1971). *Las funciones del ejecutivo*. Sao Pablo: Atlas.

“El equilibrio organizacional refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y eficacia”⁴. Es necesario que los incentivos sean útiles para los empleados, y sus contribuciones sean útiles a la organización para que éstas tengan solvencia.

8.2 Puestos laborales

8.2.1 Diseño de puestos

El cargo es la base de la actividad de las personas. Se compone de todas las actividades desempeñadas por ellas.

El contenido, los métodos y las relaciones con los demás deben estar especificados en el cargo. Constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás.

Los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambios continuos para adaptarse a las constantes transformaciones.

8.2.2 Descripción y análisis de puestos

Descripción de puestos: supone la enumeración de las tareas o funciones que lo conforman y diferencian de los demás cargos, de manera impersonal. Contiene: QUÉ hace el ocupante, CUÁNDO lo hace, CÓMO lo hace y PORQUÉ lo hace.

Análisis de puestos: pretende determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser

⁴ Idalberto Chiavenato (2007) *Administración de recursos humanos*. (8ª Edición) McGraw Hill

desempeñado correctamente. Son las especificaciones del cargo expresados en los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

La evaluación de desempeño debe estar íntimamente ligada a estos conceptos, ya que son la base para llevar a cabo éste y cualquier otro proceso relacionado.

8.3 Evaluación de desempeño. Definiciones:

A continuación se presentan algunas definiciones de “evaluación de desempeño” competentes en relación con el trabajo de campo:

“Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.”⁵

“La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

⁵ Eduardo, Amorós. (2007). *Comportamiento Organizacional*. (2º Edición). Juan Carlos Martínez Coll.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”⁶

Para Chiavenato, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. “Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”⁷.

Según Byars & Rue, “la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”⁸.

“Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.”⁹

“Son las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. A través de ellas se busca maximizar la contribución de cada persona. Se dan idea del valor relativo de cada una de ellas.

El éxito o fracaso de las evaluaciones de desempeño depende de la filosofía que la fundamenta, de su relación con las metas de la empresa, y de las habilidades y capacidades de los responsables de administrarlo.

6 Werther Jr., William B. Keith Davis, (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.

7 Chiavenato, I. (1988) *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Edición Mc Graw. Hill.

8 Byars, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones División IRWIN.

9 Harper & Lynch. (1992). *Análisis y Descripción de puestos, Evaluación del rendimiento*. España: Grupo de Negocios de Ediciones y Publicaciones.

Es necesario valorar la información en el contexto de las necesidades de la organización y comunicarla a los empleados de modo que pueda generar niveles elevados de desempeño.”¹⁰

8.4 Gestión del Desempeño Vs. Sistema de evaluación de desempeño.

La gestión del desempeño es una serie de actividades y evaluaciones que aseguran que la empresa está operando de forma efectiva y eficiente en el proceso de alcance de sus objetivos. Analiza y se concentra en varios elementos internos de la estructura de la compañía, como el rendimiento general, el de un sector específico, las fases de producción de un producto o servicio y el rendimiento de los empleados.

Por otro lado, la evaluación de desempeño se puede considerar un paso dentro de la gestión del desempeño, que se centra en el rendimiento pasado del empleado, mientras que la gestión del desempeño es un proceso que evalúa el rendimiento constantemente.

La gestión del desempeño está enfatizada en el proceso de evaluación y orientada al largo plazo, mientras que la evaluación de desempeño enfatiza la evaluación y está orientada a mediano/corto plazo.¹¹

Toda gestión del desempeño tiene las siguientes fases:

1. *Planificación* de objetivos críticos (tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto) y competencias críticas (conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos).

¹⁰ Boholander, Snell, Sherman. (2001). *Administración de Recursos Humanos*.- (12° Edición). Editorial Thomson.

¹¹ Osorio y Espinosa. (1995). Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. *Revista Capital Humano*, 81, ,36-42.

2. *Coaching*: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

3. *Revisión*: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para identificar áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

8.5 Evaluación de desempeño Vs. administración del desempeño.

La *administración* del proceso comprende la gestión de las etapas y componentes del sistema de desempeño. En general se inicia con la definición de los objetivos tanto de negocio como personales alineados al plan estratégico; se realiza una revisión en la que se monitorean los avances y se realizan los ajustes necesarios y finalmente se cierra el ciclo con la evaluación de fin de año. La administración del proceso incluye también la relación con otros sistemas como el de selección, compensaciones, capacitación, reconocimiento, talento.

La *evaluación* del desempeño hace énfasis específicamente en las variables que se van a medir, cómo medirlas, cómo desarrollarlas y potenciarlas, cómo impulsarlas desde una perspectiva organizacional. Es el instrumento que permite la valoración de conocimientos, aptitudes, capacidades, rendimiento y productividad, en términos cualitativos y cuantitativos que tiene un colaborador dentro del puesto asignado. De esta manera se pretende establecer las *estrategias* de desarrollo y capacitación de manera *global* al aplicar la evaluación por áreas o a *nivel organizacional*, a un *proceso integral* de medición, monitoreo y evaluación.

8.6 Evaluación de desempeño

8.6.1 Principios

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- Debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos, es la búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa. El objetivo es el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un desempeño adecuado.

8.6.2 Responsabilidad por la evaluación

El responsable por la evaluación de desempeño depende de cada empresa. Puede atribuirse a recursos humanos, al equipo de trabajo, al empleado, al empleador, al gerente, al equipo de trabajo o a un comité de evaluación.

No todos evalúan de la misma manera, y cada alternativa implica una particular manera de accionar.

Los responsables de aplicar la evaluación del desempeño son:¹²

Gerente: Es probable que no tenga conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal ya que es el responsable del desempeño general de la empresa. Por lo tanto, deberá recurrir a la colaboración de recursos humanos de acompañamiento y control del sistema. El gerente deberá mantener su atención en evaluar el trabajo mediante el esquema trazado por el sistema.

Empleado: puede evaluar su propio desempeño: “autoevaluación”, siguiendo parámetros establecidos por el sistema de evaluación.

Empleado y gerente: supone una evaluación dinámica (como puede ser la administración por objetivos), democrática, participativa, involucradora y motivadora.

Equipo de trabajo: el equipo de trabajo puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar medidas para mejorarlo.

Comité de evaluación: la evaluación es colectiva y se realiza a un grupo de personas. Puede ser constituido por empleados de distintos departamentos

¹² Barquero Corrales, Alfredo. (1987). *Administración de Recursos Humanos*. (Segunda parte). Costa Rica: Editorial Universal Estatal a Distancia.

permanentes (donde se encargan de asegurarse de que se respeten los estándares y la permanencia del programa) o transitorios (donde los miembros son el gerente de cada evaluado).

Evaluación 360°: Cada persona es evaluada por las personas de su entorno; cualquier persona que interactúe con el evaluado, se convierte en evaluador. El objetivo es reflejar distintos puntos de vista: del supervisor, los subordinados, los colegas, los proveedores y clientes internos.

“Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados.

Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto¹³”

8.6.3 Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. El mismo, no puede estar en una posición pasiva, sumisa ni pesimista.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

El objetivo de la evaluación de desempeño, es medir el potencial humano para determinar su pleno empleo; permitir el tratamiento de los recursos humanos como una

¹³ Wayne R, Mondy. M, Noe, Robert. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice.

importante ventaja competitiva; y dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización en beneficio del empleado y la empresa.

Utilidad de la evaluación de desempeño:

- Adecuar el individuo al cargo;
- Identificar necesidades de capacitación;
- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor;
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado;
- Identificar puntos de análisis, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas de trabajo;
- Medir el potencial humano, mejorar el desempeño y estimular la productividad, dar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados;¹⁴
- Aportar base para ajustes salariales y promocionales;
- Mejorar las relaciones humanas entre supervisores y subordinados;
- Brindar información básica para la investigación de recursos humanos;
- Tomar decisiones relacionadas a: transferencias, licencias, capacitaciones, entre otras;
- Asegurar niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa;
- Obtener una evaluación global del potencial humano;

¹⁴ Chiavenato, Idalberto (2007) *Administración de recursos humanos*. (8° Edición) McGraw Hill

- Implantar un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.

