UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE PSICOLOGIA

TEMA:

"DISEÑO Y PROPUESTA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LAS AREAS DE PRODUCCION Y VENTA DE INDUSTRIAS CARNICOS, S.A., EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"

TESIS PRESENTADA POR:
SONIA PATRICIA MEJIA MANCIA
GABRIELA FERMINA RIVAS DIAZ
EDITH ESTELA SORIANO MARTINEZ

PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

SAN SALVADOR, JULIO 2001

INDICE

CONTENIDO	**PAG.**
INTRODUCCION	i
CAPITULO I	
1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2.0 DEFINICION DEL PROBLEMA	3
3.0 HIPOTESIS DE INVESTIGACION	3
4.0 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	4
5.0 DELIMITACION DEL PROBLEMA	5
6.0 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	6
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	
1.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACION	7
1.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	10
1.3 PRINCIPIOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	13
1.4 RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	15

1.5 METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 20

METODO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVO 23

METODO CUALITATIVO 26

METODOS POR COMPARACION 29

METODOS CUANTITATIVOS 31

METODOS DE INVESTIGACION O VERIFICACION DE CAMPO 36

METODO DE EVALUACION POR RESULTADO 38

METODO DE ENSAYO 40

1.6 ERRORES DE APRECIACION EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO 40

1.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACION 45

2. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS 52

3. EL PSICOLOGO EN EL AREA LABORAL 53

4. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAS CARNICOS, S.A. 54

4.1 MISION, OBJETIVOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN 55

4.2 ESPECIFICACION DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION Y VENTAS 57

CAPITULO III

METODOLOGIA

1.0 TIPO DE INVESTIGACION 64

2.0 OBJETO Y SUJETO DE LA INVESTIGACION 65

2.1 OBJETO DE LA INVESTIGACION 65

2.2 SUJETO DE LA INVESTIGACION 65

3.0 INSTRUMENTOS 66

4.0 FACTORES A EVALUAR 67

4.1 FACTORES A EVALUAR EN EL PUESTO DE SUPERVISOR 68

4.2 FACTORES A EVALUAR EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION 70

4.3 FACTORES A MEDIR EN EL PUESTO DE IMPULSADORAS 72

5.0 PROCEDIMIENTO 74

CAPITULO IV

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LAS AREAS DE PRODUCCION Y VENTA DE INDUSTRIAS CARNICOS, S.A.

INTRODUCCION 77

1.0 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 78

1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 78

2.0 NORMAS GENERALES 79

3.0 ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO 81

4.0 ESCALAS DE CALIFICACION 82

4.1 ESCALA DE CALIFICACION PARA SUPERVISORES 82

4.2 ESCALA DE CALIFICACION PARA EL AREA DE PRODUCCION 89

4.3 ESCALA DE CALIFICACION PARA IMPULSADORAS 96

5.0 DESCRIPCION DEL CAMPO DE APLICACIÓN 103

5.1 DESCRIPCION DE FUNCIONES 104

6.0 PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL 106

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS 110

AREA DE SUPERVISORES 110

AREA DE PRODUCCION 111

AREA DE IMPULSADORAS 112

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENSACIONES

A. CONCLUSIONES 120

B. RECOMENDACIONES 121

BIBLIOGRAFIA 123

ANEXOS

ANEXO 1

METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ANEXO 2

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ESCALA GRAFICA

ANEXO 3

FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA SUPERVISORES

ANEXO 4

FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA PRODUCCION

ANEXO 5

FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA IMPULSADORAS

INTRODUCCION

La organización es considerada como un sistema con 3 subsistemas: a) El cultural o ideológico, donde se describen los valores defendidos en la organización, b) El tecnológico o de competencia, donde se muestran las habilidades profesionales que posibilitan la capacidad del sistema para lograr los objetivos de la organización y c) el de las relaciones humanas, donde el clima de la organización refleja el grado de bienestar de sus integrantes; por lo que evaluar el desempeño de éstos es un proceso necesario y beneficioso, ya que contribuye a una mejora en el marco de la gestión de Recursos Humanos y de la empresa en general. Tomando en cuenta que siempre debe realizarse de forma rigurosa, sistemática y profesional, para evitar en la medida posible aquellos errores que con frecuencia se cometen; no olvidando ver al trabajador como ser humano poseedor de características de personalidad, expectativas y objetivos personales, lo que lo hacen un ser biopsicosial. Por lo que ésta investigación está orientada a la realización de un manual de

evaluación del desempeño donde el trabajador es visto de forma más humana y tomado en cuenta como parte esencial del éxito de esta.

El presente trabajo de investigación contiene en el Capítulo I, el Planteamiento del Problema, se hace un bosquejo de la problemática observada dentro de la organización; el trabajo se justifica en el hecho de concientizar a la empresa de la importancia de contar con un instrumento de evaluación del desempeño; en la definición del problema se plantea la interrogante, en que medida ayudara la implementación del manual de Evaluación del Desempeño para conocer el rendimiento real del trabajador, además de formularse la Hipótesis de trabajo; en la delimitación se enuncia donde y a quienes se aplicó el instrumento y como último punto se formulan los objetivos generales como específicos de la investigación.

El Capítulo II, describe el Marco Teórico de la investigación, dentro del cual se desarrollan temas como los antecedentes de la Evaluación del desempeño, los principios y beneficios de llevarla a

cabo; en que consiste este proceso; quienes son las personas que lo pueden ejecutar, los diferentes métodos que se utilizan, además de los errores de apreciación que se pueden cometer, la retroalimentación de la evaluación, la importancia de la _Evaluañción del desempeño, dentro de la Administración de Recursos Humanos y el psicólogo en el área laboral. En este mismo capítulo se describe, la historia de la Organización Industrias Cárnicos, S.A., la misión, objetivos y valores de esta.

En el capítulo III, se estipula la metodología de la investigación dentro de la cual se describe el tipo; el objeto y sujeto, los instrumentos, y los factores que se evalúan en cada uno de ellas, y el procedimiento que se siguió para realizar la investigación.

El capítulo IV esta compuesto por el Diseño del Manual de Evaluación del Desempeño para las áreas de producción y ventas de industrias Cárnicos.

En el Capítulo V se encuentra el análisis, interpretación de los resultados y el Capítulo VI está constituido por las conclusiones y recomendaciones; posteriormente se encuentra la bibliografía y los anexos.

CAPITULO I

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En sus comienzos la administración de empresas se enfocaba principalmente en el factor máquina, ya que de acuerdo como lo establece Chiavenato (1994) en su libro Administración de Recursos Humanos; los administradores se ocupaban exclusivamente de la eficiencia de la máquina, la propia teoría clásica de la administración fue denominada por muchos como la teoría de la máquina llegando a tal extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, colocando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza para realizar las operaciones; pero este enfoque mecanicista no resolvió el problema del aumento en la eficiencia de la organización.

Con el paso del tiempo como lo cita el autor antes mencionado, la Teoría Administrativa se humanizó y con el surgimiento de la Escuela de Relaciones Humanas, surge un cambio en la visión del administrador, debido a que la máquina es relegada a un segundo plano y el hombre pasó a ser su principal preocupación, ya que observó que este cumplía con los objetivos organizacionales por medio de lo que se conoce como desempeño, que no es más que la ejecución de las actividades que se requieren en el puesto de trabajo.

En El Salvador, muchas instituciones ya sean privadas o publicas no poseen conciencia, de la importancia que conlleva la evaluación del desempeño, son pocas las que tienen

dentro de ellas un manual de está índole y si lo poseen no lo utilizan de una forma adecuada o simplemente no lo llevan a la práctica o lo adquieren como un requisito más del departamento de recursos Humanos, siendo Industrias Cárnicos una de las muchas organizaciones que carecen de este proceso, aspecto que se pudo constatar+por medio de las entrevistas que se realizaron con los Gerentes de Recursos Humanos, ventas y producción los cuales coincidieron en la información, que proporcionaron lo cual se estructuró y se concluyó que todas las problemáticas que se estaban presentando, indicaban que no existía una evaluación que ayudara a conocer la raíz de éstas, por lo que se comprendió la Importancia de implementar un Manual de evaluación del desempeño del cual carecía la empresa, ya que por medio de una exploración de este tipo se podrá obtener información verídica del nivel de rendimiento que están presentando los trabajadores y con base en los resultados el departamento de Recursos Humanos podrá desarrollar programas que ayuden a minimizar y preveer situaciones que paralicen el avance de los empleados y la empresa.

2.0 DEFINICION DEL PROBLEMA

¿En que medida ayudará la implementación de un manual de evaluación del desempeño para conocer el rendimiento real de los trabajadores que laboran en las áreas de producción y ventas y así mismo determinar aquellos factores o áreas en las que los empleados presentan deficiencias?

3.0 HIPOTESIS DE INVESTIGACION

Los instrumentos de evaluación del desempeño permiten medir y categorizar por rangos el rendimiento de los trabajadores de las áreas de producción y ventas; así como también determinan los factores que ameritan estrategias de atención para incrementar el desempeño, por ser los que reciben una baja puntuación al momento de evaluar el personal.

4.0 JUSTIFICACION

El presente trabajo se realizó con el fin de concientizar a Industrias Cárnicos, acerca de la importancia, que tiene el hecho de que el Departamento de Recursos Humanos, posea un Manual de Evaluación del Desempeño Laboral, el cual contenga el método adecuado que servirá para conocer el desempeño real de los trabajadores con relación a la percepción diaria de su trabajo, además de permitir ayudar a mantener un buen control organizacional ya que se hará un mejor aprovechamiento del potencial humano.

El que este proceso se realice de forma objetiva permitirá que los resultados sean confiables, de tal manera que ayuden a la empresa a mejorar aquellas situaciones que puedan estar causando problemas a nivel de producción y de trabajadores ejemplo de esto podría ser que las remuneraciones y ascensos se realicen de acuerdo a la realidad del trabajador, también podrían desaparecer plazas innecesarias que hasta el momento son onerosas para la empresa, además se podría conocer si la persona que está ocupando un determinado cargo cumple con los requisitos indispensables, estando a la vez satisfecho con su trabajo, esto ayudaría a que disminuya la taza de deserción laboral. Como puede observarse son muchos los acontecimientos positivos que se podrían evitar si se toma conciencia de la importancia que esté proceso tiene para cualquier institución que tenga la misión de ser la mejor.

5.0 DELIMITACION DEL PROBLEMA

El estudio se realizó en Industrias Cárnicos, S.A. ubicada en Colonia Roma No. 2033 de la ciudad de San Salvador. Esta cuenta con un total de empleados de 221 de las áreas de producción y ventas, los cuales están distribuidos de la siguiente manera: Personal Operativo de produccion 108 empleados., 106 impulsadoras del área de ventas y 7 supervisores, de los cuales 5 son de ventas y 2 de producción.

6.0 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

6.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar para el departamento de Recursos Humanos de Industrias Cárnicos, un manual de Evaluación del Desempeño, el cual permitirá determinar el rendimiento real de los trabajadores de las áreas de producciòn y ventas, cuyos resultados ayudarán a la organización a conocer el potencial humano con el que cuentan.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Clasificar por medio de la Evaluación del desempeño el nivel de rendimiento que presentan las personas que laboran en el puesto de supervisores en las áreas de producción y ventas.
2. Identificar a través de la Evaluación del Desempeño el grado de rendimiento que están presentando los sujetos que trabajan en los cargos de producción.
3. Determinar con la evaluación del desempeño el rendimiento real que presentan las personas que ejecutan la tarea de impulsadoras en las áreas de ventas.
4. Determinar a través de los resultados obtenidos en el formato de Evaluación del desempeño, los factores que necesitan atención en la empresa Industias Cárnicos, S.A., para mejorar en rendimiento en las áreas de producción y ventas.

CAPITULO II

1.0 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1.1 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El trabajo constituye la actividad humana primordial y el marco de referencia crucial que da sentido a la existencia del ser humano, ya que toda sociedad se organiza en función del trabajo, donde las personas aprenden a estructurar su tiempo en etapas laborales. La persona para ejercer un trabajo se prepara para este, adquiriendo conocimientos nuevos o actualizando los que ya tiene para así desempeñar lo mejor posible sus labores para sentirse útil a la sociedad, además esto le ayudará a que se estabilice, ya que irá satisfaciendo todas sus necesidades básicas, lo que le conducirá a obtener un status. Por otro lado en el aspecto psicológico el trabajo ayuda al desarrollo emocional y cognoscitivo de las personas ya que sobre este se tejen intereses, éxitos, fracasos, fortalezas, debilidades, proyecciones y metas que lo llevarán a superarse como persona individual y social. Es aquí donde entran en juego la organización ya que es esta la que por medio de proporcionar trabajo ayudará a que las personas cumplan con sus expectativas siempre y cuando ayuden a lograr los objetivos que se han trazado como organización, pero para esto las empresas deben evaluar que tan efectivo es el rendimiento del potencial humano con el que cuenta aspecto que no

es nuevo, ya que según la historia en el Siglo XVI San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de las actividades y del potencial de cada uno de sus Jesuitas.

En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó un Sistema de Informes Anuales para evaluar el desempeño de sus funcionarios. En 1880 el Ejército Norteamericano desarrolló también su propio Sistema de Evaluación del Desempeño. En 1918 la General Motors disponía ya de un Sistema de Evaluación para sus Ejecutivos, no obstante sólo fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que la evaluación del Desempeño tuvo amplia divulgación entre las empresas y se realizaron estudios más profundos acerca del tema. De los que sobresalieron autores como: Tiffin y McCornik (1985), Chiavenato (1994), Werther (1995), Keith (1999) y los más recientes, Urdaneta (2000), y Cravino (2001). Los últimos dos autores mencionados son de origen suramericano, siendo el segundo el que mayores aportes ha proporcionado a la Evaluación del Desempeño en la actualidad.

En el siguiente cuadro se hace un bosquejo del enfoque, que cada uno de los autores antes mencionados cita en cuanto a la evaluación del desempeño.

▪AUTOR	▪AÑO	NOMBRE QUE LE DA A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	▪ENFOQUE
Tiffin y McCornik	1985	"Calificación de Méritos"	"Valoraban Sistemáticamente la capacidad de un empleado, la cual era realizada por el jefe inmediato o especialista, para ver si este podía aspirar a un puesto específico al igual que promoción, despedido, etc."
Idalberto Chivenato	1994	"Evaluación del Desempeño	"Es un medio a través del cual se puede localizar problemas de supervisión de personal, de integración, de desacuerdos, desaprovechamiento del potencial de los empleados y de motivación".
William Werther	1985	"Evaluación del Desempeño	"Es una actividad propia del Departamento de Recursos Humanos y tiene como objetivo proporcionar una descripción del desempeño durante el pasado o del potencial de su desempeño futuro"
David Keith	1999	"Evaluación del Desempeño"	"Proceso por medio del cual se evalúa el desempeño de los empleados compartiendo la información obtenida con ellos y a la vez se buscaran medios para llevar su rendimiento".
Mauricio Parra Urdaneta	2000	"Evaluación del Desempeño"	"Proceso que se inicia con la programación de tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a las actividades laborales y los mecanismos que estime conveniente para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones."
Luis María Cravino	2001	"Administración del Desempeño"	"Es un proceso que abarca todo un período y no solo un momento determinado, por eso es una gestión para planear, analizar y mejorar el desempeño de las personas.

En el cuadro se puede observar que a pesar que la evaluación del desempeño ha ido evolucionando con los años, los autores están de acuerdo que este es un proceso por medio del cual se conocerá el rendimiento real de los trabajadores, así mismo permitirá que se detecten el origen de las diferentes problemáticas que se puedan estar presentando en el lugar de trabajo, además se apoyan en el hecho que debe de existir una retroalimentación con los empleados evaluados, para buscar con ellos medidas de solución y prevención que le ayuden a mejorar el rendimiento laboral.

