



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO
DE SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

La Evaluación de Desempeño en la empresa: Estudio del caso Plásticos ABC (Soria)

Presentado por: Beatriz Blázquez Marcos

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, junio de 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
--------------------	---

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DENTRO DEL ENFOQUE DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	17
1.2 ENFOQUE DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	19
1.2.1 Concepto de competencia	20
1.2.2 Componentes de las competencias.....	20
1.2.3 Clasificación de competencias	21
1.2.4 Gestión por competencias	22
1.3 NOCIONES GENERALES SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	23
1.3.1 Concepto de Evaluación de Desempeño	23
1.3.2 Utilidades de la Evaluación de Desempeño	25
1.3.3 Condiciones para el éxito del proceso de Evaluación de Desempeño	26
1.3.4 Errores más comunes en la Evaluación de Desempeño.....	27

CAPÍTULO 2. PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1 DEFINIR LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA	33
2.2 DISEÑO DEL PROGRAMA	34
2.2.1 Alcance de la Evaluación de Desempeño	34
2.2.2 Elaboración y actualización de las fichas de descripciones de puestos	36
2.2.3 Definir los criterios de evaluación	37
2.2.4 Elaborar los instrumentos de evaluación.....	37
2.2.5 Preparar el manual de evaluación	40
2.3 IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA	40
2.3.1 Estudio Piloto	40
2.3.2 Comunicación	41
2.3.3 Formación	41
2.3.4 Evaluación e implantación definitiva	41

2.4	GESTIÓN DE LOS RESULTADOS Y MEJORA	41
2.4.1	Entrevista de Evaluación del Desempeño	42
2.4.2	Estrategias para mejorar el desempeño.....	43

PARTE SEGUNDA: MARCO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3. PRESENTACIÓN DEL GRUPO ABC Y LA PLANTA PLÁSTICOS ABC (SORIA)

3.1	CARACTERIZACIÓN DEL GRUPO	49
3.1.1	Evolución y operativa del Grupo ABC.....	49
3.1.2	Cartera de productos	52
3.1.3	Misión, visión y valores corporativos	53
3.2	CARACTERIZACIÓN DE LA PLANTA PLÁSTICOS ABC (SORIA)	54
3.2.1	Descripción general de la planta Plásticos ABC	54
3.2.2	Análisis DAFO de la planta Plásticos ABC.....	56
3.2.3	Política Estratégica de Plásticos ABC	58
3.2.4	Función de Recursos Humanos en Plásticos ABC	59
3.3	INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	62
3.3.1	Fichas de descripción de los puestos a evaluar.....	62
3.3.2	Perfiles competenciales y evaluación por competencias.....	69

CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: RESPONSABLE DE TURNO Y TÉCNICO DE PRODUCCIÓN

4.1.	EVALUACIÓN 360º. ALCANCE	75
4.1.1	¿A quién, quién, y dónde se evalúa?	76
4.1.2	¿Cuándo se evalúa?.....	76
4.2	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	77
4.2.1	Criterios objetivos. KPI.....	77
4.2.2	Criterios subjetivos. Competencias	77
4.3	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	82
4.3.1	Responsable de Turno.....	82
4.3.2.	Técnico de Producción.	86

4.4	DOCUMENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	90
4.4.1	Responsable de Turno.....	91
4.4.1	Técnico de Producción.	94
	CONCLUSIONES	97
5.1	CONCLUSIONES GENERALES	99
5.2	CONCLUSIONES ESPECÍFICAS.	101
	BIBLIOGRAFÍA	105
	ANEXOS	111
1.	DEFINICIÓN Y COMPORTAMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS	113
2.	DEFINICIÓN Y COMPORTAMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE PUESTO DE RESPONSABLE DE TURNO	118
3.	DEFINICIÓN Y COMPORTAMIENTOS DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE PUESTO DE TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Utilidades de la Evaluación de Desempeño	26
Tabla 2.2. Alcance de la evaluación	36
Tabla 2.3 Métodos de Evaluación	38
Tabla 3.4 KPI Plásticos ABC 2014	51
Tabla 3.5 Matriz DAFO Plásticos ABC	57
Tabla 3.6 Ficha de descripción del puesto de Responsable de Turno	63
Tabla 3.7 Ficha de descripción del puesto de Técnico de Producción	66
Tabla 3.8 Orientación al cliente	69
Tabla 3.9 Orientación al cliente, comportamientos	70
Tabla 3.10 Método de corrección descendente	71
Tabla 4.11 Seguimiento formal para el puesto de Responsable Turno	78
Tabla 4.12 Seguimiento formal para el puesto de Técnico de Producción	78
Tabla 4.13 Tabla conductual	80
Tabla 4.14 Ejemplo de cuestionario de Evaluación de Desempeño	81
Tabla 4.15 Resultados KPI del Responsable de Turno	82
Tabla 4.16 Resultados evaluación del Director/a de Manufacturera	83
Tabla 4.17 Resultados evaluación de los Líderes de Equipo	83
Tabla 4.18 Resultados evaluación del Operador de Materiales.....	84
Tabla 4.19 Resultados evaluación de los Responsables de Turno (compañeros).....	84
Tabla 4.20 Resultado Global del Responsable de Turno.....	85
Tabla 4.21 Resultados KPI del Técnico de Producción	86
Tabla 4.22 Resultados evaluación del Responsable de Turno (superior jerárquico).....	86
Tabla 4.23 Resultado evaluación del Director/a Técnico de Producción (superior funcional)....	87
Tabla 4.24 Resultados evaluación de los Líderes de Equipo (cliente interno)	87
Tabla 4.25 Resultados evaluación de Técnico de Producción (compañero)	88
Tabla 4.26 Resultado Global del Técnico de Producción	88
Tabla 4.27 Documento de Evaluación de Desempeño para el puesto de Responsable de Turno	91
Tabla 4.28 Documento de Evaluación de Desempeño para el puesto de Técnico de Producción	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Grado de adecuación Persona-Puesto de Responsable de Turno	85
Gráfico 4.2 Grado de adecuación Persona-Puesto del Técnico de Producción.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Gestión Integrada de la función de Recursos Humanos	22
Figura 3.2 Grupo ABC Productos.....	53
Figura 3.3 Organigrama de Plásticos ABC.....	55
Figura 4.4 Herramienta registro incidentes críticos.....	78