8.6.4 Beneficios de la evaluación de desempeño

Los beneficios de la evaluación de desempeño pueden ser a corto, mediano y largo plazo; siempre y cuando el programa esté planeado, coordinado y desarrollado a conciencia.

Al evaluar el desempeño y comportamiento de los empleados, neutralizando la subjetividad, arrojará resultados que servirán de utilidad para futuros cambios y decisiones en la empresa.

El empleado se beneficia, ya que sirve para conocer los aspectos de su comportamiento y desempeño que más valora la empresa, conocer en detalle las expectativas de su jefe, y autoevaluar su desarrollo.

La organización, por otro lado, podrá identificar los empleados que necesiten actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas, identificar posibles ascensos o transferencias, ofreciendo mayores oportunidades a los empleados.

8.6.4.1 Beneficios para el individuo

El empleado se beneficia con la evaluación de desempeño percibiendo a través de la misma, los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa y su jefe más valoran y esperan, en base a los cuales podría reorientar sus acciones. Además, le permite conocer cuáles son las medidas que se tomarán en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitaciones, seminarios, talleres) y las que él deberá tomar por iniciativa propia como la auto corrección, el esmero, la atención, el entrenamiento.

La evaluación es una instancia en donde el empleado tiene oportunidad de hacer su auto-evaluación y autocrítica para su auto-desarrollo y auto-control. Es importante para el empleado porque es el momento en donde puede expresar su punto de vista y fortalecer de esta manera la comunicación con el evaluador.

Por otro lado, la evaluación estimula el trabajo en equipo, mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a las personas y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

Luego de una evaluación y de la retroalimentación pertinente, puede estimular la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Por último, contribuye a que el colectivo se consolide y mejore el clima laboral, así como a que otros compañeros mejoren sus comportamientos y actitudes.

8.6.4.2 Beneficios para el jefe

Si el evaluador tiene como base variables y factores de evaluación pertinentes, y cuenta con un consolidado sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad, la evaluación debería ser eficaz.

Entre otros, cuando se cuenta con el resultado de la evaluación, el jefe podrá tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Además, tendrá información que le permitirá tomar decisiones con respecto a planes de capacitación, formación, rotaciones de puestos, promociones. De esta manera, el área evaluada contará con un equipo que responda a las demandas de la organización, capaz de trabajar en equipo si el jefe ayuda a propiciar esto.

8.6.4.3 Beneficios para la empresa

La empresa tiene la posibilidad de evaluar el potencial de sus recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Con esto, podrá identificar los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Además, generando una base de información confiable se podrá articular las estrategias organizacionales con los recursos humanos con que dispone, y dirigirá las energías adecuadamente para el logro de objetivos.

La evaluación de desempeño funciona para remarcar y esclarecer a los individuos sus obligaciones, lo que organización espera de ellos e invitarlos a participar en la solución de los problemas de la misma.

Tener a los empleados evaluados, permite conocer dónde la empresa está parada con respecto a su capital humano y conocer hasta dónde podría llegar. Y desde un punto estratégico, servirá para ajustar brechas para lograr estar donde la empresa pretende.

8.6.5 Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Tomando en cuenta enfoques de diversos autores se puede señalar que las ventajas de la evaluación de desempeño son las siguientes:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación y los planes de acción.
- Ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales (políticas de compensación), promociones y transferencias (decisiones de reubicación).
- El desempeño puede indicar la necesidad de capacitar, o desarrollar un potencial hasta el momento no aprovechado (necesidades de capacitación y desarrollo).
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas (planeación y desarrollo de la carrera profesional)
- El desempeño puede indicar errores en la concepción del puesto, en el diseño o en la descripción del puesto o identificar cambios en el mismo.

8.6.6 Contribuciones relacionadas a otros subsistemas de RRHH



Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

8.6.6.1 Captación de Recursos Humanos:

Revisar y valorar los criterios de selección.

Poner en evidencias debilidades existentes en personas procedentes de una determinada selección, para mejorar el proceso.

Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

Disponer de una base de datos para comparar el proceso de reclutamiento y selección, con los niveles requeridos de personal.

8.6.6.2 Compensaciones:

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

8.6.6.3 Motivación:

Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación para con la organización y el puesto. Un empleado que sabe hasta dónde puede llegar, se motiva para lograrlo.

8.6.6.4 Desarrollo y Promoción:

Es una buena ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación de desarrollo del personal.

Servirá para obtener datos de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

8.6.6.5 Comunicación:

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

8.6.6.6 Adaptación al Puesto de Trabajo:

Facilitar la operación de cambios.

Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones.

Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento y adecuación según aspiraciones, desarrollo, competencias de la persona, y necesidades organizacionales.

8.6.6.7 Descripción de Puestos:

Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.

Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.

8.6.7 Métodos de evaluación del desempeño

Existen distintos tipos de evaluación de desempeño. Los mismos se pueden dividir en dos grandes grupos: basados en el desempeño pasado y basados en el desempeño futuro. La ventaja de los primeros, es que versa sobre algo que ya ocurrió y puede, hasta cierto punto, ser medido. La desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió, y la posibilidad de que el empleado no conozca los objetivos sobre los que se lo iba a evaluar.

Las evaluaciones basadas en el desempeño futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos.

Por otro lado, existen métodos de características, conductas y resultados.

8.6.7.1 Método de evaluación de desempeño basado en el **desempeño pasado**

Las técnicas de evaluación de este tipo más comunes son:

- Escalas de Puntuación: La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.
- Lista de Verificación: el evaluador debe seleccionar oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, los cuales permiten la cuantificación.
- Método de Selección Forzada: el evaluador debe seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra (de carácter positivo o negativo). El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se computa sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.
- Método de Registro de Acontecimientos Críticos: el evaluador lleva una bitácora diaria en donde registra las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones deben referirse exclusivamente al período de la evaluación, y registrarse solamente las acciones directamente imputables al empleado.
- Escalas de Calificación Conductual: Se compara el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

- Método de Verificación de Campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El mismo, solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información.
- Métodos de Evaluación en Grupos: se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son evaluaciones conducidas por el supervisor.
- Método de Categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- Método de Distribución Forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.
- Método de Comparación por Parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se suma, para constituir un índice.

8.6.7.2 Método de evaluación de desempeño basado en el **desempeño futuro**

Las técnicas de evaluación de este tipo más comunes son:

- Autoevaluaciones: el objetivo es alentar el desarrollo individual. Pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- Evaluaciones psicológicas: La evaluación de los psicólogos consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.
- Escalas gráficas de calificación: El trabajador es calificado de acuerdo con una escala de características. Cada característica por evaluar se representa mediante una escala y luego el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica.
- Método de escalas mixtas: Evaluación de desempeño basada en la comparación con un estándar (mejor que, igual a, peor que). Se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres características de cada categoría, se le asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta.
- Método de formas narrativas: Requiere que el evaluador escriba un ensayo del comportamiento del trabajador. Por lo general se le dan indicaciones para que describa fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones.
- Métodos de conductas: Se desarrollaron para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Su máxima

utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

- Método de incidente crítico: Suceso que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo. Ocurre cuando la conducta de un empleado origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Abarca todo el período que se evalúa.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: Consiste en la creación de una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral, basadas en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto.
- Método de resultados: El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

Es un proceso participativo que consta de planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos.

Las actividades específicas del método son:

- Establecer las metas de la organización
- Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
- Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.

-Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.

-Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.

-Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso

-Evaluar el desempeño real al final del período determinado.