Es importante hacer énfasis en lo que establece Cravino, acerca, de que la evaluación debe llevarse a cabo en intérvalos de tiempo más cortos para que sea más efectiva.

1.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso formal dentro de la organización que trae consigo beneficios, por lo tanto no debe de limitarse a la opinión única del jefe acerca del comportamiento del trabajador en la ejecución del cargo; sino que debe realizar un análisis extenso de los factores que puedan estar vinculados con el desempeño de las actividades cotidianas; Además debe involucrar la opinión del empleado, debido a que si surgen cambios este es el más afectado positiva o negativamente. Por lo que se deben plantear objetivos que le sirvan al evaluador para tener una visión clara de lo que se pretende obtener con dicho procedimiento.

Para Cumming (1985), toda organización lleva a cabo la evaluación del desempeño persiguiendo dos objetivos principales:

a)Control organizacional. Dentro de toda empresa es importante contar con elementos o recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos; los cuales al fusionarse transforman la materia prima en un producto el cual será introducido al mercado esperando ser aceptado por la población, así como por otras organizaciones, lo que aportará a la empresa un status dentro de la sociedad; así como también le permitirá

sostenerse así misma y de esa forma llegar a poseer bases sólidas; pero si esta se descuida durante el proceso de reclutar y seleccionar los elementos humanos que manejarán toda la producción y comienza a contratar personas sin evaluar de antemano, sin tomar en cuenta las habilidades y capacidades que se requieren en un determinado cargo, esto hará que comiencen a surgir problemas de desempeño laboral que pondrán en juego el equilibrio de la organización, debido a esto se requerirá una continua evaluación del desempeño; como técnica para investigar y corregir aquellos factores que estén afectando el correcto desarrollo de las actividades.

b)Uso eficaz de los recursos humanos. El recurso humano es de vital importancia para el desarrollo de las empresas, por lo que se necesita llevar a cabo una evaluación del desempeño de estos y conocer si están siendo aprovechados adecuadamente o no; si las habilidades y conocimientos que poseen cada uno están acordes al cargo que ejecutan; así como también es importante saber si existe satisfacción o requiere de nuevos incentivos para mejorar su trabajo. Además al llevar a efecto la evaluación le ayudará al empleado a informarse de cual es la perspectiva que tienen los superiores acerca de su desempeño.

Chiavenato (1994) establece que toda empresa que lleva acabo una evaluación del desempeño pretenda alcanzar tres objetivos básicos que son:

1. Por medio de este proceso se pretende medir de forma objetiva todos aquellos factores tanto individuales como los que el cargo exige y que puedan estar afectando

en el desempeño de los trabajadores, buscando así soluciones idóneas que ayuden a superar los problemas ya sea capacitando al personal o trasladándolos a un puesto en donde puedan desarrollar al máximo sus potencialidades; si los resultados de la evaluación son positivos, se deberá motivar aun más al empleado a que ejecute de forma satisfactoria su trabajo. Con todo lo anterior se espera poder tener un buen desempeño y un mayor aumento entre las expectativas de la empresa y las del trabajador mismo.

2. Que la organización al encontrar las causas de la problemática busque las soluciones más adecuadas que beneficien tanto al trabajador como a la empresa misma, un ejemplo de esto sería, si el bajo rendimiento es originado por la ausencia de incentivos; la empresa debe de implementar un programa de retribuciones que sean motivos suficientes para incrementar el desempeño del trabajador; aunado a esto crecerá su satisfacción y por ende la producción colaborando así a que esta mantenga su status dentro de la sociedad.

3. Al obtener los resultados de la evaluación del desempeño la organización podrá conocer que esta sucediendo con sus empleados, cuales son aquellas áreas deficientes o donde se están obteniendo resultados favorables para así llevar acabo la retroalimentación con sus empleados; lo que ayudará a dar mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento personal. La Retroalimentación implica el tomar encuenta las opiniones e ideas de los evaluados que al relacionarlos o integrarlos con los de la

empresa dan como resultado una búsqueda de objetivos comunes a la organización y a los trabajadores.

1.3 PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como se puede confirmar con lo antes mencionado, los objetivos son parte importante de la evaluación del desempeño; pero estos como todo el proceso en si deben estar cimentados en principios básicos que hagan de este procedimiento algo confiable, que tenga validez para toda la organización, por lo que Urdaneta (2000) establece los siguientes principios:

- El proceso de evaluar el desempeño de los empleados dentro de una organización, no debe de tener como finalidad el juzgar o sancionar a los trabajadores; sino que debe ir guiado a encontrar los medios y formas de ayudar y mejorar las circunstancias bajo las cuales se están desenvolviendo los subalternos en la búsqueda de cumplir sus metas dentro y fuera de la empresa.
- Para que se de una evaluación del desempeño con resultados confiables, debe de utilizarse un método que esté de acuerdo a los requerimientos y objetivos que tienen aquellos puestos que se pretenden evaluar y de esta manera midan lo que pretenden medir.

- Todo proceso o sistema de evaluación del desempeño tiene sus propios objetivos los cuales deben estar claros a lo que se quiere, para que de esta manera no existan errores que podrían perjudicar tanto al empleado como a la empresa.
- Para que exista un buen clima dentro de la organización en el momento de ejecutar el programa de evaluación del desempeño, deben los encargados de ésta informarle a los jefes, supervisores y empleados acerca del suceso, como se llevará a cabo y lo que se pretende; para que así puedan resolver cualquier duda que surja entre los trabajadores y así al estar todo aclarado, obtener una colaboración total que facilite todo el procedimiento.
- Debe fomentarse de ante mano el que exista una buena relación de comunicación entre los evaluadores (supervisor o personal externo) y el evaluado, para que en el momento de realizarse la retroalimentación se encuentren las soluciones exactas para mejorar los puntos débiles y fortalecer los que están funcionando bien.
- Las personas que lleven a cabo la evaluación del desempeño, deben de manejar un criterio imparcial en el momento de evaluar, ya que de esto dependerá que se eviten los errores de apreciación que pudieran afectar los resultados.

Si la evaluación del desempeño se fundamenta en estos principios los beneficios que se obtendrán a corto, mediano o largo plazo serán satisfactorios; entre los principales beneficiados se encuentran: El jefe, ya que adquirirá condiciones para evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados en base a las variables y los

factores de evaluación en las cuales podrían proponer medidas orientadas a mejorar el rendimiento; además ayudará a mejorar la comunicación con sus empleados. Asimismo trae beneficios para el trabajador como lo es conocer cuales son las expectativas de su jefe con respecto a su desempeño, las reglas del juego; es decir, el comportamiento y el desempeño que la empresa valora mas en sus empleados y por último le ayuda a saber que medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño, ayudándole así a poder autoevaluarse y autocriticarse y mejorar así su desarrollo dentro y fuera de la institución. También conlleva beneficios para la empresa como lo son el aumento del potencial para evaluar a las personas a corto, mediano o largo plazo y definir así las contribuciones de cada empleado; a la vez le permite identificar a los empleados que necesitan ser capacitados en determinadas áreas y seleccionar a aquellos que llenan los requisitos para ser ascendidos a otros puestos, aunado a esto ayudará a que mejoren las relaciones humanas dentro del ambiente laboral, estimulando a su personal a progresar y desarrollar su mayor potencial.

1.4 RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Posteriormente de conocer qué es la evaluación del desempeño, cuales son los principios y objetivos bajo los que se rige, que beneficios trae al realizarla a nivel personal y organizacional, es importante también conocer ¿quién o quienes? Son los

encargados de llevarla a cabo, siempre con la visión de que sea elegido el mejor, para obtener así resultados positivos.

Según Chiavenato (1994) y Cummings (1995) existen al menos cinco posibles interesados en llevarla a cabo y entre estos se mencionan: Supervisor o superior de la persona a evaluar, los compañeros del evaluado, la autoevaluación, los subalternos del evaluado y evaluadores externos; los cuales se describirán a continuación.

- Evaluación por el Supervisor:

Las razones básicas por las cuales la evaluación del desempeño debe llevarla a cabo el supervisor inmediato son en primer lugar porque este es la persona que más conoce a los trabajadores, las fortalezas y debilidades que posee al desempeñar sus tareas; como segundo aspecto se establece que desde el instante que hay un buen desempeño es porque el supervisor toma las decisiones que más conviene a sus subalternos, ya sean estas de recompensa o castigo.

Según diferentes fuentes bibliográficas la evaluación del desempeño dará mejores resultados si es llevada a cabo por supervisores de otras áreas o los superiores, ya que estos no tienen ninguna relación directa con los empleados, lo que les permitirá ser objetivos. Asimismo el jefe inmediato muchas veces no tiene los conocimientos especializados para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan de evaluación del desempeño.

- La Evaluación por los Compañeros:

Esta forma de evaluar solamente es llevada a cabo en organizaciones que están integradas por profesionales, ya que se espera que estos posean conciencia en cuanto a principios éticos, por lo que podrán en primer lugar tener un alto nivel de confianza interpersonal, al igual que el sistema de compensaciones no se basará en la competencia y en segundo lugar los resultados que se obtengan en la evaluación serán analizados y discutidos solamente entre ellos.

- La Evaluación por Personas Externas:

Para que el proceso de evaluación del desempeño sea objetivo, muchas empresas contratan personal externo, profesionales del área de Psicología del Departamento de Recursos Humanos y de preferencia con especialización en evaluación, ya que se espera que estos actúen de forma imparcial al calificar el desempeño disminuyendo así los errores de apreciación.

Esta decisión de adquirir profesionales externos tiene sus beneficios, como que la entrevista final se centra únicamente en las actividades del puesto y el desempeño del empleado evaluado sin que intervengan aspectos personales; además se ahorra tiempo según los Gerentes, ya que delegan esta responsabilidad a otra persona, otro aspecto favorable es que cualquier método o técnica que utilice le dará resultados confiables, pues utiliza la objetividad. Entre lo negativo que se pudiera presentar es el hecho de

que al no existir una relación estrecha entre evaluado y evaluador podría afectar en vez de beneficiar y desde el punto de vista organizacional consume más tiempo, energía humana y aumenta el costo económico.

Este tipo de evaluación se caracteriza por reducir el temor asociado a las diferencias de status o la distancia social que podría existir entre el trabajador y el supervisor; a su vez puede actuar como una fuerza para lograr la honradez y una comunicación abierta, además puede resultar adecuado cuando el supervisor no está en condiciones de observar de una manera efectiva la conducta de su subordinado, ya que la empatía o la falta de ésta pueden intervenir en el momento de evaluar.

- La Autoevaluación:

Es una manera poco común de evaluar el desempeño, es utilizada mas que todo en empleados de buen nivel educativo y con un nivel intelectual alto, para que puedan tener así la capacidad suficiente de autoevaluarse de forma objetiva. Es parte importante en el proceso de retroalimentación; en cuanto a lo positivo de utilizar este método es que es más constructivo y satisfactorio, ya que el trabajador podrá junto al supervisor buscar mejoras o soluciones a diferentes situaciones. Entre lo negativo que conlleva es que los Gerentes tienden a sobre-evaluar a la vez los objetivos de desempeño pueden volverse demasiado personales y subjetivos; por otra parte difícilmente podrán coincidir los puntos de vista del empleado con los del superior.

- Evaluación por los Subalternos del Evaluado:

Es una técnica no muy utilizada de evaluar el desempeño, ya que es vista como poco objetiva; pero es utilizada por empresas de forma anónima, ya que siempre es necesario e importante conocer la opinión que tienen los trabajadores en cuanto al desempeño de sus superiores, logrando con esto conocer que tan grande es el nivel de liderazgo de estos. Aparte de esto se cree que el subordinado al evaluar al superior ayudará a crear una atmósfera de igualdad de poder y participación entre los niveles altos e inferiores. Existen también factores negativos que pueden bloquear este proceso como lo es el temor de evaluar a los superiores por miedo a represalias o algunas veces el subordinado al evaluar se centrará en ver el grado en que este como jefe satisface sus necesidades y no cual es el desempeño en sí.

Se observa que independientemente de quién realice la evaluación del desempeño dentro de la empresa, lo importante es que se ejecute de forma objetiva e imparcial para que se evite el fracaso que podría traer consecuencias negativas tanto para la empresa como para los empleados de ésta, por esta razón el responsable de llevarla a cabo deberá escoger el método mas adecuado a la institución y al puesto; pero además surgen interrogantes como, ¿cuando se va llevar a cabo la evaluación?, ¿Cuál es el tiempo? Son aspectos que desafortunadamente son resueltos desde el ángulo administrativo y no psicológico, según Cummings (1995) el tiempo en que se puede realizar la evaluación del desempeño puede ser en lapsos fijos donde las evaluaciones

se realizan de forma individual al año de haber ingresado el empleado al puesto y grupalmente cuando se hace cada año en un mes especifico o puede ejecutarse en lapsos variables siendo la mejor forma de hacerlo ya que permite que las evaluaciones sean mas frecuentes y no una al año, además estimula a que el evaluador de una retroalimentación al evaluado poco tiempo después que se haya dado un incidente de trabajo.

Ahora que se conocen las diferentes alternativas de quienes y cuando se va a realizar la evaluación del desempeño, se entra a la pregunta ¿cómo lo van a llevar a cabo? Y es donde entran en juego otros elementos como lo son los métodos de evaluación del desempeño que se estudiaran en su respectivo apartado y los errores que comúnmente se cometen en el proceso.

1.5 METODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los métodos que se utilizan para llevar a cabo una evaluación del desempeño varían de acuerdo a la empresa, aunque dentro de la misma pueden requerirse diferentes técnicas, todo dependerá del tipo de cargo que se quiera evaluar, debido a que los ejecutivos del nivel medio no pueden ser medidos con las mismas herramientas que los supervisores o que los obreros, ya que las tareas que estos realizan son menos complejas y por ende menos complicadas de evaluar; es a causa de esto que se

pretende encontrar la metodología adecuada que según Urdaneta (2000) se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades.
- Genera un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado.
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- Que utilice metas cuantitativas.
- Que permita revisiones periódicas del desempeño para ajustes.
- Que permita acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Que se permita la participación en el desarrollo inicial y en el diseño de herramientas.
- Que permita a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que se piensa de la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyado en procesos de capacitación para todo el personal.
- Que el evaluador - supervisor conozca en detalle el puesto de trabajo.

El propósito de estos aspectos es mejorar la interacción entre el empleado y la empresa, creando así las condiciones para un adecuado desempeño, midiéndolo en términos de esfuerzo, capacidad y la percepción que se tiene del rol.

Existe una amplia gama de métodos de evaluación del desempeño laboral, entre estos se mencionan los siguientes:

a) Métodos por Comparación:

-Clasificación Directa

-Clasificación alterna

-Clasificación por parejas

Métodos cualitativos

a) Método de incidentes críticos

Métodos Cuantitativos

a) Escala gráfica

-Escala gráfica de calificación

-Escala gráfica continua

-Escala gráfica semicontinua

-Escala gráfica discontinua

b) Escala gráfica basado en el comportameinto.

Entre otros Métodos de Evaluación del desempeño están:

a) Método de investigación o verificación de campo.

b) Método de Administración por objetivos

c) Método de Ensayo

A continuación se describe en que consiste cada uno, incluyendo las ventajas y desventajas que implican su uso.

MÉTODO DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos fue propuesta originalmente por Peter Druker en 1954; además de ser estudiada y utilizada por otros autores, su importancia radica en que todos coinciden en que este enfoque se basa en la estrecha relación entre el supervisor y el trabajador, donde establecen conjuntamente metas u objetivos de desempeño, los cuales deben ser lo más medibles cuantitativamente. Esta no es una sola técnica, en realidad está organizada, y es aplicable en formas diversas que llevan a conformar una familia de métodos de administración, orientados al futuro como lo son autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas.