- a. Criterios de Desempeño: Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

- b. Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

- c. Evaluación por competencias: de características, conductas y resultados: Para que una empresa pueda evaluar a sus empleados por el método de competencias, es necesario primero definir qué se entiende por competencia y segundo establecer cuáles son las competencias necesarias para el desempeño de un puesto.

8.6.7.3 Métodos de evaluación por **objetivos**

- En la administración de desempeño por objetivos, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

Características del método:

1. El sistema de APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el evaluado como el evaluador, participan del proceso de establecimiento y fijación de los mismos. Los objetivos organizacionales son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de los individuos dentro de la organización; es un estado futuro deseado de una organización, o de uno de sus elementos.
2. Aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos, siempre se intenta correlacionar los objetivos entre las distintas áreas.
3. A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el evaluado y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzar los objetivos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.
4. En todos los planes la APO hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con

los resultados planeados.

5. Apoyo constante del staff durante las primeras etapas. El sistema exige coordinación e integración de esfuerzos.

Criterios para la selección de objetivos

- a. Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- b. El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- c. Centrar los objetivos en metas derivadas.
- d. Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- e. Utilizar un lenguaje comprensible.
- f. Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- g. Indicar los resultados por alcanzar, no limitar la libertad para escoger los métodos.
- h. Debe ser difícil de alcanzar y tener alguna relación con el objetivo final de la empresa.

Fases del Proceso

- **Inicial:** Fijación de los objetivos; se determinan los objetivos, se negocia y se llega a un acuerdo.
- **De seguimiento:** Reuniones, en donde se determinan los avances y se analizan las desviaciones.
- **De evaluación:** Se realiza anualmente; se analizan los resultados por objetivos, y se realiza la evaluación final de desempeño.

Beneficios exclusivos del método:

Del evaluado:

- Le permite mayor libertad de acción.
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- Le permite "demostrar" objetivamente porque no se pudo lograr algo.
- Sabe siempre lo que se espera de él.
- Sabe cómo mejorar o superar sus deficiencias.
- Las metas no se le imponen.

Del jefe:

- La calificación de los subordinados es objetiva e indiscutible.
- El jefe recibe ideas sobre mejoramientos que en ocasiones, a él no se le habrían ocurrido.
- Hace que se cumpla mejor el principio de la organización: "La responsabilidad no se delega, se comparte".
- Le exige mayor comunicación con sus subordinados.
- Obliga a cumplir su función vital: hacer que sus subordinados logran resultados.

De la empresa:

- Todos los jefes responden mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- Facilita una mayor delegación.
- Fija responsabilidades personales.
- Permite pagar sueldos y salarios por eficiencia reduciendo las discusiones y la subjetividad.

- Facilita y estimula la formación de grupo de trabajo.
- Es una base para el desarrollo de funcionarios

Debilidades del método

- Peligro de centrarse en el corto plazo.
- El proceso de evaluación del desempeño podría generar tensión y revestimiento.
- El sistema podría ser un fracaso sino se le dedica tiempo y esfuerzo.
- Requiere adaptación, cambio y dedicación.
- No siempre los dirigentes tienen las destrezas interpersonales.
- Focalización de los resultados más fácilmente medibles que sobre los resultados más importantes.
- Necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupaban los jefes.

8.6.7.4 Métodos de evaluación por *competencias*

- La *evaluación de desempeño por competencias*, en donde califica de manera genérica de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Los enfoques con base en **conductas** brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual quizá sean mejores para el desarrollo. El enfoque con base en los **resultados** gana popularidad, ya que se concentra en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. Por su naturaleza son más objetivos que los anteriores.

Los basados en **características** están pensados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que la empresa considera importantes. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar.

Las competencias deben entenderse desde un enfoque sistémico como actuaciones integrales para resolver problemas del contexto con base en el proyecto ético de vida.

- ❖ Según Vázquez Valerio Francisco Javier, las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.
- ❖ Según Martha Alicia Alles, es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.
- ❖ Chomsky en *Aspects of Theory of Syntax* (1985) nos enseña que un competencia en educación es: un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.
- ❖ SPENCER & SPENCER: (Conductista): “Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”

- ❖ LEVY- LEBOYER: (Constructivista): “Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”

Las competencias son entonces el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo que la organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos. Son el elemento que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor.

Si los tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) son los que configuran las competencias será necesario poder, no sólo definir las, sino también observarlas y medir en qué grado se requieren en la organización y en las personas.

Clasificación de competencias

Una primera aproximación a la clasificación de las competencias puede ser la división entre las diferenciadoras y las de umbral:

Las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de UMBRAL son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en

forma exitosa o sobresaliente.¹⁵

Relacionadas con el SABER, el HACER y el SER.

- Competencias Relacionadas Con El SABER: Conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: Primarias, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y

Secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias.

Se conocen, igualmente las Competencias claves de la organización, también conocidas como Competencias Esenciales, que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización.

¹⁵ Jimenez, Alfonso. (1999). *La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma*. Mexico: Díaz de Santos S.A.

Ventajas del modelo de Gestión por Competencias

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo;
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo;
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados;
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa;
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo.

Objetivos principales del modelo de Gestión por Competencias

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa.
- Mejorar la adecuación persona-puesto.
- Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo.

8.6.8 Capacitación de los evaluadores

Una debilidad de muchos programas de evaluación de desempeño es que los gerentes no tienen la capacitación adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados.

Para establecer un plan de evaluación eficaz, debe seguirse un proceso sistemático el cual debe comenzar con la explicación de los objetivos del sistema, en

donde es importante que el evaluador conozca con detalles el propósito. y se explique la mecánica del sistema de evaluación.

La capacitación en habilidades específicas ha de abarcar al menos tres áreas básicas:

- 1- Comunicación eficaz.
- 2- Diagnóstico de causas de problemas de desempeño.
- 3- Establecimiento de metas y objetivos.

9- Propuesta de Intervención

9.1 Introducción

Se propone un programa de evaluación de desempeño basado en **objetivos** y **competencias**.

El mismo debe ser tomado con absoluta seriedad, ya que es delicado y el resultado será la base para futuras toma de decisiones.

Cabe destacar que presentar, entrenar e implementar un nuevo proyecto insume tiempo, recursos y colaboración por parte de todos los miembros de la empresa.

Se plantea entonces trabajar por un lado con objetivos puntuales de cada área y por otro, con competencias generales para todas las líneas independientemente del cargo que se ocupe en la empresa.

Ambos métodos de evaluación de desempeño (por objetivos y por competencias) son los más ricos con respecto a la información que podrá obtenerse. Se cree que haciendo una buena combinación de ambos sería muy provechosa para suplir las necesidades que hoy tiene empresa.

Como se mencionó anteriormente, la empresa no trabaja por competencias como tal, sino que indirectamente busca encaminar las acciones hacia ellas.

Lo que se plantea entonces son cinco competencias que se condicen con los valores, misión, visión y objetivos estratégicos corporativos que tiene la empresa, para utilizar como punto de partida para identificar dónde se encuentra parada en base a las mismas.

Cabe destacar que las competencias pueden ser modificadas con el correr del tiempo dependiendo del rumbo que vaya tomando la empresa. Se propone entonces un **formato** de evaluación de desempeño como “documento vivo”.

9.2 Objetivos del programa

- Mantener alineado el desempeño de todo el personal con los objetivos de la organización.
- Acompañar a los empleados en su trabajo a efectos de que alcancen el mejor desempeño posible.
- Identificar debilidades y fortalezas de los empleados y, en consecuencia, planificar acciones de capacitación, desarrollo, rotación y cambios que sean necesarios.
- Contar con un método que permita la distribución equitativa de incrementos y reconocimientos salariales por el mérito de las personas.

9.3 Programa de evaluación de desempeño

Para llevar a cabo de forma completa el programa de evaluación de desempeño, es necesario regirse por las siguientes normas:

a. La gerencia de RRHH conjuntamente con el supervisor inmediato del empleado, son los encargados de llevar a cabo de forma completa el programa de evaluación de desempeño.

b. RRHH se reunirá con la Dirección para planear de manera “estratégica y funcional” el proyecto.

c. RRHH se reunirá con jefes de área para analizar temas operativos del programa.

d. Alcance: este programa comprende a todo el personal efectivo de Magneti Marelli Conjuntos de Escape S.A., empleados tercerizados y pasantes, que

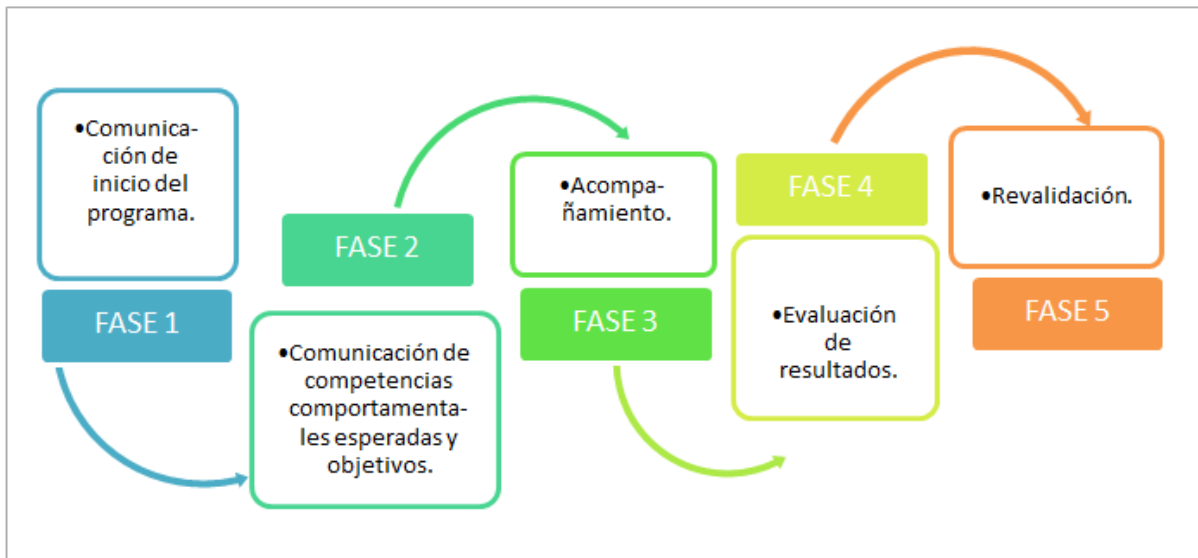
tengan antigüedad mayor a 3 meses. Es de aplicación en la planta en Córdoba Argentina.

e. La gerencia general deberá dar a conocer a principio de año los planes, objetivos estratégicos de la misma y de cada área, fortalezas, debilidades e inconvenientes del periodo que se inicia (tal como se realiza actualmente).

f. Recursos Humanos capacitará de manera masiva a todos los jefes de área y encargados quienes llevarán a cabo el programa de evaluación de desempeño.

g. Recursos Humanos entregará en la capacitación, un manual interactivo del programa, y deberá quedar registrado en un formulario dicha entrega.

h. Fases del programa:



FASE 1: Comunicación de inicio del programa.

Recursos Humanos comunicará a todos los empleados de la empresa que se llevará a cabo el programa de evaluación de desempeño. Se deberán utilizar todos los medios de comunicación disponibles (e-mail, banners, folletería, cartelera de

comunicación interna). Luego de este primer contacto, se realizará la comunicación personalizada a los empleados para establecer en determinada fecha, el proceso.

Se comunicarán en esta instancia características generales del programa, haciendo énfasis en los beneficios para el empleado y la organización (dando ejemplos concretos).

FASE 2: Comunicación de competencias comportamentales esperadas y objetivos.

➤ Comunicación de las competencias:

Las competencias son cinco y son las mismas para todo el personal. Están pensadas para regular y alinear el comportamiento de todo el personal de la empresa.

Las cinco competencias esperadas son las siguientes:



Las competencias representan el 20% del total de la evaluación.

Cada competencia tiene cuatro niveles para ser evaluada. En total, las competencias podrán sumar hasta 20 puntos (máximo puntaje) por revisión (VER ANEXO 1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y NIVELES).

La comunicación de las mismas, se realizará en una reunión que tendrá el jefe con su área, en donde se entregará además el manual del programa de evaluación, que deberá contener las definiciones y niveles de cada competencia. En caso de un nuevo ingreso, deberá ser entregado al dependiente junto con el manual de inducción.

La evaluación de las competencias que se realizará más adelante, debe quedar formalizada en el formulario “1 Evaluación de Desempeño-COMPETENCIAS” (VER ANEXO 2 FORMULARIOS)

➤ Comunicación de los objetivos:

En una reunión personalizada que organizará el jefe de área con cada uno de su personal a cargo, se hará el planteamiento de los objetivos que se tendrán en el área y los particulares para cada uno específicamente.

Luego se aclarará la necesidad de colaboración que se necesita del empleado; se evidenciarán los fines dejando claro todos los puntos para reducir incertidumbre y “rumoreos”. Se explicará concretamente lo que se necesita y espera del mismo. Se brindará un espacio para dudas/consultas/sugerencias.

El jefe de cada área es el responsable de transmitir los objetivos definidos por la gerencia general a cada uno de sus dependientes a cargo. Deben ser cinco por empleado.

Este proceso de establecimiento de objetivos debe quedar formalizado en el formulario “2 Evaluación de Desempeño-OBJETIVOS” (VER ANEXO 2 FORMULARIOS). Este es un formulario “vivo” que puede ser revisado y modificado cuantas veces sea necesario.

Los objetivos representan el 80% del total de la evaluación.

Cada objetivo se calificará con un puntaje de 1 a 16 (puntaje máximo por objetivo).

La sumatoria del puntaje de los cinco objetivos, podrá sumar hasta 80 puntos (máximo puntaje).

Cada objetivo deberá estar acompañado por su correspondiente ***plan de acción***, que deberá contemplar las acciones a implementar, necesidades de capacitación, rotaciones de puestos, recursos necesarios y los plazos. Esto debe quedar formalizado en el formulario “3 Evaluación de Desempeño-ACCIONES” (VER ANEXO 2 FORMULARIOS).

Características que deben reunir los objetivos:

- *Realizables*: compatibles con la realidad y los recursos disponibles.
- *Desafiantes*: van más allá de lo habitual; son nuevos y difíciles de lograr. Implica un esfuerzo por parte del empleado.
- *Medibles (en lo posible)*: de alguna manera es necesario mensurar los logros obtenidos. Por eso se deben expresar en términos tangibles (valores absolutos, porcentajes y fechas).

FASE 3: Acompañamiento.

- El jefe y el empleado se deberán reunir dos veces cada cinco meses para analizar el progreso/planes de acción hacia la obtención de los objetivos fijados en la fase anterior. Se evalúan también las actitudes y las conductas del evaluado (el “cómo” se está llevando a cabo).
- El resultado de estas reuniones de acompañamiento debe quedar reflejado en el formulario de “Evaluación de Desempeño”, en las columnas denominadas “Revisión de Progreso 1” (luego de los primeros cinco meses) y “Revisión de Progreso 2” (cinco meses después) en ambos formularios (de competencias y objetivos) (VER ANEXO 2 FORMULARIOS). Esta información servirá de análisis en un futuro.
- El área de Recursos Humanos instrumentará un sistema de recordatorio para la realización de cada reunión y habilitará un registro para asegurar el cumplimiento del procedimiento.

FASE 4: La evaluación.