Según Hampton (1983), Cummings (1985) y Sherman (1994) el proceso acerca de como se desarrolla esta técnica conlleva los siguientes pasos:

- Cada empleado debe establecer por si mismo metas u objetivos específicos de rendimiento que desean alcanzar a corto plazo; para ejecutarlas el supervisor debe de dar a conocer al subalterno cuales serán sus responsabilidades en el cargo, las metas que se planteen deben ser compatibles con las de otros obreros, con las del grupo y con las de la organización en general.
- Otra manera de llevar a cabo este proceso es que el jefe plantee los fines que se desean alcanzar de acuerdo a las necesidades que se estén presentando, no

olvidando que deben ser discutidas y analizadas en conjunto para que sean aceptadas por este y realmente muestre interés al ejecutarlas.

- Posteriormente que se hayan planteado las metas y estén claras; el supervisor y el subalterno se deben reunir para discutir el método que este pretende utilizar o las acciones que desea realizar para alcanzar lo trazado. Asimismo es importante tomar en cuenta no pasar sobre las demás personas que conforman el departamento en el cual laboran; teniendo en cuenta que son de interés para él y por ende lo serán para la organización.
- El Gerente y el subordinado deben establecer momentos específicos en donde se evalúe el progreso que ha obtenido el obrero hacia lograr las metas establecidas, a medida que estos se discuten algunas se irán descartando y otras se reafirmarán.
- Al terminar el período en que se llevará a cabo el cumplimiento de los objetivos, pudiendo ser este de seis meses a un año dependiendo de las políticas de cada empresa; el supervisor y el empleado analizarán las metas que se han cumplido, que fallas existieron y a la vez plantearse las del próximo período. También se realiza una autoevaluación donde el trabajador hace un reporte escrito describiendo detalladamente de como se llevó a cabo el proceso para alcanzar las metas propuestas, con lo que se cierra el ciclo de la evaluación del desempeño.

VENTAJAS:

1- Existe una guía específica para cada cargo, lo que ayuda a que el empleado conozca cuales son las responsabilidades por las que debe responder ante cualquier circunstancia.

2- El supervisor da orientación al empleado de cómo desempeñar de manera eficaz el trabajo; por lo que se vuelve más un maestro y no un Juez que solamente critica las acciones del subalterno.

3- Ayuda a fomentar una comunicación efectiva entre el supervisor y el obrero, permitiendo la planeación y discusión de situaciones que traigan beneficios tanto para ellos como para la empresa.

4- El hecho de que el subalterno se plantee sus propias metas lo vuelve mas activo dentro de la organización, permitiéndole controlar su medio ambiente, lo que lo hace actuar de forma independiente de su jefe.

5- Es un procedimiento en el cual existe una buena relación entre el operario y el supervisor; el método motiva a este último en la asignación de responsabilidades a sus subalternos.

DESVENTAJAS:

1- En este el empleado algunas veces se fija metas que no están acorde con las que tiene la empresa, debido a que o son muy ambiciosas o muy conformistas y a causa de esto podría suscitarse un desequilibrio dentro de la organización.

2- Las organizaciones exigen mayor cantidad de producción obviando la calidad en la fabricación de los productos.

3- Cada subalterno está dispuesto a realizar cualquier cosa aún a costa de pasar por sobre las metas de sus compañeros lo que ocasiona falta de motivación en algunos trabajadores, ya que perciben que en la empresa existe una competencia desleal en la conservación de las metas establecidas.

METODOS CUALITATIVOS

Método de incidentes Críticos:

Es una técnica de evaluación del desempeño laboral, de simple aplicación, creada y desarrollada por los especialistas de las Fuerzas Armadas Norteamericanas durante la Segunda Guerra Mundial; es reconocida también como "sistema de requisitos críticos" o " programa de informe de rendimiento". Este método se basa en el hecho que dentro del comportamiento humano existen características extremas capaces de dar

resultados positivos como el éxito, o negativos como el fracaso. Según Blumm (1976) este se lleva a cabo a través de tres etapas:

- Recolección de incidentes críticos. Este consiste en que el supervisor anote las conductas más notables, ya sean estas positivas o negativas que los empleados presentan en la ejecución de sus tareas diarias y así obtener los requisitos críticos que se utilizaran para describir el desempeño, sirviendo como parámetro en el momento de la evaluación.
- Establecimiento de escalas de incidentes. Los incidentes obtenidos en la primera etapa son presentados a un grupo de expertos, los que asignarán valores de escala a cada incidente, estos generalmente son de siete u once puntos donde las puntuaciones bajas representan calificaciones desfavorables y las altas favorables.
- Construcción de la escala de lista de verificación. Posteriormente que los expertos han analizado y puntuado los incidentes críticos, se constituye una lista de verificación, la cual incluye solo las declaraciones o incidentes que se consideran pertinentes para describir el desempeño de los empleados. Esta se le presentará al supervisor la que utilizará en el momento de la evaluación para anotar las conductas de sus trabajadores en el instante. De esta manera, irá formando un expediente de cada subalterno el cual le servirá como apoyo en las futuras evaluaciones del rendimiento.

VENTAJAS:

1- Se basa en conductas reales que se dan en el trabajo.

2- Es de simple aplicación, por lo que es aceptada con facilidad.

3- Permite al calificador clasificar a numerosos grupos de individuos sin grandes dificultades.

4- Es útil para proporcionar retroalimentación a los empleados.

5- Reduce el efecto de distorsión de la memoria, ya que se anotan acontecimientos recientes y no pasados.

DESVENTAJAS:

1- Este método obliga a los jueces a establecer diferencias entre los individuos, sin tomar en cuenta si realmente tienen alguna diferencia.

2- Algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujos de detalles, pero posteriormente decae su nivel de registro y al alcanzarse la fecha de evaluar, anotan nuevas observaciones al azar.

METODOS POR COMPARACION

Método de Clasificación:

Es una técnica de calificación comparativa, la cual requiere que el evaluador compare a un empleado con otro en relación con el área de interés bajo una perspectiva global y subjetiva que busca la efectividad del trabajador a favor de la empresa. Según Cummings (1985) este se clasifica en:

a) Clasificación directa o método de categorización: En este procedimiento el evaluador debe realizar una lista de acuerdo al rendimiento del trabajador, desde el más eficiente al más deficiente; para posteriormente formular otra lista la cual se inicie con el mejor empleado y así consecutivamente hasta el que posea un rendimiento inferior al de los demás.

b) Clasificación alterna u ordenamiento alterno: Esta técnica se caracteriza por ser más compleja que la mencionada con anterioridad. Este proceso se lleva a cabo por medio de la elaboración de dos listas; en la primera se anotarán los nombres de los empleados a evaluar, eliminando aquellos de los que no se posee suficiente información. La segunda lista consta de dos columnas, enumeradas de acuerdo al número de empleados a evaluar, en la número uno se anotarán los nombres de los trabajadores más eficientes y en la número dos los menos eficientes; pudiendo así disponer del mejor y el peor subalterno en una lista cada vez mas reducida.

c) Clasificación por parejas u ordenamiento por comparación apariada: En este caso el evaluador compara a cada empleado con todos los compañeros que están siendo evaluados en el mismo grupo. Se suma el número de veces que cada obrero es considerado superior a otro para que constituya un índice. Un ejemplo sería si se tiene un conjunto de cinco trabajadores designados con las letras a, b, c, d, e, las que comparan entre si de la siguiente manera:

ab, ac, ad, ae,

bc, bd, be,

cd, ce,

de

Señalando con un circulo al mejor de las parejas, el que obtenga mayor número de círculos se le considerará el mejor y así en orden descendente.

VENTAJAS:

1- Se encuentran exentos de errores de apreciación como son el de indulgencia y tendencia central, explicados en su debido apartado.

2- Son de fácil aplicación y bajos costos.

3- Sirven para determinar las recompensas por mérito.

4- Son satisfechos debido a que los calificadores llegan a un acuerdo.

DESVENTAJAS:

1- Los empleados generalmente son clasificados dentro de una sola dimensión.

2- Se presentan los errores de tipo aureola, definidos en su apartado específico.

3- Se dificulta comparar dos o más grupos de clasificación.

4- No se puede utilizar con fines evolutivos y de retroalimentación, ya que siempre se ocultan las conclusiones para evitar discusiones entre los empleados.

5- Sólo puede aplicarse a grupos pequeños.

6- La objetividad resulta distorsionada debido a la subjetividad del evaluador.

METODOS CUANTITATIVOS

Método de Escala Gráfica:

Es el instrumento de evaluación del desempeño más utilizado dentro de las organizaciones, ya sean estas Gubernamentales o Privadas; es sencillo en su aplicación y además económico, aunque su administración requiere de varios cuidados. En estas Sherman (1994) establece que dentro de la escala existen diferentes modelos, los cuales se diferencian en: Primero las características de personalidad que poseen los sujetos como seres individuales; segundo los parámetros que va a utilizar el evaluador para calificar a las personas y tercero la claridad con que están definidos los puntos

de la escala. Cabe mencionar que la escala gráfica listan de una diversidad de maneras en que se puede puntuar el desempeño del trabajador, entre los cuales se mencionan:

- Se puede evaluar por medio de una escala de números del uno al cinco, en donde a mayor puntuación mejor desempeño en la variable medida.
- Además con combinaciones como "débil" o insatisfactorio, hasta "óptimo" o muy satisfactorio.
- Utilizando alternativas entre las que se pueden mencionar "notable", "arriba del promedio", "bueno", "necesita mejorar", "malo".

Asimismo es importante que el documento que se utilice para evaluar contenga un espacio en el cual se escriban los comentarios acerca de la conducta y comportamiento del empleado.

Frecuentemente se emplean tres tipos de escalas gráficas de calificación:

- Escalas gráficas continúas: Son aquellas escalas constituidas por una línea no fragmentada que conforman la característica o cualidad al calificar y donde los grados apenas están definidos; por falta de divisiones debe de colocarse lo más cerca o lo más lejos de los grados, según el evaluador lo estime conveniente. Estas escalas pueden ser representadas por porcentajes (números), por el alfabeto (letras) y por palabras (no satisfactorio, satisfactorio, muy satisfactorio).

- Escala gráfica semicontinua: Estas se diferencian de las anteriores, ya que poseen puntos de evaluación intermedio entre los extremos, lo que ayuda a que la calificación sea sencilla.
- Escalas gráficas discontinuas o discretas: Son aquellas escalas que están dotadas de divisiones verticales fijadas con anterioridad, con el objetivo de formar grados definidos de cada factor de evaluación, donde el calificador deberá escoger uno para medir el rendimiento del subordinado. El número de divisiones o puntos puede ser par o impar; en el primero el evaluador se ve obligado a designar un valor por debajo del promedio, por lo tanto es preferible un número de intervalos impar con el fin de reducir la distorsión ocasionada por el error de tendencia central.

Este tipo de escala puede representarse por cuadros o gráficas de dos entradas, en las horizontales (líneas) se colocarán los factores de evaluación del desempeño y las verticales (columnas) los grados de factores. Además se elaboran cuadros en los cuales se describirán las característica de cada factor de evaluación y cada grado.

VENTAJAS:

1- Proporciona a los sujetos encargados de la evaluación una técnica sencilla de aplicar y fácil de comprender en le momento de llevarla a la practica.

2- Brinda una perspectiva integral de todos los aspectos del desempeño que se pretenden evaluar del cargo.

3- Es una técnica sumamente práctica al punto que le facilita al evaluador su aplicación y calificación; es importante mencionar que el tiempo para llevarla a cabo es corto, evitando gastos innecesarios a la empresa.

DESVENTAJAS:

1- Por ser un método subjetivo da lugar a que los evaluadores cometan errores de apreciación, debido a que tienden a generalizar las situaciones de acuerdo a sus propias vivencias y preferencias, dando lugar a prejuicios radicales de las personas.

2- Este método es demasiado flexible o muy inflexible en su calificación, debido al uso de matemáticas y la estadística, proporcionando resultados demasiados suave o severos que afectan a los empleados.

Método de Escala de Calificación con Bases en la Conducta:

Esta técnica es elaborada por una comisión que incluyen desde los directores hasta los subordinados, la misión que esta tiene es la de identificar todas las características pertinentes del puesto, en donde el supervisor debe aportar ejemplos de cuando sus subalternos han tenido resultados satisfactorios o insatisfactorios en forma

sobresaliente en el trabajo estableciendo así las escalas conductuales en forma de oraciones para cada una de las dimensiones laborales.

Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño en el cargo y con rangos por los incidentes considerados críticos, estos se presentan cuando la conducta del empleado da como consecuencia un éxito o fracaso poco común. Los incidentes críticos se colocan a lo largo de la escala, asignándoles puntuaciones de acuerdo con las opiniones de los expertos.

El evaluador califica a cada empleado en cada una de las categorías; donde los resultados se suman al final y así se podrá evaluar el desempeño.

VENTAJAS:

1- El personal que trabaja fuera del Departamento de Recursos Humanos participa con el personal en su elaboración.

2- La participación de los empleados puede conducir a una mayor aceptación del desempeño y de las medidas que se tomen.

3- Tienen escalas que dan un resultado de alto nivel de validez de contenido.

DESVENTAJAS:

1- Toma demasiado tiempo y esfuerzo desarrollarla.

2- Como las escalas son específicas para cada puesto difícilmente podrán aplicarse para otros.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN O VERIFICACIÓN DE CAMPO

Es un método basado en la entrevista, el cual es ejecutado por un empleado del Departamento de Recursos Humanos especializado en evaluación del desempeño en conjunto con el jefe inmediato o supervisor del cargo a evaluar.

Para llevar a la práctica esta técnica la persona especialista ejerce como primer paso el pedirle un reporte al supervisor acerca del puesto o cargo que se pretende evaluar, este debe ser claro y tener en orden todas las actividades que se realizan y las habilidades que se exigen para efectuarlas; como segundo paso revisa la información, se reúne con el encargado para analizarla y verificar que esté correcta; como tercer paso el jefe inmediato la verifica frente al empleado que ejecuta el cargo a modo de evaluación y para terminar es devuelta la información al especialista el cual revisa el puntaje y hace el análisis para dar el reporte a la empresa; con la información que se obtiene se realiza un diagnostico del desempeño del empleado para así buscar soluciones de como mejorar áreas deficientes y formas de como seguir motivando

aquellas que están funcionando bien y pueda de esta manera beneficiarle a él y a la organización.

Las áreas en las que más se utiliza este procedimiento son aquellas donde el fin principal es evaluar los conocimientos y habilidades que el trabajador posee para ejecutar las tareas; de esta forma se hará conciencia acerca de que tanto puede afectar la falta de estos para realizar un eficaz desempeño.

VENTAJAS:

1- Proporciona al jefe inmediato o supervisor una visión más amplia de las características del cargo que ejecuta el empleado que está bajo su responsabilidad; y además conocer que aspectos de índole personal como aptitudes, conocimientos y capacidades son necesarias para llevar a cabo dicha labor; por lo que es indispensable se efectúe con anterioridad un análisis de las especificaciones y requisitos de los puestos a evaluar.

2- El beneficio de que se busque un evaluador especializado, es que el jefe inmediato o supervisor recibe un entrenamiento eficaz y provechoso tanto para él como la organización, permitiendo así, que en futuras evaluaciones del personal sea el encargo de dicho proceso.

3- El que sea un método amplio da la pauta a que se haga una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada uno de los empleados que se están evaluando, dando como

resultado la posibilidad de encontrar las áreas en las que se originan problemas de cualquier índole dentro de la organización.

4- Por ser una técnica que ofrece resultados confiables, permite que se desarrollen programas de capacitación que ayuden a eliminar aquellas dificultades que se están presentando en el puesto y que han bloqueado el buen desempeño del empleado, pretendiendo así mejorar la ejecución de las labores.