- Consta de una última reunión formal que se realiza al cierre del período. Deben completarse en los formularios 1 y 2, los comentarios finales y el promedio total obtenido en las revisiones 1 y 2, analizando la evolución del empleado y su desempeño durante el año.
- De esa reunión se obtendrá como resultado la Evaluación formal de Desempeño que debe ser registrada en el formulario “4 Evaluación de Desempeño-EVALUACIÓN FINAL” (VER ANEXO 2 FORMULARIOS).
- De igual manera que durante la fase de acompañamiento, el jefe y empleado realizarán una retroalimentación mutua y llegarán a un acuerdo final. El empleado también deberá presentar su auto-evaluación.

➤ Las calificaciones para la Evaluación Final son las siguientes:

- **Supera las Expectativas (SE)**
- **Alcanzó las Expectativas (AE)**
- **Necesita Mejorar (NM)**
- **No Alcanzó las Expectativas (NAE)**

➤ Para puntuar **cada** objetivo, primero es necesario definir la calificación. Luego, utilizar la siguiente tabla de conversión para definir el puntaje:

Para puntuar cada objetivo:

Calificación	Puntaje
Superó las Expectativas	13 – 16
Alcanzó las Expectativas	9 – 12
Necesita Mejorar	5 – 8
No Alcanzó las Expectativas	1 – 4

➤ Para cada posibilidad de calificación existe un rango de puntos. Una vez que el evaluador identifique la calificación para cada objetivo, puede consensuar junto con el empleado, el puntaje dentro de ese rango.

➤ Para puntuar **cada** competencia, primero es necesario definir el nivel. Luego, utilizar la siguiente tabla de conversión para definir el puntaje:

Para puntuar cada competencia:

Nivel	Puntaje
*Nivel 4	4
*Nivel 3	3
*Nivel 2	2
*Nivel 1	1

➤ El **puntaje total** es el resultado de la sumatoria de puntos alcanzados por el empleado en “promedio total” en el cumplimiento de los objetivos más los puntos alcanzados en “promedio total” en la demostración de la aplicación de las competencias. Esto podrá sumar un total de hasta 100 puntos, equivalente al 100% de la evaluación (VER ANEXO 2 FORMULARIO)

➤ Para obtener el resultado total de la evaluación, primero es necesario obtener el resultado de la sumatoria del puntaje total y luego identificar la calificación obtenida.

Puntaje Total:

Puntaje Total	Calificación
85 - 100	Superó las Expectativas
60 – 84	Alcanzó las Expectativas
35 – 59	Necesita Mejorar
10 – 34	No Alcanzó las Expectativas

FASE 5: Revalidación.

- La planificación y la evaluación final, una vez que han sido consensuadas por el jefe y empleado respectivo, se someterán a la consideración de recursos humanos, de tal manera que pueda haber una visión general que permita dar una mayor seguridad y equidad al proceso.
- Recursos humanos podrá requerir información adicional y discutir con cada jefe alguna modificación de los objetivos, la planificación y/o la evaluación final.
- De haber modificaciones, el jefe se reunirá nuevamente con el empleado y procederá a brindar la información correspondiente y a la modificación del formulario “Evaluación de Desempeño” (cualquiera que sea).
- La evaluación final debe ser firmada por el evaluado, el jefe y recursos humanos. Este último elaborará informes para presentar a la gerencia.

9.4 Evaluación del programa propuesto

Con el objetivo de ajustar el sistema en pos de la mejora continua, se propone realizar una encuesta anónima sobre el proceso de evaluación. Servirá para controlar el funcionamiento del sistema, y para conocer el punto de vista de los evaluados:

Encuesta de opinión sobre el sistema "Evaluación de Desempeño"

Área a la que pertenece: _____

Fecha: ___/___/_____

Las siguientes preguntas buscan conocer su opinión con respecto al proceso de evaluación de desempeño que recibió. Para la empresa es importante su aporte.

Por favor marque con una "X" la respuesta que usted considere correcta. No deje espacios en blanco, en caso de duda consulte con recursos humanos.

Referencias:

Puntaje	Significado
1	Totalmente de acuerdo
2	De acuerdo
3	En desacuerdo
4	Totalmente en desacuerdo

		1	2	3	4
1	¿Cree que las competencias comportamentales definidas por la empresa son aplicables a su trabajo diario?				
2	¿Participó junto con su jefe en la definición del peso de los objetivos individuales?				
3	¿Participó de manera activa en la definición del puntaje obtenido en cada competencia y objetivo?				
4	¿Entiende completamente como funciona el sistema de evaluación de desempeño?				
5	¿Recibió retroalimentación de su evaluación con planes de acción para mejorar puntos débiles?				

¿Desea agregar algún comentario más?

¡Muchas gracias!

Magneti Marelli Conjuntos de Escape S.A.

9.5 Sustentabilidad de la propuesta

- Las capacitaciones iniciales pueden darse en las salas de reuniones disponibles en la empresa para tal fin.
- El tiempo insumido en las capacitaciones y en las reuniones está contemplado en indicadores “horas de capacitación” por año de cada empleado.
- Los recursos humanos necesarios para implementar el programa se encuentran hoy trabajando en la empresa, por lo que no sería necesario contratar más gente ni colaboración externa.
- Con respecto a los manuales interactivos para entregar a todo el personal, se necesitará una inversión en papel e impresión.

10- Conclusiones

En los recursos humanos de la organización, descansa la mayor parte del éxito de la misma. Para cumplir con los objetivos organizacionales, es necesario que se planteen conscientemente, se conozcan y se trabaje para ellos. Un empleado que no conoce para qué ni por qué trabaja en la empresa, no sabrá donde se dirige ni para que transita en ella.

La Evaluación de Desempeño es una herramienta de Recursos Humanos que sirve para mejorar el funcionamiento general de toda la organización. Sus resultados conforman la base para desarrollar estrategias y tomar decisiones que se condigan con el objetivo general de la organización.

Mediante una correcta implementación de un programa de Evaluación de Desempeño, se logrará identificar brechas entre el desempeño de la gente y el esperado por la organización, como así también oportunidades de crecimiento profesional de los mismos.

El resultado de la evaluación debe convertirse en un input para RRHH y a su vez servir como marco de referencia para desarrollar el resto de los subsistemas del área, sumándose al planeamiento estratégico de la corporación. El subsistema de evaluación de desempeño es considerado de esta manera una ventaja competitiva, y debe ser tratado como tal.

En el presente trabajo, la problemática se hace presente cuando se detecta que este subsistema cuenta con poco desarrollo, y un gran potencial. Actualmente el área de RRHH se encuentra debilitada, con poca credibilidad y confianza. Hoy es un área señalada, se le atribuye la responsabilidad por el “mal trabajo de la gente”, por la desmotivación, por el desgano, por la preocupación de ellos y por la falta de estabilidad en los puestos.

Trasando los objetivos y competencias determinados como prioritarios y llevando a cabo las acciones pertinentes, se podrá establecer un sistema de evaluación del desempeño que genere beneficios tanto para los empleados de Magneti Marelli, como

para la empresa. La evaluación de desempeño tiene que ser un proceso de transformación, no sólo un proceso para evaluar. Debe ser parte de la estrategia organizacional, abarcando transversalmente todas las áreas.

Empleados sin objetivos concretos son empleados abocados a una tarea rutinaria y posiblemente desmotivados. Evaluando el desempeño se podrá eliminar este sentimiento de insatisfacción. Los empleados deben sentirse parte, trabajar en pos de una estrategia compartida y la visión organizacional. Deben conocer el punto de partida para concretar los objetivos.

La problemática del paso de una categoría de pago a una superior (establecido en el convenio colectivo de trabajo y tema principal de conflicto entre la empresa y el gremio) sería resuelto ya que la evaluación generará que el resultado de trabajo sea medible y ponderable. De esta manera se evitarían las decisiones subjetivas y presionadas de la gerencia a la hora de reconocer al personal, aumentando así la credibilidad de la gente para con sus superiores. Los planes de reconocimiento deben estar expresamente planteados.

Las instancias del programa, por otro lado, beneficiarán la apertura de canales de comunicación entre superiores y subordinados dando lugar a distintos momentos de interacción. Esto afianzará con el correr del tiempo la confianza entre ambos, beneficiando a futuro el clima organizacional.

A nivel empresa, la evaluación de desempeño es en muchas auditorías un requisito para aplicar a las mismas. Debe ser parte de un sistema de gestión integrado dentro de la organización. Al ser una empresa de tal envergadura, debe cumplimentar con estándares de calidad predeterminados, para los cuales un programa de evaluación de desempeño es exigencia.

Queda manifiesta de esta manera, la importancia que reviste diseñar e implementar un programa de evaluación de desempeño del personal. El beneficio es

transferible a todas las áreas de trabajo y a todos los niveles. Si es aplicado a conciencia y alineado con las estrategias organizacionales, permitirá generar el valor agregado que la empresa necesita.

11- Bibliografía

- Alles, Martha (2007). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Amorós, Eduardo. (2007). *Comportamiento Organizacional*. (Edición Segunda). Peru: Editorial Eduardo Amoros.
- Ander Egg, E. (1969). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Chester I. Barnard (1971), *Las funciones del ejecutivo*. Sao Pablo, Atlas.
- Chiavenato, I. (1988) *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Edición Mc Graw. Hill.
- Figuereo Lanfranco, Jose G. (2002) *Evaluación de Desempeño*. Santa Clara.
- Gibson James L. John M. Ivancevich. (2011). *Las Organizaciones*. (8º Edición). Mexico: Editorial McGraw- Hill.
- Johnston, M y Marshall, G (2004). *Administración de ventas*. (Séptima edición). Mexico: McGrawHill.
- Lévy-Leboyer C (1992). *Gestión de las competencias*. Editorial Barcelona Gestión 2000.
- Porter, M (2007). *Estrategia competitiva*. Editorial CECSA.
- Robbins, Stephen. (2004) *Comportamiento Organizacional*. Mexico. Editorial: México : Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodriguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. México. D.F: Alfaomega Grupo Editor.
- Wayne R, Mondy. M, Noe, Robert (1997). *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Prentice.
- Werther Jr., William B. Keith Davis, (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill.

Sitios web:

- Jamaica, Maria Elena. (2010). *APO. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS*. Recuperado el 25/06/2014 de: <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/management/apo.htm>.
- Perez Montejo, Anna. (2009). *Propuesta de un sistema de Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa Manufacturera*. Recuperado el 18/07/2014 de: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5625/TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA.pdf?sequence=1>.
- Quintero Moreno, M.(2011). *Gerencia de Recursos Humanos*. Recuperado el 15/07/2014 de: <http://www.manuel.emilio.8m.com/tema06.htm>.
-

Estudios- Investigaciones:

- Instituto Universitario de Educación especializada- Dirección de Investigación, Postgrado Extensión y Pasantías- Recursos Humanos.- (2010) *El manejo exitoso de los recursos humanos a través de la Evaluación de Desempeño*. Panama.

12- Anexos

ANEXO 1

Definición de competencias y niveles.

SEGURIDAD	Capacidad de identificación, cumplimiento y aplicación de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional establecidas. Uso adecuado de los elementos de seguridad en el desempeño de sus funciones. Capacidad de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Relación armónica entre los elementos capital humano, objeto de trabajo y medios de trabajo: se cumple con el objetivo del proceso que es la obtención de los medios necesarios para la seguridad del dependiente y sus compañeros de trabajo.
Nivel 4	Cumple y promueve, es modelo y referente en cuanto a la seguridad. Tiene conocimiento de las normas, actúa en función de ellas, propone nuevas ideas. Capacidad de considerar la seguridad como una filosofía de trabajo, que parte de considerar la seguridad e higiene como un factor directamente incluido en cada parte de su proceso de trabajo.
Nivel 3	Tiene conocimiento sobre cómo adecuar sus prácticas laborales con la normativa y políticas vigentes y las cumple eficientemente en su puesto de trabajo. Tiene la capacidad de identificar los aspectos que pueden servir para mejorar la seguridad laboral.
Nivel 2	Cumple con los aspectos generales de la seguridad en su puesto de trabajo.
Nivel 1	No tiene la capacidad de identificación. Solo cumple con las normas que le parecen adecuadas. A menudo considera que las medidas de seguridad no se ajustan al puesto, al a situación laboral y no las cumple.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	<p>Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se refiere a la posibilidad de modificar la propia conducta cuando surgen dificultades o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para ajustarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica la comprender los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.</p>
Nivel 4	<p>Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse. Lo hace de manera rápida y con calidad.</p>
Nivel 3	<p>Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio. Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o a las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.</p>
Nivel 2	<p>Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar, sólo en ocasiones, su forma de actuar.</p>
Nivel 1	<p>Sigue siempre los procedimientos antiguos y le cuesta adaptarse a nuevas situaciones. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su conducta. Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios. Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de la perspectiva de otras personas. No manifiesta una actitud crítica respecto a su actuación.</p>

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	<p>Capacidad de encaminar todas las acciones al logro de lo esperado, actuando con velocidad y calidad ante decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, cumplir las necesidades de la empresa/cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>
Nivel 4	<p>Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Entiende de manera sistémica los objetivos estratégicos para adecuar sus resultados a la misma. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos, en escenarios cambiantes, y de alto valor agregado para la organización.</p>
Nivel 3	<p>Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos considerando todas las variables.</p>
Nivel 2	<p>Fija objetivos para su área en concordancia con los de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar. Busca explorar las necesidades en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades de forma general. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad. No fija nuevas metas, solo hace el esfuerzo por atender a las existentes.</p>
Nivel 1	<p>No reconoce los resultados que se esperan de su puesto de trabajo. No es capaz de administrar los procesos para el logro de los objetivos, solo lo hace de manera parcial y frecuentemente incurre en errores en el resultado final.</p>

MEJORA CONTINUA	<p>Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora constantemente proponiendo, la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización. Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.</p> <p>Capacidad de identificación de los procesos que permiten un crecimiento y optimización de las variables de mayor impacto al proceso y servicio para dar seguimiento en forma constante y establecer planes constantes de mejora.</p>
Nivel 4	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa por sus altos criterios de eficiencia, calidad y mejora continua en los procesos de trabajo.</p>
Nivel 3	<p>Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Es valorado/a por sus conocimientos y su preocupación por la eficacia en los procesos de trabajo.</p>
Nivel 2	<p>Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad y se preocupa por cumplir con sus obligaciones laborales.</p>
Nivel 1	<p>Conoce temas relacionados con su especialidad sin preocuparse por la realización de sus funciones de forma eficaz.</p>

COMPROMISO	Capacidad para comprender las características específicas de la organización y comprometerse con ella, alineando la conducta y las responsabilidades profesionales con los valores, principios y objetivos de la misma. Sentimiento de identificación con las ideas, los valores y la estrategia de la empresa.
Nivel 4	Apoya e instrumenta todas las características específicas de la organización en beneficio de la entidad y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo/a objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los/as integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo/la perciben como un modelo de los valores y principios de la organización.
Nivel 3	Apoya e instrumenta los valores y principios organizacionales transmitiendo a las otras personas la conducta a seguir.
Nivel 2	Instrumenta adecuadamente las características específicas de la entidad y fija objetivos organizacionales para el grupo que en raras ocasiones él/ella mismo/a alcanza.
Nivel 1	Raramente demuestra algún apoyo a las características o valores de la empresa. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

ANEXO 2

Formularios

1 Evaluación de Desempeño-COMPETENCIAS:

Evaluación del Desempeño

Empleado evaluado: _____ Área: _____ Evaluador: _____ Año: _____

Competencia	Nivel max	Revisión del progreso 1	Revisión del progreso 2	Nivel Rev 2	Evaluación Final: Comentarios finales	Nivel Promedio
Adaptación al cambio	4					
Orientación a los resultados	4					
Mejora continua	4					
Seguridad	4					
Compromiso	4					
Total	20	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	<i>Total</i>