5- Debido a que es el más completo, incentivo a la unión de cada una de las áreas del Departamento de Recurso Humanos, lo que permite que en la empresa se haga énfasis en la responsabilidad de línea y staff en la evaluación del personal.

DESVENTAJAS:

1- Es un proceso en el cual los costos son elevados a causa de que se necesita la intervención de una persona que esté especializada en evaluación del desempeño laboral.

2- Es un procedimientos lento en su ejecución, ya que se lleva a cabo por medio de entrevistas que se realizan con cada uno de los subordinados incluyendo los supervisores.

MÉTODO DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS

Esta técnica está estrechamente relacionada con los programas de administración por objetivos, ya que también en ella se fijan metas. Se basa en una comparación periódica entre los resultados esperados para cada empleado y los efectivamente alcanzados, informándoles a estos los progresos que se han obtenido.

Esta retroalimentación absoluta o comparativa ayuda a incrementar las medidas necesarias para mejorar la productividad. Es un método practico, aunque su eficacia dependerá de las actitudes y los puntos de vista del supervisor en cuanto a la evaluación del desempeño laboral. Urdaneta (2000) describe los pasos específicos de los que debe constar este método:

- ♦Establecimiento de metas organizacionales.
- ♦Definir la capacidad actual del departamento a evaluar y establecer sus metas.
- ♦Elaborar la descripción del puesto que se pretende evaluar, conjuntamente entre el subordinado y supervisor para llegar a un acuerdo sobre las principales funciones o tareas con las que cuenta y proponer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- ♦Obtener el compromiso de los individuos con las metas del departamento.
- ♦Plantear los objetivos individuales o de grupo para el siguiente periodo y ponerse de acuerdo en los medios que utilizarán para lograrlo.

♦Definir los puntos de comparación para evaluar el progreso.

♦Evaluar el desempeño real al final de un periodo determinado.

MÉTODO DE ENSAYO

Son declaraciones escritas que describen de la mejor manera posible al empleado que se está evaluando; se definen las fuerzas y debilidades que lo caracterizan. En algunos programas de evaluación de ensayo no se le da ninguna guía al evaluador sobre lo que debe detallar y en otras se le hace escribir declaraciones relacionadas a aspectos específicos del desempeño tales como áreas que se necesita mejorar o potencial para el progreso.

DESVENTAJAS:

1- Requiere de una mayor cantidad de tiempo, por la razón de que el evaluador debe abstraer todas las características de cada empleado.

2- La calidad de la evaluación del desempeño puede estar afectada por las habilidades del supervisor para escribir.

3- Tiende a ser subjetivo por no concentrarse en aspectos específicos del desempeño.

1.6 ERRORES DE APRECIACION EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

En todo método que es utilizado para evaluar el desempeño laboral suelen darse errores de apreciación, debido a que muchas veces tienden a ser subjetivos en el momento de su aplicación, calificación e interpretación. Entre los más comunes se mencionan los siguientes:

♦Prejuicios Personales:

Estos se dan cuando el evaluador tiene concepciones preconcebidas acerca de los sujetos a evaluar, ya sea por su sexo, raza, edad, religión o status social; lo que da como resultado una grave distorsión en la evaluación.

♦Acontecimientos Recientes:

Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones mas recientes del empleado. Es probable que estas, ya sean buenas o malas estén presenten únicamente en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso y periódico de las actividades del empleado pueden servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

♦Errores Interindividuales:

Un evaluador puede caer en este error, al dar sin ningún fundamento las mismas calificaciones a diferentes individuos; lo que puede darse de la siguiente manera:

a) Error de indulgencia o lenidad: En muchas ocasiones el supervisor cae en el error de calificar a sus subordinados de forma radical, ya sea con un promedio muy alto o muy bajo. Debido a esto surge la necesidad de combatir este tipo de error y para ello se ha creado la técnica de distribución forzada, esta consiste en un procedimiento en el cual se requiere que el calificador sitúe cierta proporción de sus respuestas en diferentes categorías.

b) Error de tendencia central: Algunos supervisores suelen mostrarse muy renuentes a expresar juicios extremos sobre los trabajadores, lo que trae como consecuencia que la mayoría de las calificaciones estarán enmarcados en medio de la escala gráfica, etiquetándolos "promedio", distorsionando a la vez la evaluación, haciéndola menos útil para fines de la promoción, remuneración, o detectar necesidades de adiestramiento.

♦Error del Efecto del Halo:

Es la tendencia a que la persona encargada de la evaluación califique a un individuo en relación a un rasgo de personalidad, ignorando otras características que podrían ser de utilidad. Este error se presenta cuando el supervisor tiene que evaluar a personas de su simpatía o a aquellas que no lo son. Concientizarse en cuanto a este

problema, es un gran avance hacia su solución; y otra alternativa para erradicarlo sería la capacitación previa de los supervisores.

♦Error de Interferencia de Razones Inconscientes:

Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores tienen actitudes sistemáticamente benévolas y estrictas, si este juzga que "los empleados no han cumplido bien su tarea" o "si me muestro duro y tosco", aumentará mi autoridad sobre estas personas. El peligro de ambas distorsiones aumentan cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

♦Error de Estatutos:

Este error consiste en darle mayor importancia a aquellos que ocupan los cargos mas altos y que son considerados de alta estima y de esta forma se le da menos valor a los empleados que ejecutan puestos de niveles inferiores.

♦Error de "Spilloveer":

Este se desarrolla cuando la persona que va evaluar permite que las evaluaciones hechas en el pasado; ya sean estas buenas o malas del desempeño, influyan injustamente en la evaluación actual, si no se evita cometer este error los resultados presentes serán parecidos a los pasados.

Dentro de este proceso, pueden presentarse una diversidad de problemas y errores potenciales principalmente técnicos, como por ejemplo: Estándares poco claros. Este ocurre con mas frecuencia en los métodos de escala gráfica de calificación, donde las características o estándares quedan abiertos a la interpretación.

Odiorne citado por Chiavenato (1994), afirma que los programas de evaluación del desempeño se tornan tan comunes que los evaluadores tienden a descuidarse en el momento de su aplicación, por lo que la visión que se debe tener de los empleados se hace confusa y la validez de las evaluaciones es discutible. Para este autor algunos de los errores más comunes en cuanto al criterio de evaluación son:

- Cuando el supervisor tiende a percibir de forma errónea los logros de desempeño que obtuvo un empleado en el pasado, le darán la pauta para pensar que actualmente su rendimiento es igual al anterior, haya sido este positivo o negativo.
- Obtendrá la mayor calificación en el momento de la evaluación, el empleado que se dedique o sujete siempre a cumplir con todas las disposiciones o deseos del supervisor, sin importarle si estas son parte de los requisitos que exige el cargo.
- Se tiende muchas veces a que el supervisor en el momento de llevar a cabo la evaluación de los empleados, se deje influenciar por factores como la amistad, grado académico que pueda poseer o porque son sus empleados favoritos. Lo antes mencionado repercute negativamente en el momento de la calificación, por lo que los resultados podrían no ser confiables.

- La evaluación podría llegar a ser poco exitosa, ya sea que en ocasiones el supervisor posee las mismas actitudes negativas que el subordinado, por lo que no las toma en cuenta, ni les da importancia.
- Muchas veces se juzga a un trabajador de acuerdo a las tareas que exige el cargo y que en algunas ocasiones no ha alcanzado realizarlas, ignorando lo bueno que da a la empresa con su trabajo, lo que da como resultado una evaluación donde el menos favorecido es el empleado.

1.7 EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACION.

El paso final de todo proceso de evaluación del desempeño es la retroalimentación de los resultados de la evaluación hacia los empleados, la cual se lleva a cabo a través de la entrevista de evaluación hecha por el Gerente, supervisor o evaluador externo, explorando junto a este aquellas áreas donde han aparecido problemas, para poder mejorar y aquellas donde deben luchar para mantenerlas o mejorarlas; además permite que se conozca mejor las actitudes y sentimientos del subordinado ayudando a mejorar la comunicación, para que al final ambas partes puedan establecer nuevos objetivos a futuro que le ayuden a motivarse y a desempeñarse de forma más efectiva.

Según Sherman (1994) es la parte mas importante del proceso y debe llevarse a cabo en dos sesiones; por una parte para revisar como está su desempeño, donde hay que mejorar, que hay que cambiar, que puede hacer para cambiarlo, etc., y la otra para establecer planes o técnicas que se utilizarán para superar y mejorar el desempeño que ha tenido hasta el momento y el empleado pueda sentirse satisfecho al igual que la empresa.

Según Chiavenato (1994) la entrevista de evaluación del desempeño sigue cinco objetivos para alcanzar resultados efectivos que traigan beneficios a ambas partes, los cuales son:

a) Dar al empleado las técnicas necesarias para hacer mejor su trabajo mediante la practica de la buena comunicación entre jefes y subordinados, así el trabajador puede conocer lo que el jefe espera de él en términos de trabajo, cantidad y métodos de trabajo.

b) Dar al trabajador una aclaración acerca de la forma en como se está desempeñando, haciendo hincapié en sus puntos fuertes y débiles para mejorarlos; aquí el encargado debe de conocer y dar a conocer los patrones de desempeño que se esperan en la ejecución de las tareas del puesto a evaluar.

C) Deben discutir de forma constructiva, el evaluador y evaluado para encontrar el mejor camino que le proporcionará la manera eficaz de desarrollar su trabajo para mejorarlo.

d) Estimular las relaciones personales entre los superiores y subordinados, en las cuales ambas partes se sientan en la total libertad de expresar lo que piensan y sienten en cuanto al trabajo, en la manera de hacerlo o como se puede mejorar para que de mayores frutos, como pueden trabajar conjuntamente para que mejore no solo lo técnico sino también las relaciones humanas.

e) Eliminar de forma efectiva toda ansiedad, tensión o duda que hayan surgido en el proceso de evaluación y en el momento en que se llamaron a entrevista para la retroalimentación; y así puede este sentirse más seguro de lo que es.

Se persiguen estos fines con el objetivo de que el empleado conozca las reglas de juego, para que sepa como esta siendo juzgado en el desempeño de su puesto. Aunque en la entrevista no tengan un formato especifico se pueden utilizar algunas técnicas que traerán beneficios y podrán de alguna forma facilitar este procedimiento como por ejemplo:

Maier Norman citado por Sherman (1994) menciona tres; la primera la llama método de decir y vender, en este se pretende persuadir al subordinado, que cambie de una manera precisa; la segunda la denomina método de decir y escuchar, el evaluador comunica al empleado las cualidades y puntos débiles de su desempeño, explorando lo que siente o piensa éste respecto a los resultados y espera que exprese todo aquello que le incomoda o agrada para buscar como arreglárselos; y por último menciona el método de solución de problemas, acá se escucha, se acepta y se responde al sujeto,

aunado a esto se busca estimular el crecimiento y desarrollo positivo de las personas. Werther (1995), le da diferentes nombres a estas técnicas: de Convencimiento, dialogo y solución de problemas, pero en síntesis maneja el mismo concepto de Maier.

Para que toda entrevista de evaluación del desempeño tenga la terminación que se espera la persona responsable de llevarla a la práctica debe tener en cuenta según Sherman (1994), Werther (1995), y Keith (1998) los siguientes puntos:

- Debe conocer de forma clara y precisa cuales son los requisitos que se exigen para ejecutar las tareas especificas del puesto a evaluar, para asi evitar confusiones o errores que podrían intervenir negativamente en el proceso de evaluación del desempeño de principio a fin.
- El evaluador debe disponer de técnicas necesarias y especificas que puedan utilizarse en el procedimiento de la entrevista o retroalimentación, para que esta sea un éxito y puedan lograrse los objetivos antes planteados.
- Se debe aclarar al empleado que las sesiones de entrevista son para conseguir un mejor rendimiento y no para aplicar medidas disciplinarias drásticas que puedan afectarle de forma personal.
- Debe hacerle hincapié al subordinado acerca de los puntos fuertes que posee y que le ayudaran a tener éxito en sus labores diarias a corto o largo plazo; dándole también solución a sus puntos débiles para que sean superados.

- El evaluador debe evitar comentarios o sugerencias acerca de los rasgos de personalidad que crea que este debe cambiar; mas bien debe sugerirle cuales son las formas o maneras mas aceptables y comunes de actuar y que serán bien vistas por los demás.
- Las sesiones deben llevarse a cabo en un lugar privado exento de interrupciones que puedan cohibir al empleado y en lugar de ayudar podría sentirse vigilado, con lo cual no se lograría su colaboración.
- La entrevista debe concentrarse en las oportunidades de crecimiento reales que hayan dentro de la empresa y en el puesto especifico en el cual esta laborando, para que así pueda superarse en lo que realmente conoce y sabe hacer.
- Se debe ofrecer al empleado apoyo, aceptación y elogios cuando ha realizado su trabajo de forma correcta y ha logrado obtener resultados beneficiosos para él y la empresa.
- Se debe explicar de forma clara las acciones que debe ejecutar el trabajador para poder superar las dificultades que han sido identificadas en la evaluación del desempeño.
- Aprender a escuchar al empleado en todo lo que éste tenga que decir acerca del trabajo, ya sean aportaciones nuevas o sugerencias para mejorar el trabajo actual y puedan conjuntamente plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo, como punto importante para un eficaz desempeño laboral.

- Se tienen que realizar dos evaluaciones del desempeño anuales para que existan mayores resultados y la empresa funcione mejor y los empleados se sientan importantes, motivándolos así a hacer su mejor esfuerzo para superarse.
- Las evaluaciones siempre deben concluir destacando lo positivo del desempeño del sujeto y recordándole las soluciones ya establecidas para hacer las mejoras.
- La retroalimentación debe ser aplicada tanto al evaluado como al evaluador, siempre y cuando se incluya a una tercera persona en el proceso como se mencionó en el apartado de quién debe realizar la evaluación del desempeño. Algunas veces los indicadores altos de los empleados que no desempeñan bien su trabajo puede indicar la presencia de errores en algunos puestos gerenciales o en el área de Recursos Humanos.
- En todo caso los resultados que se obtengan en la evaluación del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas en la organización, por lo que esa evaluación debe ser lo más objetiva posible, para así evitar dificultades a futuro ya que se espera que por ser algo valioso para la empresa sea efectivo y por ser también el único medio lógico para evaluar conocimientos y habilidades de los empleados contando así con una base sólida para mejorar el desempeño; pero entonces "por que a veces fracasan"; Sherman (1994) cree que los principales culpables son: La falta de apoyo por parte de los altos ejecutivos, la ausencia de estandares relacionados con el puesto, la parcialidad y subjetividad de encargados

de evaluar, el que no se tenga un método especifico que aplicarle a los empleados y el no informarles a estos acerca del propósito que persigue la evaluación, a veces se pierde el objetivo de la entrevista volviéndose una discusión absurda que no lleva nada beneficioso.

Aparte de estas dificultades se mencionan otras como que:

- Muchos Gerentes tienen la certeza que este proceso no tiene ningún beneficio, ya que se gasta demasiado tiempo, energía y dinero.

- Se cree también que la entrevista final es proceso absurdo, ya que no les gusta el enfrentamiento con jefes y subalternos.

- Los jefes no tienen la suficiente capacitación, para dirigir una evaluación del desempeño.

Como último punto la política de las empresas puede representar una limitación con bastante fuerza, para impedir buenos resultados por lo que debe haber una buena comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y las Gerencias.

2.0 IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Evaluación del desempeño es un proceso integrado en la mayor parte de los Sistemas organizacionales, especialmente en los que han sido diseñados para el logro racional y eficiente de los objetivos que toda empresa pretende alcanzar; por lo que se debe entender como un instrumento del sistema global de gestión de Recursos Humanos, ya que este es el encargado de desarrollar numerosas acciones tales como el reclutamiento y la selección de personal, el adiestramiento y desarrollo, los diseños de puestos de trabajo, análisis de puesto, seguridad integral, clima organizacional, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo y liderazgo.

Todos estos se hayan interrelacionados entre sí, siendo la evaluación del desempeño potencialmente influyente en las demás actividades, debido a que contribuye a lograr el objetivo principal trazado por Recursos Humanos, que es lograr el mejoramiento permanente de la Organización y del individuo en sí, haciéndolos más eficientes y eficaces. Es por todo esto que es necesario que las personas que estén a cargo del Departamento sean profesionales del área de psicología porque éstos poseen los conocimientos acerca de la conducta humana en toda su extensión y por ende pueden buscar los medios adecuados para evaluar objetivamente todos los niveles de trabajo del empleado. Es por esto que para Recursos Humanos de Industrias Cárnicos, es de vital importancia que cuenten con la evaluación del desempeño y con un personal

profesional adecuado para que así ayuden a mejorar los factores deficientes y fortalecer aquellos que por determinada razón han sido descuidadas.

3.0EL PSICOLOGO EN EL AREA LABORAL

La psicología es una disciplina científica que permite comprender, interpretar, predecir y modificar la conducta humana que a lo largo del tiempo va constituyendo la vida biográfica de las personas, ya que su análisis se extiende a los procesos biológicos, psíquicos y sociales que la sustentan y la hacen posible; es por ello que la psicología a de integrarse en todas las áreas que le competen, como lo son la clínica, la industrial, la escolar, social, etc. En el ámbito Industrial el psicólogo juega un papel importante ya que su fin primordial es el de aportar beneficios y mejoras a todas las actividades del hombre reconocidas como trabajo, además la psicología industrial influye en todos los niveles y fases de la relación existente entre el hombre y sus actividades laborales, por lo que está inmersa en: en reclutamiento y selección de personal; la evaluación del rendimiento, adiestramiento y desarrollo, liderazgo, condiciones de trabajo, capacitaciones, motivación, satisfacción y la participación activa del personal en el trabajo. A parte de poseer conocimientos de técnicas y herramientas que ayudan a optimizar el trabajo como conducta.

Por todo lo antes mencionado es importante que dentro de las empresas existan plazas específicas para profesionales de la psicología, ya que éstos poseen los conocimientos necesarios para planificar y desarrollar programas que ayuden al desarrollo integral del individuo para que así aumente y mejore su rendimiento, aspecto que directamente beneficie a la empresa.

4.0 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

INDUSTRIAS CARNICOS S.A

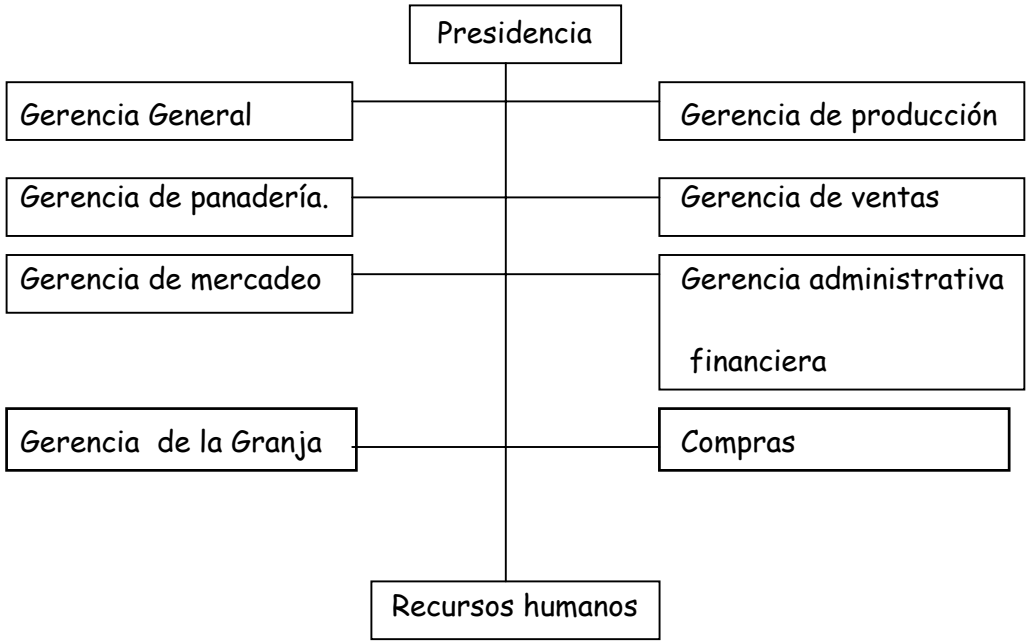
Industrias Cárnicos se construyó el 30 de noviembre de 1983, se inauguro con la producción de jamones y embutidos. Su principal objetivo era que el producto que se fabrica, fuese el de mejor calidad y más nutritivo en el mercado.

En el año de 1984 se inauguro una porqueriza en la zona de Zapotitán la cual se encargaría de la crianza y engorde de ganado porcino, la que abastecería de materia prima a dicha industria y su carta de clientes. El objetivo principal de la creación de esta era ofrecer carne de cerdo higiénica y saludable, debido a que en el país no existía una institución que ofrecería dicho servicio.

En 1987 se adquirió un nuevo edificio en donde se instaló el departamento de Panadería esta ubicado en el plan de la laguna Antiguo Cuscatlán, aquí se elaboran productos como pupusas, flautas, pastelería, repostería, pizzas, etc. Los cuales se distribuyen en los diferentes supermercados del país.

En 1998 se adquirió el proyecto de ventas de hot-dog, los carritos que ofrecen el producto se encuentran ubicados en las entradas principales de supermercados, centros comerciales, universidades, colegios y otros negocios.

En la actualidad la empresa cuenta con 715 empleados, la cual esta dividida de la siguiente manera:



4.1 MISION, OBJETIVOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se presentan los objetivos, la misión y los valores organizacionales, que le ayudaran a productos cárnicos a ser la mejor empresa, y bajo los cuales se rigen para no perder la visión con que se inició.

Misión de la Organización Industrias cárnicos

"La satisfacción de nuestros clientes, a través de la producción, distribución y comercialización de alimentos nutritivos, con altos estándares de higiene y calidad, con personal profesional, eficiente y solidario. Comprometiéndose con el medio ambiente y el desarrollo humano integral del personal y sus familias."

Objetivos Organizaciones de Industria Cárnicos

- Crear y fomentar una cultura de servicio hacia nuestros clientes
- Crear y mantener más fuentes de trabajo para el país
- Ser la empresa número uno en el país
- Brindar un excelente servicio al cliente

Valores Organizacionales de Industria Cárnicos

- Honradez y Honestidad
- Ética y valores morales
- Responsabilidad y eficiencia
- Liderazgo y espíritu de servicio
- Compañerismo y trabajo en equipo
- Comunicación
- Superación
- Compromiso social con la comunidad y con los empleados

4.2 ESPECIFICACION DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION Y VENTAS

Departamento de Producción

Supervisor de Producción

1. Proponer, organizar y dirigir el proceso de producción.
2. Supervisar que el personal cumpla con las horas labores requeridas por la empresa.
3. Control diario de la materia prima.
4. Pedido diario de las materias primas.
5. Encargado de supervisar cada una de las áreas del departamento de producción..
6. Chequeo diario de que el equipo, herramientas y maquinaria esté disponible para la producción.
7. Conocimiento básico del proceso de carnes.
8. Manejo de personal.
9. Nivel académico; mínimo poseer tercer año de Ingeniería Industrial o Técnico en alimentos.

Molino

1. Controlar que al comienzo de la jornada la maquinaria se encuentre en buen estado.
2. Hacer los pedidos y selección de carnes y verduras a utilizar.
3. Picar toda clase de carnes y verduras para la elaboración del producto.
4. Elaboración de mezcla para chorizo, salteado de chuleta de brazuelo.
5. Limpieza de la maquinaria y taparla o cubrirla con papel brasil.
6. Que posea destreza manual para la utilización de herramientas cortantes.
7. Experiencia mínima de un año en puestos similares.
8. Nivel académico de noveno grado.

Hornos

1. Limpieza del área de trabajo.
2. Encendido de los hornos.
3. Abastecer los hornos artesanales y eléctricos con producto, ya sea del día anterior o del día actual .
4. Ahumado de todo el producto que requiere dicho proceso y que ya ha sido elaborado.
5. Limpieza de tubos y parrillas, así como de hornos artesanales y eléctricos.
6. Lavado y desinfección de pilas en donde se enfría el producto.

7. Se realiza un control de calidad del producto ya terminado.
8. Poseer conocimientos especializados de manufacturas de dichos productos.
9. Poseer conocimientos especializados en ahumado y hornos.
10. Nivel académico Bachillerato.
11. Experiencia mínima de un año y medio.

Carnicería

1. Entrada y salida del cerdo por el canal.
2. Cortado de las carnes para producción y clientes especiales.
3. Deshuesado de carne.
4. Uso adecuado de la materia prima.
5. Traslado de las carnes a cuarto frío.
6. Nivel académico noveno grado .
7. Conocimiento especial sobre cortes de diferentes tipos de carne.
8. Experiencia mínima de cinco años.

Empaque

1. Limpieza y desinfección de la maquinaria y utensilios del área de trabajo.
2. Empaque de productos.
3. Etiquetar los productos ya empacados.

4. Preparación de los pedidos.
5. Entrega de productos a despacho para vendedores, supermercados y clientes.
6. Nivel académico Bachillerato.
7. Experiencia no indispensable.

Cutter

1. Revisar que la maquinaria este en buen estado.
2. Preparar el lugar donde colocan las carnes.
3. Extraer las carnes del cuarto frío.
4. Preparación de las carnes y condimentos para ser llevadas a Cutter.
5. Elaborar el primer bash de pastas.
6. Guardar las carnes que no se han utilizado durante el día, en el cuarto frío.
7. Lavar y desinfectar la maquinaria.
8. Guardar los utensilios y herramientas.
9. Elaborar colorantes de cochinilla.
10. Nivel académico como mínimo, Bachiller con conocimientos especializados en el área.
11. Experiencia mínima de un año.
12. Conocimientos generales de medidas de peso.
13. Buenas prácticas de manufactura.

Embutidos

1. Armado de máquina al comienzo de la jornada diaria .
2. Se embute la pasta para el producto en la máquina fragmática o linker.
3. Se extrae el producto procesado ej: salchichas, jamones, chorizos, etc.
4. Limpieza y desarme de la maquinaria al final de las labores.

Departamento de Ventas

Supervisoras de Impulsadoras

1. Programar ofertas en conjunto con producción para los diferentes supermercados.
2. Entregar hoja de pedidos a producción por cada supermercado.
3. Control y supervisión de las impulsadoras.
4. Visita los supermercados para observar la rotación del producto, supervisar limpieza de vitrina o verificar ventas.
5. Controlar la devolución de los productos.
6. Entregar correspondencia a los Gerentes de los supermercados, donde se vende el producto.
7. Conocimiento en el manejo de personal y las buenas relaciones interpersonales.
8. Experiencia mínima en puestos similares de cinco años.
9. Nivel académico, estudios universitarios en el área de administración de empresas o carreras a fines.

Supervisor de Ventas

1. Coordinar ruta de vendedores.
2. Supervisar a los vendedores en sus metas.
3. Reunión diaria con los vendedores.
4. Visitar a clientes diariamente para supervisión.
5. Ampliar mercados de ventas.
6. Selección de vendedores ruteros.
7. Conocimientos básicos en el área de ventas.
8. Experiencia mínima de cinco años.
9. Nivel académico, estudios universitarios.

Impulsadoras

1. Vender y promocionar el producto.
2. Coordinar en conjunto con el supervisor, la devolución y movimiento del producto.
3. Ordenar el producto en las vitrinas.
4. Nivel académico ,mínimo de noveno grado.
5. Experiencia no indispensable.
6. Facilidad de expresión.

CAPITULO III

METODOLOGIA

1.0 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se clasifica como una Investigación Descriptiva, ya que su fin primordial es medir el desempeño real de los trabajadores de las áreas de producción y ventas, por medio de un instrumento que contiene los diferentes factores del desempeño de acuerdo a las actividades que se realizan en los puestos a evaluar, teniendo como objetivo principal medir con la mayor precisión el rendimiento (Sampieri, 1991). Además se utilizó la investigación directa y como complemento de ésta se recurrió a la investigación documental. Se establece que es directa porque la información que ayudó a describir el fenómeno objeto de estudio, se obtuvo directamente de la realidad de la empresa, a través de técnicas como la observación, entrevista y cuestionario y se cataloga como documental, pues para complementar la investigación se utilizaron diferentes textos, trabajos de grado y otros documentos que dieran referencia del tema y así tener un mejor panorama del problema.

2.0 OBJETO Y SUJETOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETO DE LA INVESTIGACION

La evaluación del desempeño de los empleados de los departamentos de producción, supervisión e impulsadoras de Industrias Cárnicos, S.A.

2.2 SUJETOS DE LA INVESTIGACION

La investigación se llevó a cabo en las áreas de producción y ventas con un total de 114 empleados que fueron escogidos al azar por el método sencillo de rifa; cuyas edades oscilaron entre los 18 a 40 años y de ambos sexos.

3.0 INSTRUMENTOS

Para diseñar los instrumentos de evaluación del desempeño, de las áreas de supervisores, producción e impulsadoras, se baso en el método de escala gráfica de la cual según Chiavenato (1994) está dividida verticalmente, a la izquierda se encuentran todos los factores a medir con su respectivo concepto, a la derecha está dividida en numerales que corresponden a la escala de evaluación del desempeño; la cual puede ser par o impar; donde los evaluadores deberán escoger el que mejor describa el rendimiento de los subordinados

A la escala se le han hecho las siguientes modificaciones con el fin de adaptarlo a la población a evaluar:

1. Al lado izquierdo se le han colocado únicamente los nombres de los factores a medir, seguidamente de estos se han elaborado tres preguntas las cuales están redactadas de forma positiva, con lo que se pretende ayudar al Evaluador a ser objetivo e imparcial al momento de la aplicación del instrumento evitando asi caer en algún error de apreciación.
2. Los grados con los cuales se calificara cada factor de la escala están distribuidos con números pares e impares que van del uno al cuatro en donde – 1 equivale a nunca, 2 equivale a veces. 3 equivale a la mayor parte del tiempo y 4 equivale a siempre.
3. Se ha agregado a la escala un apartado el de "comentario", en donde el Evaluador podrá describir ampliamente el porque de su respuesta o dar algúna observación adicional acerca del desempeño del trabajador, lo cual traerá beneficios en el momento de la interpretación, ya que la información será mayor.

Para que los instrumentos de evaluación del desempeño fueran utilizados en la práctica, se les entregó uno de cada área (Supervisores, producción e impulsadoras) a tres diferentes profesionales que laboran dentro de la organización, al Gerente de Ventas (Licenciado en Administración de Empresas), al Gerente de Control de Calidad

de Producción (Ingeniero Industrial) y Gerente de Recursos Humanos (Licenciada en Psicología), los cuales establecieron que el instrumento estaba elaborado de forma adecuada para las áreas que se pretenden evaluar e hicieron las siguientes observaciones:

1.Que se cambiaran algunos factores a evaluar,

2.Que se agregará una o mas preguntas

3.Las indicaciones fueran más específicas; dichas observaciones fueron corregidas para luego aplicar la prueba piloto, con la cual se detectó la necesidad de hacer más sencillo el vocabulario de las preguntas para una mejor comprensión por parte de las personas evaluadoras.

4.0 FACTORES A EVALUAR

A continuación se describen cada uno de los factores que se utilizaron para medir el desempeño de los trabajadores en las áreas de supervisores, producción e impulsadoras.