Firma Empleado evaluado: _____

Firma Jefe Evaluador: _____

Firma RRHH: _____

2 Evaluación de Desempeño-OBJETIVOS:

Evaluación del Desempeño

Empleado evaluado: _____ Área: _____ Evaluador: _____ Año: _____

Objetivos	Peso máx	Revisión del progreso 1	Puntos Rev 1	Revisión del progreso 2	Puntos Rev 2	Evaluación Final: Comentarios finales	Puntaje Total
	16						
	16						
	16						
	16						
	16						
Total	80	Fecha: _____		Fecha: _____		Fecha: _____	<i>Total</i>

Firma Empleado evaluado: _____
 Firma Jefe Evaluador: _____
 Firma RRHH: _____

3 Evaluación de Desempeño-ACCIONES:

3 Evaluación de desempeño - ACCIONES

Evaluación del Desempeño

Empleado evaluado: _____ Área: _____ Evaluador: _____ Año: _____

Objetivos	
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____

Acciones	Fecha	Realizado?	Comentarios
Obj 1 - a:			
Obj 1 - b:			
Obj 2 - a:			
Obj 2 - b:			
Obj 3 - a:			
Obj 3 - b:			
Obj 4 - a:			
Obj 4 - b:			
Obj 5 - a:			
Obj 5 - b:			
Firma Empleado evaluado: _____			_____ _____ _____ _____
Firma Jefe Evaluador: _____			
Firma RRHH: _____			
Fecha: _____			

4 Evaluación de Desempeño-EVALUACIÓN FINAL:

Evaluación del Desempeño

Año: _____

4 Evaluación de desempeño - EVALUACIÓN FINAL

Empleado evaluado: _____ Área: _____ Evaluador: _____

Evaluación Final

Competencias	Objetivos	Puntaje Total	Comentarios
<input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> AE <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NAE	<input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> AE <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NAE	<input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> AE <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NAE	

Validación

Firma Empleado evaluado: _____

Firma Jefe Evaluador: _____

Firma RRHH: _____

Fecha: _____

ANEXO 3

Responsabilidades

Gerente General:

1. Dar a conocer los planes, objetivos estratégicos de la empresa y de cada área, fortalezas, debilidades e inconvenientes con el período que se inicia.
2. Acompañar a los con los jefes en todo momento que sea necesario.
3. Revisar las evaluaciones finales junto con recursos humanos .
4. Tomar acciones al respecto.

Jefe de área:

1. Preparar los objetivos del área en base a los objetivos generales de la empresa planteados por la Gerencia General.
2. Preparar los objetivos para cada una de las personas a su cargo, de manera de garantizar el cumplimiento de los objetivos del área.
3. Consensuar junto con el empleado el peso de los objetivos definidos.
4. Revisar junto con el empleado las competencias que la empresa espera de ellos y evacuar dudas si existieran.
5. Definir planes de acción, tiempos de ejecución y responsabilidades adecuados con los objetivos planteados.
6. Reunirse periódicamente con el empleado para analizar el progreso hacia la obtención de los objetivos fijados. Analizar si es necesario algún cambio o modificación a los mismos o en los planes de acción acordados.
7. Encontrar mecanismos y espacios diarios para analizar el desempeño de sus Empleados.
8. Realizar una reunión formal cada cuatro meses para revisar objetivos, modus operandum y avances. Dejar reflejados estas reuniones en el formulario

“Evaluación de Desempeño”, en las columnas denominadas “Revisión de Progreso 1 y 2”.

9. Presentar a recursos humanos las evaluaciones de su área con el propósito de aprobar lo acordado y de esta manera asegurar la equidad interna.

Empleado (evaluado):

1. Estar predispuesto para recibir una evaluación constante de desempeño.
2. Colaborar para con el jefe en el proceso de evaluación.
3. Consensuar junto con el jefe el peso de los objetivos a cumplir.
4. Presentar su auto-evaluación siempre que sea necesario y cuando el jefe lo solicite.
5. Solicitar el acompañamiento de su jefe con respecto a su desempeño si no lo estuviera recibiendo.

Recursos Humanos:

1. Coordinar todas las instancias del proceso.
2. Proveer la capacitación inicial para Gerentes.
3. Asesorar a Gerentes y empleados en cuanto a la interpretación y aplicación del presente proceso.
4. Entregar a todo el personal un manual del proceso, e informar que se encuentra disponible en la red.
5. Realizar el control de que cada una de las etapas indicadas se cumplan en tiempo y con la calidad necesaria: coordinará y avisará fechas de los diferentes eventos con la debida antelación.
6. Verificar que los objetivos que se establecen cumplan con las cualidades establecidas.
7. Presentar reportes a las respectivas Gerencias de los resultados del proceso, cumplimiento de los tiempos y las etapas por parte de los Jefes de área.
8. Realizar los ajustes que resulten necesarios.

ANEXO 4

Encuestas realizadas

Entrevista gerente de Recursos Humanos (1)

- Puesto que ocupa/área:
- Fecha de ingreso a la empresa:

Las siguientes preguntas están relacionadas con el proceso de evaluación de desempeño, el cual tiene como objetivo brindar un resultado del trabajo de sus empleados para después tomar, si es preciso, alguna decisión. La información que nos proporcione es sumamente confidencial.

Respecto al puesto de gerencia de RRHH y demás gerencias:

1. Cuando ingresó a la empresa, ¿le especificaron las tareas que debía realizar y los objetivos a cumplir?
2. ¿Tiene acceso a la descripción/análisis de su puesto? ¿Coincide con las tareas que realiza?
3. ¿Se siente capacitado para realizarlas?
4. ¿Los demás gerentes tienen acceso a sus descripciones de puestos?
5. ¿Son consultadas con frecuencia?
6. ¿Su desempeño es evaluado? ¿De qué manera?
7. ¿Cada cuánto tiempo lo evalúan?
8. ¿Qué retroalimentación recibe del proceso de evaluación?
9. ¿Recibe alguna retribución acorde a los resultados de su evaluación? ¿La considera justa? ¿Cree conveniente retribuirlo de otra manera?

10. ¿Las demás gerencias se evalúan de la misma manera? (en cuanto a modalidad, frecuencia y retribución).
11. ¿Conoce que opinión tienen sobre el sistema?
12. ¿A quién reporta? ¿Qué tipo de comunicación maneja con su jefe directo?
13. ¿Quién establece los objetivos a cumplir?
14. ¿Se modifican año a año? ¿En base a qué?
15. ¿Tiene alguna sugerencia que quiera aportarnos o proyecto en mente sobre el proceso de evaluación de desempeño?

Respecto a los demás puestos y procesos organizacionales:

1. ¿Poseen una política organizacional que incluya un proceso de evaluación de desempeño para los puestos no gerenciales (administrativos y operarios)?
2. ¿Cómo evalúan el desempeño de los operarios?
3. ¿Para el personal administrativo tienen el mismo procedimiento?
4. La evaluación de desempeño, ¿se hace de forma conjunta y sistemática entre recursos humanos, responsables de área y colaboradores?
5. ¿Con qué fines buscan evaluar el desempeño?
6. ¿Cada cuánto tiempo se realizan?
7. ¿Se respetan los tiempos de implementación?
8. ¿Cómo ponderan las evaluaciones?
9. ¿Están actualizadas las descripciones de los puestos?
10. ¿Los empleados conocen las tareas y obligaciones que les competen?
11. ¿De qué manera se las comunican?
12. ¿Se encuentran al alcance de todos los empleados de la empresa?
13. ¿Qué canales de comunicación utilizan para con el personal y viceversa?