4.1 FACTORES A EVALUAR EN EL PUESTO DE SUPERVISOR

Conocimientos del Trabajo: Es el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a través del estudio o la experiencia sobre las técnicas, normas y procedimientos básicos para realizar su trabajo, así como del trabajo del personal que supervisa.

Planificación y organización: Se refiere a la capacidad de formular y desarrollar planes; así como la habilidad para coordinar y distribuir el trabajo del personal bajo su cargo.

Manejo de la presión de trabajo: Es la capacidad para reconocer y manejar las presiones y cambios inesperados y exigencias constantes en circunstancias caracterizadas por complejidad, incertidumbre y limitaciones de tiempo.

Capacidad de dirección o supervisión: Es la habilidad que tiene el supervisor para conducir al personal bajo su cargo en forma sistemática e integrada al logro de los resultados esperados.

Logro de metas y objetivos: Es la capacidad que tiene el supervisor para formular y desarrollar metas y objetivos y la habilidad que tiene para involucrar a su personal en la consecución de los mismos.

Solución de Problemas: Facultad para identificar, formular y resolver situaciones de forma práctica a través de la implantación de acciones acertadas en el momento adecuado.

Toma de decisiones: Es la capacidad de proponer las posibles alternativas de solución y seleccionar de entre ellas la mejor, a fin de alcanzar los resultados esperados en precisión y oportunidad.

Responsabilidad: Es la capacidad que tiene el supervisor para cumplir con los deberes y obligaciones inherentes a su cargo y el grado de compromiso que involucra en la consecución de los resultados esperados.

Comunicación: Capacidad de organizar y expresar claramente sus ideas verbalmente y por escrito, de forma tal que sea adecuadamente interpretados por parte de terceros.

Estabilidad Emocional: Es la capacidad que tiene el individuo de reaccionar de forma equilibrada ante los cambios afectivos que se le presentan en los diferentes períodos de su vida.

Iniciativa y Creatividad: Capacidad para proponer y ejecutar nuevas metodologías de trabajo que mejoren las ya existentes, optimicen recursos y tiempo o resuelvan problemas que se presenten en el desarrollo del trabajo.

(Ver Formato de Anexo 1).

4.2 FACTORES A EVALUAR EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Producción: Se evalúa la realización del trabajo o la cantidad de producto hecho de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio.

Calidad: Evalua la exactitud, presentación, orden y esmero que caracterizan el servicio del empleado, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.

Conocimiento del Trabajo: Grado en que conoce y domina las funciones, métodos, técnicas, procedimientos, información, políticas, etc. Necesarios para desempeñar el trabajo.

Interés por el Trabajo: Capacidad para llevar a cabo las tareas que le han sido encomendadas poniendo en alto su disposición y dedicación para afrontar cualquier situación de trabajo que se le presente.

Liderazgo: Facultad natural de influir, dirigir y motivar a otros para lograr alcanzar exitosamente los objetivos que deben cumplirse.

Actitud y Disposición ante el trabajo: Interés y disposición para trabajar sin cuestionar ordenes, ni trabajo adicional requerido.

Responsabilidad: Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.

Cooperación: Disposición para contribuir o ayudar a otros en sus labores y objetivos además de colaborar con la organización en todos los fines y propósitos de está.

Trabajo en Equipo: Capacidad de trabajar en armonía con los compañeros y supervisores obteniendo y ofreciendo su colaboración en forma activa.

Cumplimiento de Normas: Aplicación de normas y procedimientos generales de la empresa en especial atención, aquellas referidas a la seguridad integral, asistencia y horario de trabajo.

Adaptación al Cambio: Facilidad para adaptarse a las exigencias y condiciones del entorno (cambios tecnológicos, culturales, cambios de procedimiento, etc.).

Relaciones Interpersonales: Habilidades para relacionarse con Jefes, Subalternos, Compañeros, otros departamentos, clientes, público, usuarios, etc. Mostrando un buen trato y amabilidad en dichas relaciones.
(Ver Formato de Anexo 2).

4.3 FACTORES A MEDIR EN EL PUESTO DE IMPULSADORAS

Conocimiento del trabajo: Es la aplicación de los conocimientos y procedimientos necesarios para la ejecución del trabajo.

Manejo de la presión de trabajo: Capacidad para reconocer y manejar las presiones y exigencias constantes en circunstancias caracterizadas por su complejidad incertidumbre y limitaciones de tiempo.

Trabajo en equipo: Disposición para trabajar con compañeros y supervisores, participando en la realización de las actividades asignadas al grupo de trabajo, para el alcance de los objetivos propuestos.

Atención al cliente: Disposición para atender al cliente y satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Responsabilidad: Es el grado de compromiso y dedicación e interés que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la organización misma.

Compromiso con la empresa: Incorporación y práctica de los valores organizacionales y cumplimiento de normas.

Relaciones laborales: Es la actitud que tiene el empleado en sus relaciones laborales con supervisores, compañeros y el grado de atención que se brinda al cliente.

Comunicación: Habilidad para transmitir, recibir y comprender ideas, instrucciones e información utilizando propiamente medios verbales o escritos. Facultad para captar la atención de otros.

Logro de metas: Es la forma metódica y sistemática de realizar el trabajo, a fin de alcanzar los resultados esperados en forma oportuna.

Solución de problemas: Facultad para identificar, formular y resolver situaciones de forma práctica, a través de la implementación de acciones acertadas en el momento adecuado.

Apariencia personal: Preocupación e interés por mantener una presencia personal adecuadas al lugar y actividad realizada en cuanto a la vestimenta, uso de uniforme e higiene en el lugar de trabajo. (Ver Formato de Anexo 3).

5.0 PROCEDIMIENTO

La investigación fue estructurada partiendo de una visita realizada a Industrias Cárnicos, S.A., empresa ubicada en la zona metropolitana de San Salvador; en donde se realizó una entrevista con la Licenciada González Gerente de Recursos Humanos, con quien se comentó la inquietud de realizar el trabajo de graduación en el área laboral, pidiéndole su colaboración para dar apertura al grupo de trabajo para llevar a cabo la investigación, a lo cual su respuesta fue positiva, poniendo como único requisito la discreción en cuanto a la información que ella nos brindaría; así mismo se le solicitó una segunda entrevista, para la cual se formularon una serie de preguntas dirigidas a distintas áreas de los problemas más comunes que se presentaban con el personal y por qué ella creía que se daban; luego de llevar a cabo ésta reunión se estructuró toda la información obtenida, donde los problemas más comunes fueron: ausentismo laboral, rotación de personal, bajos niveles de motivación, los ascensos y salarios son hechos sin previo estudio, etc. Además expresó la falta de manuales de descripción de puestos, evaluación del desempeño según los datos obtenidos, las áreas que presentaban dicha problemática eran las de producción y ventas. Durante ésta reunión se le pidió a la Gerente poder entrevistarse con los supervisores de éstas áreas, dicha convocatoria se dio 7 días después con el grupo de supervisores, donde se les pidió que expresaran cuales eran las áreas en las que sus subalternos presentaban dificultades

y la mayoría de respuestas coincidían con las de la encargada de Recursos Humanos, al día siguiente se llevó a cabo una reunión con el Gerente de Producción y Ventas a los cuales se les dio a conocer la información recopilada anteriormente y se les preguntó su opinión acerca de ella, con lo cual estuvieron de acuerdo; además de sugerir que si se trabajaba con los obreros era indispensable que se hiciera también con los supervisores; ya que ellos eran responsables en parte del trabajo de sus subalternos. Se reunió la información obtenida de las 3 fuentes y se concluyó que para que la empresa pudiera encontrar la génesis de éstas problemáticas, era necesario comenzar por conocer cual es el rendimiento real de los trabajadores y con datos verídicos el Departamento de Recursos Humanos pueda buscar las mejores soluciones. Esto impulsó a quienes realizaron esta investigación a diseñar un manual de evaluación del desempeño, apegado a la realidad de los trabajadores dentro de la empresa.

Seguidamente se realizaron visitas a diferentes Bibliotecas para revisar libros de texto y trabajos de graduación que trataran acerca del tema de Evaluación del Desempeño, y también se obtuvo información del internet; con la recopilación de todos los datos se decidió que los instrumentos se diseñarían en base al método de evaluación del desempeño de escala gráfica, por su sencilla aplicación, además brinda una perspectiva integral de los factores a evaluar y es de fácil calificación e interpretación. Se elaboraron 3 formatos, uno para supervisores, uno para producción y uno para impulsadoras; los cuales evalúan factores del desempeño de acuerdo a las

actividades del puesto; estos fueron entregados primero a los Gerentes de Ventas, de Recursos Humanos y Control de calidad de producción para su respectiva revisión; ya estando listos como primer paso se eligió a las personas que llevarían a cabo el proceso de evaluación, los supervisores de producción e impulsadoras serían los encargados de evaluar a sus subalternos y los Gerentes de Producción y Ventas, encargados de evaluar a los supervisores. Como segundo punto se llevó a cabo una capacitación de dos días en donde se les dio a conocer el objetivo de la evaluación y las ventajas que ésta tiene; además se les enseñó como aplicar el instrumento; se inició el Tercer paso con el proceso de evaluación el cual duró 9 días, el primer día se les entregaron los instrumentos a cada uno de los encargados, los siguientes 7 días los usaron para su aplicación y el noveno día fueron entregados los instrumentos ya aplicados; para luego ser calificados, interpretados y analizados.

CAPITULO IV

MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LAS AREAS DE PRODUCCION Y VENTA DE INDUSTRIAS CARNICOS, S.A.

INTRODUCCION

El manual de evaluación del desempeño ha sido elaborado como una herramienta útil para el Departamento de Recursos Humanos de Industria Cárnicos, S.A., y pueda así tener una mejor percepción de los empleados conociendo el potencial con el cual cuenta el aspecto que ayudará en el momento de proyectar sus planes de crecimiento. Este se enfoca en las áreas de ventas en los cargos de supervisor de ventas, supervisor de impulsadoras e impulsadoras y también en el área de producción en los puestos de supervisor de producción; molino, hornos, carnicerías, cutter y embutidos.

El presente será el documento oficial a utilizar dentro de la organización y su aplicación estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos el cual vigilará de que éste sea utilizado de forma imparcial y objetiva, así como de la respectiva revisión y actualización del mismo.

1.0 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Proporcionar a la organización los lineamientos específicos para implementar el proceso de Evaluación del Desempeño y Determinar de ésta manera el nivel de rendimiento de los empleados con los que esta cuenta.

1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1) Que el instrumento diseñado detecte áreas en las cuales exista la necesidad de capacitación y de esta forma obtener una mayor eficiencia y productividad.
2) Que al hacer uso adecuado del Manual de Evaluación del desempeño se puedan llevar a cabo programas de incentivos y aumentos salariales basándose éstos en el desempeño real de los trabajadores.
3) Que la empresa implemente el instrumento de evaluación del desempeño en los períodos que se dejaran estipulados en el presente documento el cual será de beneficio para la misma y los empleados.

2.0 NORMAS GENERALES

Las normas diseñadas para llevar a la práctica la implementación del Manual son las siguientes:

1. El Manual de Evaluación del desempeño laboral será utilizado solamente por el departamento de Recursos Humanos, el cual asignará una persona para la aplicación

y evaluación de los instrumentos la cual deberá tener un grado académico de Licenciatura en Psicología.

2. No serán sujetos a evaluación del desempeño laboral, aquellas personas que tengan un período menor a los seis meses de estar laborando para la empresa.
3. La persona asignada para Administrar el Manual de Evaluación del Desempeño por el departamento de Recursos Humanos capacitará a los jefes y supervisores de las áreas a evaluar para que puedan utilizar el instrumento de evaluación, el cual aplicarán a sus subalternos.
4. El instrumento de evaluación del desempeño será calificado e interpretado únicamente por las personas asignadas por el departamento de Recursos Humanos.
5. La evaluación del desempeño se llevará a cabo dos veces al año una en el mes de junio y la otra en el mes de diciembre.
6. Antes de iniciar el proceso de evaluación del desempeño, se llamaran a entrevista aquellos empleados a evaluar para darles a conocer los objetivos que se persiguen alcanzar con dicho suceso.
7. La persona encargada de la Administración de la Evaluación del desempeño, se reunirá con los empleados y el jefe inmediato de este, con el fin de que ambas partes estén de acuerdo con las propuestas de cambio y fomentar así la comunicación.

8. Se realizará una entrevista final o retroalimentación con cada uno de los empleados evaluados, para informarles de los resultados obtenidos durante la evaluación.
9. La evaluación y la entrevista son de carácter estrictamente confidencial, no se debe hacer ningún comentario sobre la persona evaluada.
10. Se realizará un informe final sobre los resultados de la evaluación del desempeño laboral, como medio informativo para el gerente de Recursos Humanos y los gerentes de las áreas que se han evaluado.

3.0 ESCALA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Con el proceso de Evaluación del desempeño se busca determinar en que medida el empleado logra los resultados que se esperan para el puesto que ocupa y con que calidad y responsabilidad realiza dichas funciones.

Para ello se han establecido factores importantes que miden el desempeño, los cuales se clasifican según los siguientes niveles de rendimiento.

SIEMPRE: El desempeño es notable y sobrepasa los niveles esperados.

LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO: Las funciones y responsabilidades del puesto son cumplidas con un rendimiento descifrado como normal o adecuado.

A VECES: El desempeño es favorable, pero pueden existir algunas fallas fáciles de superar.

NUNCA: El desempeño se encuentra por debajo de lo que se espera, se requiere mejorar en más de uno de los factores importantes del trabajo.

5.0 ESCALAS DE CALIFICACION

4.1 ESCALA DE CALIFICACION PARA SUPERVISORES

A.Puntuación de cada factor para el puesto de Supervisión.

FACTOR:

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	A	B	C	D
1.Cuenta con los conocimientos teórico práctico en los que respecta a las actividades que exige su puesto de trabajo.	1	2	3	4
2.Conoce detalladamente cada una de las labores que ejecutan sus subordinados	1	2	3	4
3.Posee la experiencia necesaria para desempeñar el cargo.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A	B	C	D
1.Programa de forma ordenada, las tareas a realizar diariamente.	1	2	3	4
2.Planifica de forma sistemática las actividades a realizar diariamente.	1	2	3	4

3.Cuenta con planes definidos de trabajo, que le ayuden a dirigir el trabajo de sus subalternos de forma adecuada.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

CAPACIDAD DE DIRECCION O SUPERVISION	A	B	C	D
1.Tiene La habilidad de guiar con autoridad y respeto a los subordinados que están a su cargo.	1	2	3	4
2.Posee la capacidad de coordinar su trabajo y el de sus subalternos de forma eficiente.	1	2	3	4
3.Orienta y ayuda a sus trabajadores en las tareas de tal manera que estos saben como lograr los mejores resultados.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR

MANEJO DE LA PRESION DE TRABAJO	A	B	C	D
1.Maneja adecuadamente su control interno ante situaciones estresantes que se le presentan.	1	2	3	4
2.Actúa con equidad ante situaciones de conflicto que surgen entre sus subalternos.	1	2	3	4
3.Tiene la habilidad para trabajar por el logro de metas a corto y largo plazo.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS	A	B	C	D
1.Posee la aptitud para plantearse metas y objetivos.	1	2	3	4
2.Cuenta con el nivel adecuado de iniciativa y entusiasmo en el desempeño de su cargo y lograr así los resultados esperados.	1	2	3	4
3.Tiene la capacidad de hacer que				

sus subalternos cumplan con las metas y objetivos establecidos previamente.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

SOLUCION DE PROBLEMAS	A	B	C	D
1.Posee la experiencia necesaria para encontrar la solución adecuada cuando se le presenta imprevistos en su área de trabajo.	1	2	3	4
2.Maneja con responsabilidad y ética personal los problemas que se le presentan en su área de trabajo.	1	2	3	4
3.Ayuda a sus trabajadores a buscar las mejores soluciones, a las dificultades diarias que puedan presentárseles.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

RESPONSABILIDAD	A	B	C	D

1.Cumple y hace cumplir al personal bajo su mando las normas y políticas de la empresa.	1	2	3	4
2.Ante cualquier situación en la que debe tomar una decisión, diseña el plan de acción que le ofrezca las mejores soluciones.	1	2	3	4
3.Efectúa con responsabilidad las exigencias de su cargo, así como otras que se le asignen sin poner objeción alguna.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

COMUNICACIÓN	A	B	C	D
1.Se Expresa verbalmente de forma clara y precisa ante sus compañeros y jefes.	1	2	3	4
2.La comunicación que mantiene con sus subalternos, es la adecuada.	1	2	3	4
3.Maneja en forma confidencial la información que le llega a sus manos evitando así cualquier	1	2	3	4

tipo de rumor.				
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

RELACIONES LABORALES	A	B	C	D
1.Tiene la facilidad de mantener relaciones adecuadas con sus compañeros y jefes en su lugar de trabajo.	1	2	3	4
2.La relación que mantiene con sus subalternos es de confianza y respeto mutuo.	1	2	3	4
3.Se esfuerza para que en su área de trabajo exista armonía entre todo el personal.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

INICIATIVA Y CREATIVIDAD	A	B	C	D
1.Ayuda a proporcionar ideas nuevas y sugerencias que están encaminadas hacia el bien personal y grupal.	1	2	3	4

2.Posee la habilidad para aportar soluciones creativas ante problemas laborales que se le presentan.	1	2	3	4
3.Su visión está encaminada a buscar nuevas técnicas para incrementar el trabajo y crecimiento de la empresa y de los empleados.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

B.RESUMEN DE PUNTUACION PARA EL PUESTO DE SUPERVISOR

		ESCALA			
No.-	FACTOR	A	B	C	D
1	Conocimiento de trabajo	3	6	9	12
2	Planificación y Organización	3	6	9	12
3	Capacidad de Dirección o Supervisión	3	6	9	12
4	Manejo de la presión de trabajo	3	6	9	12
5	Logro de Metas y Objetivos	3	6	9	12
6	Solución de Problemas	3	6	9	12
7	Responsabilidad	3	6	9	12
8	Comunicación	3	6	9	12

9	Relaciones laborales	3	6	9	12
10	Iniciativa y creatividad	3	6	9	12
TOTALES		30	60	90	120

C.CALIFICACION DEL DESEMPEÑO POR RANGOS , PUNTOS Y PORCENTAJES

RANGO	PUNTOS	PORCENTAJE
MUY BUENO	De 91 a 120 puntos	De 76 a 100%
BUENO	De 61 a 90 puntos	De 51 a 75%
REGULAR	De 31 a 60 puntos	De 26 a 50%
DEFICIENTE	De 0 a 30 puntos	De 0 a 25%

4.2 ESCALA DE CLAIFICACION PARA EL AREA DE PRODUCCION

A.PUNTUACION DE CADA FACTOR PARA EL PUESTO DE PRODUCCION

FACTOR:

PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

INTERES POR EL TRABAJO	A	B	C	D
1.Posee interés el trabajador por adquirir nuevos conocimientos que le ayuden a desempeñar sus labores.	1	2	3	4
2.El empleado ayuda a que sus compañeros aprendan nuevas técnicas para mejorar el trabajo.	1	2	3	4
3.Demuestra el trabajador interés por cumplir con las metas de producción establecidas.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

LIDERAZGO	A	B	C	D
1.Posee la capacidad de motivar a sus compañeros para que estos ejecuten con optimismo las tareas.	1	2	3	4
2.Demuestra confianza y seguridad en sí mismo en la realización de las actividades de su trabajo.	1	2	3	4
3.Posee la capacidad de persuadir al grupo de trabajo y a jefes, al tener que hacer cambios positivos ya sea para ellos o la empresa.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

RELACIONES INTERPERSONALES	A	B	C	D
1.Las relaciones personales que establece con los demás compañeros de trabajo está libre de conflictos.	1	2	3	4
2.Colabora para que dentro del departamento exista un clima laboral libre de murmuraciones.	1	2	3	4
3.Se esfuerza el empleado por ser respetuoso y atento con sus superiores y demás compañeros.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

B.RESUMEN DE PUNTUACION PARA EL PUESTO DE PRODUCCION.

		ESCALA			
No.-	FACTOR	A	B	C	D
1	Producción	3	6	9	12
2	Calidad del trabajo	3	6	9	12
3	Adaptación al cambio	3	6	9	12
4	Cumplimiento de normas	3	6	9	12
5	Responsabilidad	3	6	9	12
6	Trabajo en equipo	3	6	9	12
7	Interés por el trabajo	3	6	9	12
8	Liderazgo	3	6	9	12
9	Relaciones Interpersonales	3	6	9	12
TOTALES		27	54	81	108

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO POR RANGOS , PUNTOS Y PORCENTAJES

RANGO	PUNTOS	PORCENTAJE
MUY BUENO	De 82 a 108 puntos	De 76 a 100%
BUENO	De 55 a 81 puntos	De 51 a 75%
REGULAR	De 28 a 54 puntos	De 26 a 50%
DEFICIENTE	De 0 a 27 puntos	De 0 a 25%

4.3 ESCALA DE CALIFICACION PARA IMPULSADORAS

A. PUNTUACION DE CADA FACTOR PARA EL PUESTO DE IMPULSADORAS

FACTOR:

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	A	B	C	D
1.Tiene los conocimientos necesarios para ejecutar el cargo que se le ha asignado.	1	2	3	4
2.Lleva a la práctica diaria todo lo que ha aprendido en las diferentes capacitaciones a las que ha asistido.	1	2	3	4
3.Posee la experiencia necesaria, para desarrollarse de forma optima en su trabajo.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

SOLUCION DE PROBLEMAS	A	B	C	D
1.Posee la habilidad de percibir los problemas que están afectando su rendimiento y el de otros.	1	2	3	4
2.Ante situaciones difíciles que se presentan a diario posee la capacidad de buscar soluciones rápidas y efectivas.	1	2	3	4

3.Cuando decae la demanda de un producto, busca junto a sus compañeros la forma correcta de solucionar dicha situación.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

COMPROMISO CON LA EMPRESA	A	B	C	D
1.Demuestra la lealtad hacia la empresa, evitando que esta sea criticada por los demás empleados.	1	2	3	4
2.Se interesa por desempeñar sus labores eficientemente y ayudar así al crecimiento positivo de la organización.	1	2	3	4
3.Cumple adecuadamente con las normas de seguridad laboral, evitando así algún contratiempo que pueda afectar su trabajo.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

MANEJO DE LA PRESION	A	B	C	D

DE TRABAJO				
1.Tiene la capacidad de controlar sus impulsos en circunstancias de presión de trabajo.	1	2	3	4
2.Maneja adecuadamente los cambios inesperados de lugar y horarios de trabajo según las necesidades de la empresa.	1	2	3	4
3.El trabajo bajo presión, afecta en el rendimiento de su trabajo.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

RESPONSABILIDAD	A	B	C	D
1.Cumple con los horarios y asistencia de trabajo que la empresa ha implementado.	1	2	3	4
2.Obedece todas las normas de higiene que la empresa exige y así mantener saludable el producto.	1	2	3	4
3.Cumple cada una de las tareas de su cargo sin anteponer				

negativismo que podrían afectar los intereses propios y de la empresa.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

ATENCION AL CLIENTE	A	B	C	D
1.Su comportamiento es el adecuado al momento de atender a los clientes que requieren de su servicio.	1	2	3	4
2.La forma en como se expresa verbalmente al momento de atender a los clientes es la correcta.	1	2	3	4
3.Se esfuerza por satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, en cuanto al producto que proporciona.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

TRABAJO EN EQUIPO	A	B	C	D
1.Brinda ayuda a sus compañeros sin necesidad que éstos se la				

soliciten.	1	2	3	4
2.Cuando trabaja en equipo lo hace de forma armoniosa.	1	2	3	4
3.Demuestre interés por colaborar en la realización de tareas en conjunto con sus compañeros.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

LOGRO DE METAS	A	B	C	D
1.Juega un papel activo en el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.	1	2	3	4
2.cumple con las metas establecidas en el tiempo requerido.	1	2	3	4
3.Sin importar las dificultades que se le presentan, el empleado trabaja adecuadamente para cumplir con las metas que se han establecido.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

RELACIONES LABORALES	A	B	C	D
1.Muestra el debido respeto hacia sus supervisores y compañeros.	1	2	3	4
2.El trato que le da al cliente siempre es de amabilidad y respeto por lo que fácilmente se gana su credibilidad.	1	2	3	4
3.La relación de trabajo que mantiene con los demás empleados de la tienda tiende a ser la adecuada.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

FACTOR:

APARIENCIA PERSONAL	A	B	C	D
1.La apariencia personal al momento de ejecutar las tareas dentro de la empresa es la adecuada.	1	2	3	4
2.Cumple con las normas de higiene personal que exige su puesto de trabajo.	1	2	3	4
3.El arreglo personal es el adecuado				

de manera que da el ejemplo a los demás compañeros de labores.	1	2	3	4
PUNTAJE TOTAL	3	6	9	12

B.RESUMEN DE PUNTUACION PARA EL PUESTO DE IMPULSADORAS

		ESCALA			
No.-	FACTOR	A	B	C	D
1	Conocimiento del trabajo	3	6	9	12
2	Solución de problemas	3	6	9	12
3	Compromiso con la empresa	3	6	9	12
4	Manejo de la presión de trabajo	3	6	9	12
5	Responsabilidad	3	6	9	12
6	Atención al cliente	3	6	9	12
7	Trabajo en equipo	3	6	9	12
8	Logro de metas	3	6	9	12
9	Relaciones Laborales	3	6	9	12
10	Apariencia Personal	3	6	9	12
TOTALES		30	60	90	120

C.CALIFICACION DEL DESEMPEÑO POR RANGOS , PUNTOS Y PORCENTAJES

RANGO	PUNTOS	PORCENTAJE

MUY BUENO	De 91 a 120 puntos	De 76 a 100%
BUENO	De 61 a 90 puntos	De 51 a 75%
REGULAR	De 31 a 60 puntos	De 26 a 50%
DEFICIENTE	De 0 a 30 puntos	De 0 a 25%

6.0 DESCRIPCION DEL CAMPO DE APLICACIÓN

Reconociendo que existen diferencias entre los departamentos de producción y ventas, en cuanto a las características individuales de cada puesto, es necesario que se identifiquen los factores que servirán de parámetro para evaluar el desempeño laboral.

Por lo que se han elaborado tres herramientas diferentes, las cuales están divididas de la siguiente manera:

a)Supervisor de ventas

Supervisores de Impulsadoras

Supervisores de producción

b)Personal de Producción: Molino, Cutter, Carnicería, embutidos, hornos y empaque.

c) Impulsadoras

5.1 DESCRIPCION DE FUNCIONES

a) SUPERVISORES

Está compuesto por aquellos que tienen como función principal el cargo de un área determinada y son responsables del recurso humano, físico y material; de igual manera tienen responsabilidades de plantearse o cumplir objetivos, así como poner en práctica las normas y políticas de la empresa.

b) PRODUCCION

Comprende está clasificación todos aquellos empleados que desarrollan un tipo de trabajo de carácter técnico, donde el desempeño del puesto se mide en relación a los resultados y son importantes aspectos como la responsabilidad, experiencia, conocimiento y habilidades.

c) IMPULSADORAS

En esté grupo se incluyen al personal que desarrolla labores de promoción y venta directa con el consumidor del producto que se distribuye en los diferentes supermercados.

6.0 PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

Para implementar el proceso de evaluación del desempeño, en las áreas de producción y ventas es importante seguir los siguientes pasos, en el orden que se han programado:

PASO 1

REUNION CON LOS SUPERVISORES Y GERENTES DE AMBAS AREAS

Se les dará a conocer los objetivos por los cuales se llevará a cabo las evaluaciones.

Se les informará del rol que ellos desempeñaran dentro de este proceso.

Se les mostrara el instrumento de medición que se le aplicara a los empleados, dándoles las instrucciones pertinentes para su aplicación.

PASO 2

ENTREVISTAS INICIAL CON EL PERSONAL A EVALUAR

Se les explicará a los empleados de forma clara cuales son los objetivos por los cuales la empresa ha optado por evaluar el desempeño de sus trabajadores.

Se les informara a cerca de las ventajas que trae consigo este proceso para ellos.

Se les dará a conocer las fechas en las cuales se realizaran las evaluaciones.

PASO 3

EVALUACION DE LOS EMPLEADOS

Durante la evaluación se calificaran cada uno de los factores que componen el instrumento escogiendo la respuesta que describa mejor el rendimiento del subalterno, de forma objetiva.

Se calificarán no solo hechos aislados del desempeño actual, sino también el trabajo realizado de por lo menos seis meses antes de la fecha de evaluación.

PASO 4

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Posteriormente a la evaluación los supervisores y gerentes, a los que se les dio la tarea de llenar los cuestionarios, devolverán al encargado los formularios ya contestados.

Se calificarán dichos cuestionarios y se sumaran los puntos obtenidos los cuales se comparan con la tabla de calificación previamente elaborada, de acuerdo al puesto y así conocer en que nivel se ubica el empleado.

Se analizan los resultados y se hacen las conclusiones y recomendaciones adecuados al desempeño del sujeto.

PASO 5

ENTREVISTA FINAL O RETROALIMENTACION

Como siguiente paso se le dan a conocer al empleado sus puntos débiles, para así buscar las mejores soluciones que le ayuden a superar esos obstáculos para su bienestar y el de su desempeño.

Posteriormente se le felicitara al empleado por sus puntos fuertes motivándole a que continúe manteniéndolos.

Se realiza un convenio entre el encargado y el evaluado, como prueba que pondrá todo su empeño por mejorar el rendimiento laborar en el futuro.

PASO 6

REUNION CON EL JEFE INMEDIATO Y EMPLEADOS EVALUADOS

Posteriormente a la entrevista final, el encargado de dicho proceso se reunirá con el evaluado y jefe inmediato para informarle a este último, de los resultados obtenidos en las evaluaciones así como para darles a conocer cuales son las posibles causas de los problemas que se han detectado e informarles cuales son las soluciones que se cree son las más certeras para erradicar el problema, por lo que se necesita contar con su aprobación y ayuda.

PASO 7

INFORME FINAL PARA EL GERENTE DE RECURSOS HUMANO Y GERENTE DE LOS DEPARTAMENTOS QUE SE HAN EVALUADO.

Después de haber realizado todos los pasos anteriores, se hará un informe global del proceso de evaluación, los resultados y soluciones; el cual ira dirigido a los gerentes, además llevara todas las medidas de acción a seguir para cada uno de los departamentos en los puestos que se evaluaron.

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Luego de la aplicación de los instrumentos para evaluar el desempeño a un total de 114 empleados de la empresa en estudio se procedió a la puntuación individual, como se describe a continuación:

CUADRO 1. Puntajes al instrumento de Evaluación del Desempeño obtenidos de siete Supervisores de las áreas de producción y ventas.

AREA DE SUPERVISORES

PUNTUACION EN LA ESCALA				
SUJETOS	NUNCA	A VECES	LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	SIEMPRE
1	0	3	18	9
2	0	9	21	0
3	1	0	19	10
4	0	3	18	9
5	4	8	18	0
6	3	14	11	2
7	6	15	4	5
TOTAL	14	52	109	35

CUADRO 2. Puntajes al instrumento de Evaluación del desempeño obtenido de 54 Empleados del área de producción.