14. ¿El personal en general es consciente de la importancia de la evaluación de desempeño?
15. ¿Qué tan importante considera usted realizar evaluaciones de desempeño?
16. ¿Considera que un proceso formal de evaluación de desempeño es una estrategia organizacional?
17. ¿Se considera que sin implementarla formalmente se pueden lograr los mismos resultados que si no se hiciera?
18. ¿Detecta alguna falencia del programa en el que crea necesario atacar?

Entrevista gerente de producción (cantidad: 1)

- Puesto que ocupa/área:
- Fecha de ingreso a la empresa:

Las siguientes preguntas están relacionadas con el proceso de evaluación de desempeño, el cual tiene como objetivo brindar un resultado del trabajo de sus empleados para después tomar, si es preciso, alguna decisión. La información que nos proporcione es sumamente confidencial.

1. Cuando ingresó a la empresa, ¿le especificaron las tareas que debería cumplir y sus objetivos?
2. ¿Tiene acceso a la descripción de su puesto? ¿Coincide con las tareas que realiza?
3. ¿Su desempeño es evaluado? ¿De qué manera?
4. ¿Cada cuánto tiempo lo evalúan?
5. ¿Qué retroalimentación recibe del proceso de evaluación?
6. ¿Recibe alguna retribución/compensación de acuerdo a los resultados de su evaluación? ¿La considera justa? ¿Cree conveniente retribuirlo de otra manera?
7. ¿Qué tipo de comunicación maneja con su jefe directo?
8. ¿Tiene alguna sugerencia que quiera aportarnos sobre el tema, o proyecto en mente?

Respecto a los demás puestos de producción:

1. ¿Cómo evalúan el desempeño de los operarios?
2. La evaluación de desempeño, ¿se hace de forma conjunta y sistemática entre recursos humanos, responsables de área y colaboradores?

3. ¿Con qué fines buscan evaluar el desempeño?
4. ¿Cada cuánto tiempo se realizan? ¿La evaluación respeta tiempos de implementación?
5. ¿Cómo ponderan las evaluaciones?
6. ¿Los empleados conocen las tareas y obligaciones que les competen?
7. ¿Qué canales de comunicación utilizan para con el personal?
8. ¿El personal en general es consciente de la importancia de la evaluación de desempeño?
9. ¿Se considera que sin implementarla formalmente se pueden lograr los mismos resultados que si no se hiciera?
10. ¿Considera que un proceso formal de evaluación de desempeño es una estrategia organizacional?
11. ¿De qué manera le serviría a usted como gerente de producción que el desempeño se evalúe?
12. ¿Considera que podría resultarle a usted y al área, evaluar de otra manera el desempeño de los operarios?
13. ¿Detecta alguna falencia del programa en el que crea necesario atacar?

Entrevista gerente de administración y control (cantidad: 1)

- Puesto que ocupa/área:
- Fecha de ingreso a la empresa:

Las siguientes preguntas están relacionadas con el proceso de evaluación de desempeño, el cual tiene como objetivo brindar un resultado del trabajo de sus empleados para después tomar, si es preciso, alguna decisión. La información que nos proporcione es sumamente confidencial.

Respecto a su puesto de gerencia de administración y control:

1. Cuando ingresó a la empresa, ¿le especificaron las tareas que debería cumplir y sus objetivos?
2. ¿Tiene acceso a la descripción de su puesto? ¿Coincide con las tareas que realiza?
3. ¿Su desempeño es evaluado? ¿De qué manera?
4. ¿Cada cuánto tiempo lo evalúan?
5. ¿Qué retroalimentación recibe del proceso de evaluación?
6. ¿Recibe alguna retribución/compensación de acuerdo a los resultados de su evaluación? ¿La considera justa? ¿Cree conveniente retribuirlo de otra manera?
7. ¿Qué tipo de comunicación maneja con su jefe directo?
8. ¿Tiene alguna sugerencia que quiera aportarnos sobre el tema, o proyecto en mente?

Respecto al histórico:

1. ¿Siempre se evaluó el desempeño?
2. ¿De qué manera se evaluaba anteriormente?

3. ¿Cómo fue la evolución del proceso en el tiempo?
4. ¿Considera que un proceso formal de evaluación de desempeño es una estrategia organizacional?
5. ¿Participa en las evaluaciones de desempeño?
6. ¿Participa en las decisiones de procesos para evaluar el desempeño?
7. ¿Detecta desde su opinión, alguna falencia del programa en el que crea necesario atacar?

Entrevista empleados administrativos mensualizados (cantidad: 2)

- Puesto que ocupa/área:
- Fecha de ingreso a la empresa:

Las siguientes preguntas están relacionadas con el proceso de evaluación de desempeño, el cual tiene como objetivo brindar un resultado del trabajo de sus empleados para después tomar, si es preciso, alguna decisión. La información que nos proporcione es sumamente confidencial.

1. Cuando ingresó a la empresa, ¿le especificaron las tareas que debería cumplir y sus objetivos?
2. ¿Tiene acceso a la descripción de su puesto? ¿Coincide con las tareas que realiza?
3. ¿Su desempeño es evaluado? ¿De qué manera? ¿Quién/ quiénes lo evalúan?
4. ¿Cada cuánto tiempo lo evalúan?
5. ¿Lo considera un proceso estructurado?
6. ¿Se le comunica previamente que va a ser evaluado? ¿Se le comunica las ventajas y que se requiere de su colaboración?
7. ¿Qué retroalimentación recibe del proceso de evaluación?
8. ¿Recibe alguna retribución/compensación de acuerdo a los resultados de su evaluación? ¿La considera justa? ¿Cree conveniente retribuirlo de otra manera?
9. ¿Considera que está en un puesto acorde a su potencial?
10. ¿Qué tipo de comunicación maneja con su jefe directo?
11. ¿Sabés que espera tu jefe de tu trabajo?
12. ¿Qué tan importante cree que es la evaluación del desempeño?
13. ¿Tiene alguna sugerencia que quiera aportarnos sobre el tema?

Encuesta y entrevista operarios directos (cantidad: 6), operarios indirectos de calidad y mantenimiento (cantidad: 3)

- Puesto que ocupa/área:
- Fecha de ingreso a la empresa:

Las siguientes preguntas están relacionadas con el proceso de evaluación de desempeño, el cual tiene como objetivo brindar un resultado del trabajo de sus empleados para después tomar, si es preciso, alguna decisión. La información que nos proporcione es sumamente confidencial.

1. Cuando ingresó a la empresa, ¿le especificaron las tareas que debería cumplir y sus objetivos?
 - Si.
 - No.
 - Parcialmente.
2. ¿Quién le enseñó a hacer este trabajo?
3. ¿Cuánto tiempo le llevó conocer tus tareas y realizarlas sin supervisión?
4. ¿Tiene acceso a la descripción de puesto su puesto?
 - Si.
 - No.
 - Parcialmente.
5. ¿Conoce qué es y para qué se realiza la evaluación de desempeño?
 - Si.
 - No.
 - Parcialmente.
6. ¿Se mide el desempeño en su puesto? ¿De qué manera?

7. ¿Cada cuánto tiempo lo evalúan?
8. ¿Recibe alguna respuesta en cuanto a su desempeño?
 - Si.
 - No.
 - Parcialmente.
9. ¿Recibe alguna compensación de acuerdo a los resultados de su evaluación? ¿La considera justa? ¿Cree conveniente retribuirlo de otra manera?
10. ¿Qué tipo de comunicación maneja con su jefe directo?
11. ¿Considera que está en un puesto acorde a su potencial?
 - Si.
 - No.
 - Parcialmente.
12. ¿Conoce los objetivos globales de la empresa? ¿Sabe cómo ayuda su puesto a lograrlos?
 - Si.
 - No.
 - Parcialmente.
13. ¿Sabe que espera tu jefe de tu trabajo?
 - Si.
 - No.
 - Parcialmente.
14. ¿Qué importancia tiene a su entender la evaluación de desempeño?
15. ¿Tiene alguna sugerencia que quiera aportarnos sobre el tema?