AREA DE PRODUCCION

PUNTUACION EN LA ESCALA				
SUJETOS	NUNCA	A VECES	LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	SIEMPRE
1	1	0	10	16
2	1	0	9	17
3	0	0	1	26
4	0	1	4	22
5	0	0	1	26
6	0	0	4	23
7	0	0	1	27
8	0	0	5	22
9	2	10	11	4
10	1	6	7	12
11	2	6	11	8
12	0	0	1	26
13	0	0	6	21
14	0	0	6	21
15	0	0	3	24
16	0	4	5	18
17	0	0	7	20
18	0	0	0	27
19	0	0	3	24
20	0	0	12	15
21	0	0	2	25
22	1	11	4	12
23	0	2	2	23
24	0	2	9	16
25	3	8	12	4
26	1	0	9	17
27	5	8	6	8
28	1	5	6	15

29	0	13	10	4
30	1	6	9	11
31	1	1	1	24
32	0	4	6	17
33	0	10	8	9
34	0	1	5	21
35	0	12	6	9
36	0	2	13	12
37	0	3	5	19
38	0	2	10	15
39	0	4	9	14
40	0	0	9	18
41	0	2	0	25
42	0	4	6	17
43	0	3	8	16
44	0	5	11	11
45	1	7	3	16
46	0	0	6	21
47	0	4	7	16
48	0	9	10	8
49	0	1	10	16
50	0	2	7	18
51	0	4	14	9
52	1	3	9	14
53	0	5	7	15
54	0	2	8	17
TOTAL	22	173	354	1077

CUADRO 3. Puntajes al instrumento de evaluación del desempeño obtenido de 53 Impulsadoras del área de ventas.-

AREA DE IMPULSADORAS

PUNTUACION EN LA ESCALA				
SUJETOS	NUNCA	A VECES	LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	SIEMPRE
1	1	2	8	19
2	3	1	4	22
3	3	15	8	4

4	4	13	9	4
5	6	10	6	8
6	2	1	1	26
7	0	3	12	15
8	1	1	14	14
9	1	1	6	22
10	2	2	3	23
11	1	3	3	23
12	2	4	12	12
13	0	1	9	20
14	1	3	12	14
15	1	0	3	26
16	0	1	7	22
17	2	4	6	18
18	1	1	4	24
19	0	4	12	14
20	1	0	7	22
21	1	3	4	22
22	2	4	2	22
23	2	9	7	12
24	2	1	5	22
25	1	0	9	20
26	1	0	4	25
27	1	0	5	24
28	1	0	4	25
29	0	2	4	24
30	1	1	1	27
31	1	2	3	24
32	1	1	6	22
33	0	6	6	18
34	2	1	1	26
35	1	1	2	26
36	1	0	6	23
37	1	2	3	24
38	0	6	10	14
39	1	0	19	10
40	3	2	1	24
41	3	2	13	12
42	0	0	10	20
43	1	3	4	22

44	1	1	1	27
45	0	1	6	23
46	2	1	0	27
47	2	4	4	20
48	1	0	5	24
49	1	0	2	27
50	1	0	6	23
51	2	1	7	20
52	1	0	1	28
53	1	2	9	18
TOTAL	71	126	316	1077

A continuación se encuentra la interpretación de los resultados totales de cada una de las áreas donde se evalúo el desempeño de los trabajadores.

CUADRO 4. Ubicación de los puntajes del área de supervisores según escala de Evaluación del desempeño en rangos y porcentajes.

ESCALA	NUNCA	A VECES	LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	SIEMPRE	TOTAL
RANGO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
PUNTAJE OBTENIDO	14	57	109	30	210
PORCENTAJE	7%	27%	52%	14%	100%

De los cuadros 1 y 4 el puntaje mayor que se obtiene de la evaluación del desempeño de los siete supervisores es de 109, puntaje que corresponde al nivel "La mayor parte del tiempo", lo que indica que el 52% del rendimiento de éste recurso evaluado esta referido a que las funciones y responsabilidades del puesto son cumplidas con un rendimiento descrito como normal o adecuada, ubicándolas en el rango de buenos trabajadores. El puntaje de 57 que corresponde al nivel de medición de "a veces" indica, que el 27% del rendimiento se refiere a que el desempeño es favorable, ubicándolos en el rango de trabajadores "regulares"; el puntaje de 30 corresponde al nivel de medición de "siempre", indicando que 14% de rendimiento se refiere a que el desempeño es notable y sobrepasa los niveles esperados, ubidando el rango de trabajadores "muy buenos"; finalmente el puntaje de 14 corresponde al nivel de medición "nunca", indicando que el 7% del rendimiento se refiere a que el desempeño se encuentra por debajo de lo que se espera, ubicárlos en el rango de trabajadores "deficientes". De lo anterior se deduce que la empresa anda muy bien en cuanto al rendimiento de los supervisores en las áreas de producción y ventas, pues, se espera que el 52% de rendimiento "Bueno" de estos trabajadores, influya también, en un buen rendimiento de sus subalternos.

Los "buenos" y "muy buenos" como rangos de clasificación del rendimiento de los supervisores hacen el 66%, lo que para la empresa es un indicativo de que los diez factores evaluados en este recurso se están cumpliendo, lo que satisface las

expectativas de rendimiento, un 34% de ese mismo rendimiento aglutina a "Regulares y Deficientes" y es un llamado de atención a la empresa, pues en base a las privaciones en cada factor, ya que las observaciones hechas por el evaluador en cada item a evaluar, se debe poner mayor énfasis en mejorar el desempeño de los factores que recibieron menor puntuación, por ser en donde más fallan los supervisores, estos factores resultaron ser: manejo de la presión de trabajo, comunicación y relaciones laborales.

CUADRO 5. Ubicación de los puntajes del área de producción según Escala de Evaluación del desempeño en rangos y porcentajes.

ESCALA	NUNCA	A VECES	LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	SIEMPRE	TOTAL
RANGO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
PUNTAJE OBTENIDO	22	172	354	910	1458
PORCENTAJE	2%	12%	24%	62%	100%

De los cuadros 2 y 5 se desprende que el puntaje mayor de la evaluación del desempeño de los 54 empleados operativos del área de producción es de 910, puntaje que corresponde al nivel de "siempre", siendo que el 62% del rendimiento esta referido a que el desempeño es notable y sobrepasa los niveles esperados, ubicandolos

en el rango de trabajadores "muy bueno"; con 354 de puntaje aparece el nivel de "la mayor parte del tiempo" lo que indica que el 24% del rendimiento esta referido a que el desepeño en los factores medidos son cumplidos en su sentido normal adecuado lo que los coloca en el rango de buenos trabajadores. Así los puntajes antes mencionados que hacen un total de 1264 representan el 86% de porcentaje de cumplimiento de los factores evaluados para el área de producción; los puntajes 172 y 22 corresponden a los rangos bueno y deficiente con porcentajes del 12% y 2% respectivamente, considerados como bajos si se comparan con el 86% anterior. Indicando que la mayoría de los empleados operativos del área de producción tienen rendimientos buenos, lo que tiende a mantener los niveles óptimos de producción en la empresa. Siendo los factores en que éstos empleados puntuan más bajo los de: adaptación al cambio y referido específicamente a los cambios de puesto y de jefes o compañeros de trabajo; trabajo en equipo, específicamente en colaboración con los copañeros y relaciones interpersonales específicamente lo referido a conflictos y murmuraciones. Factores que se deben tomar en consideración para elevar el futuro rendimiento en ésta área de trabajo.

CUADRO 6. Ubicación de los puntajes de las impulsadoras del área de ventas según

Escala de evaluación del desempeño en rangos y porcentajes.

ESCALA	NUNCA	A VECES	LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	SIEMPRE	TOTAL
RANGO	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
PUNTAJE OBTENIDO	71	126	316	1077	1590
PORCENTAJE	4%	8%	20%	68%	100%

El análisis de los cuadros 3 y 6 refiere a que el puntaje mayor de 1077 de la evaluación del desempeño de 53 impulsadoras del área de ventas, esta relacionado con el 68% de rendimiento, indicando una ubicación en rango de "muy bueno" o que su desempeño es notable y sobrepasa los niveles esperados para la empresa; a el rango de "buenos" corresponde un puntaje de 316 que implica el 20% de nivel en la "mayor parte del tiempo" en el cumplimiento de los item que componen cada uno de los diez factores de medición del rendimiento de ésta área. Solamente el 12% de las impulsadoras se ubican en el rango regular y deficiente con puntajes de 126 y 71 respectivamente por lo que, el 88% de porcentaje de rendimiento ubica a este recurso como "muy bueno" y "bueno", pudiendo decir que la empresa anda muy bien con el desempeño de éstas trabajadoras y que como es un personal de frente a los consumidores, cabe esperar

que los incrementos en las ventas se daban tanto a la calidad del producto como al desempeño de las impulsadoras, aún más al adecuado proceso de selección de personal. Los bajos puntajes que representan áreas problema a este recurso son las dados por los factores: manejo de la presión de trabajo referido específicamente a el control de impulsos en los momentos de mucha presión de trabajo; responsabilidad en cuanto al cumplimiento con los horarios de asistencia al trabajo; relaciones con los demás empleados y apariencia personal en lo que respecta a higiene y vestimenta.

CAPITULO VI

A.CONCLUSIONES

1.Los porcentajes de 66% y 34% que sugieren buenos y bajos niveles de rendimiento de los supervisores de los áreas de producción y ventas de la empresa estudiada, son indicadores así mismo de la atención que deben recibir los factores de falla en el desempeño, como son: el manejo de la presión de trabajo, comunicación y relaciones laborales.

2.Con respecto a los trabajadores operativos del área de producción el porcentaje de rendimiento se incrementa llegando al 86% (buenos y muy buenos) que deja así mismo en un 14% (regulares y deficientes) de puntuación de fallas en el desempeño de los factores: adaptación al cambio, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

3.Del personal de impulsadoras que son los que mejor rendimiento presentan (88%), quedando solamente un 12% para los bajos rendimientos que están relacionados con dificultades en los factores manejo de la presión de trabajo, responsabilidad, relaciones laborales y apariencia personal.

4.Que el rendimiento laboral se ha caracterizado por ir en el orden de mayor a menor comenzando por las impulsadoras, luego los operativos de producción y finalmente los supervisores de esas áreas. En este sentido convendría a la empresa priorizar las estrategias de tratamiento por área.

B.RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos de la población perteneciente a la empresa investigada se recomienda:

1.Que la Empresa Industrias Cárnicos, S.A., tome muy en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del área de supervisores de producción y ventas, estableciendo las estrategias adecuadas para incidir en el incremento del desempeño, debiendo trabajar prioritariamente los factores manejo de la presión de trabajo, la comunicación y las relaciones laborales.

2.Para el área de los puestos operativos de producción las estrategias correctivas deberan enfilarse a los factores adaptación al cambio, el trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

3.Estrategias correctivas deberan elaborarse también para los factores manejo de la presión de trabajo, responsabildiad, relaciones laborales y apariencia personal que son puntos de importancia en el rendimiento laboral de las impulsadoras.

4.Que la empresa en base a esta evaluación del desempeño institucionalice su aplicación sistemática, para tener claro conocimiento del desempeño de sus empleados y de su actualización y seguimiento.

5.Que la institución revise y actualice el manual de Evaluación del Desempeño propuesto, y que introduzca o adapte el presente a las otras áreas que no fueron incluidas en esta investigación.

6.Se recomienda a Industrias Cárnicos que contrate profesionales de la psicología para que conformen un equipo de trabajo que cubran áreas de importancia como son: capacitaciones, seminarios, evaluaciones, programas de ascensos e incentivos, etc., aspectos que al darles la importancia que merecen ayudaran al progreso del trabajador y la empresa.

7.Para que se realice una evaluación del desempeño objetiva se sugiere a Industrias Cárnicos, que elija a un profesional (psicólogo) del Departamento de Recursos Humanos, para desarrollar el proceso, no sólo en producción y ventas sino también en los demás departamentos que componen la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas- México
1976.

BLUM MILTON - NAYLOR JAMES
Psicología Industrial
Editorial Trillas - México
1976.

CRAVINO LUIS MARIA
Administración del Desempeño.
Director de AO Consulting S.A. y del Saratoga Institute
República de Argentina
Internet 2001

CUMMINGS LL
Recursos Humanos. Evaluación y Desempeño
Editorial Trillas - México
1985

CHIAVENATO IDALBERTO
Administración de Recursos Humanos
Editorial McGraw Hill - Colombia
1994.

DESSLER GARY
Administración de Personal
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana - méxico
1996.

DISEÑO DE UN MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DE INDUSTRIAS PLASTICAS S.A. DE C.V.
Universidad Francisco Gavidia; Escuela de psicología
Para optar al título de Licenciatura en Psicología.

HAMPTON DAVID R.
Administración Contemporánea
Editorial McGraw Hill México, S.A. de C.V.
1998

HUSE EDGOS
Comportamiento Humano en la Organización
Editorial Interamericana - México
1984

KEITH DAVIS
Comportamiento Humano en el trabajo
Editorial McGraw Hill interamericana - México.
1999

IGNACIO MARTIN BARO
Acción e Ideología
Psicología Social desde Centro América
UCA Editores
1999

MAURICIO PARRA URDANETA
Profesor de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad Rafael Belloso Chahin-Urbe.
Evaluación del desempeño y la gestión de recursos humanos. econ.
Internet 2000.

REYES PONCE AGUSTIN
Administración de Personal de Recursos Humanos
Editorial Lumusa - México
1998.

SHERMAN Jr. ARTHUR
Administración de Recursos Humanos
Grupo Editorial Iberoamericana - México
1994

STRAUS GEORGE
Problemas Humanos de la Administración
Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana - México
1981.

WERTHER WILLIAM
Administración de Personal de Recursos Humano
Editorial McGRaw Hill - México
1995.

ANEXOS

ANEXO 1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Estrictamente confidencial

IMPULSADORAS

I. DATOS DEL EVALUADO

Apellido:_____ _____

Nombres:_____ _____

Cargo actual:_____

Antigüedad en el cargo:_____

Sección:_____

Fecha de la evaluación:_____

II. INDICACIONES

Lea cuidadosamente cada aspecto a evaluar y seleccione aquella que describa en términos de conducta efectiva el desempeño del evaluado en ese factor, la cual deberá anotar marcando una "X" en el espacio correspondiente a dicha opción, las cuales son:

Nunca	(1)
A veces	(2)
La mayor parte del tiempo	(3)
Siempre	(4)

En el apartado "comentario" incluya cualquier información adicional y pertinente que estime correspondiente.

ANEXO 2

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Estrictamente confidencial

PRODUCCION

III. DATOS DEL EVALUADO

Apellido:_____ _____

Nombres:_____ _____

Cargo actual:_____

Antigüedad en el cargo:_____

Sección:_____

Fecha de la evaluación:_____

IV. INDICACIONES

Lea cuidadosamente cada aspecto a evaluar y seleccione aquella que describa en términos de conducta efectiva el desempeño del evaluado en ese factor, la cual deberá anotar marcando una "X" en el espacio correspondiente a dicha opción, las cuales son:

Nunca	(1)
A veces	(2)
La mayor parte del tiempo	(3)
Siempre	(4)

En el apartado "comentario" incluya cualquier información adicional y pertinente que estime correspondiente.

ANEXO 3

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Estrictamente confidencial

SUPERVISORES

V. DATOS DEL EVALUADO

Apellido:_____ _____

Nombres:_____ _____

Cargo actual:_____

Antigüedad en el cargo:_____

Sección:_____

Fecha de la evaluación:_____

VI. INDICACIONES

Lea cuidadosamente cada aspecto a evaluar y seleccione aquella que describa en términos de conducta efectiva el desempeño del evaluado en ese factor, la cual deberá anotar marcando una "X" en el espacio correspondiente a dicha opción, las cuales son:

Nunca	(1)
A veces	(2)
La mayor parte del tiempo	(3)
Siempre	(4)

En el apartado "comentario" incluya cualquier información adicional y pertinente que estime correspondiente.