Introducción

Las organizaciones se mueven actualmente en un entorno complejo, cuyas características principales podrían resumirse en:

Escasez de tiempo, la inmediatez define nuestro contexto actual. Las tecnologías incentivan esa inmediatez y nos generan tener que dar respuestas “ya”.

Escasez de dinero, el dinero sigue siendo el recurso que antes se agota en cualquier empresa y la optimización de rendimientos y de costes es el centro de todas las actuaciones empresariales.

Aumento de la complejidad, pasan demasiadas cosas y todas al mismo tiempo.

Infraestructuras, tecnología, procesos, prácticamente todo puede ser copiado por nuestros competidores, excepto el *capital humano*. Tras la revolución tecnológica como principal factor de diferenciación competitiva entre las empresas, *el talento* ocupa cada vez un lugar más destacado. Actualmente, los conocimientos cambian continuamente y se deprecian en poco tiempo. La diferencia de los profesionales con *talento* no está en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y de desaprender lo conocido, así como de ponerlo en práctica. Un profesional con talento es un *profesional comprometido*, que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno determinado. Entendemos por compromiso, el grado de implicación que una persona puede poner en juego a favor de unos objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Este escenario implica una función de Recursos Humanos que genere soluciones para incrementar los ingresos, impulsar la reducción de costes y reforzar la velocidad y flexibilidad organizacional.

Construir compromiso implica establecer reglas, crear satisfacción laboral (trato equitativo, clima laboral, etc.), conocer las motivaciones e intereses de nuestros empleados, fomentar su participación, hacer seguimiento del desempeño dando información sobre la consecución progresiva de los objetivos, así como mostrar apoyo e interés por los resultados y el modo en el que han sido alcanzados.

Precisamente este último punto será el objeto de estudio de nuestro trabajo en el que se pretende analizar la Evaluación de Desempeño como herramienta fundamental de gestión de los Recursos Humanos. De este objetivo principal se derivan los siguientes subobjetivos:

- Realizar una breve explicación sobre la evolución de la función de Recursos Humanos y sus consecuencias a través de los distintos contextos históricos.
- Conocer qué son las competencias, en qué consisten y a qué se debe el creciente éxito del modelo de Gestión por competencias.
- Aproximar el concepto de Evaluación de Desempeño para comprender la necesidad de la misma dentro de la estrategia organizacional, así como las utilidades de sus resultados para todos los implicados.
- Conocer las condiciones que garantizan el éxito del programa de Evaluación de Desempeño, así como los posibles errores que se pueden cometer y la forma de prevenirlos, o al menos reducir su impacto tanto en la organización como en la plantilla.
- Formalizar un programa de Evaluación de Desempeño diseñado a partir de los objetivos que se pretenden y conocer los distintos pasos a seguir en la implantación del mismo hasta llegar a la gestión de los resultados.
- Demostrar de un modo práctico todo lo anterior aplicando el programa que la empresa tiene implantado a dos puestos de trabajo, en una fábrica del sector de automoción, en concreto, Plásticos ABC (Soria) perteneciente al Grupo multinacional ABC, para la que presto servicios como Directora de Recursos Humanos.

Mi experiencia profesional en el área de Recursos Humanos me animó a seleccionar el tema de este trabajo por considerarlo un programa estratégico que alimenta todos los demás programas de Recursos Humanos y contribuye directamente a la consecución de los objetivos organizacionales.

He seleccionado a la empresa Plásticos ABC por su accesibilidad y colaboración plena a la hora de facilitarme los datos necesarios para hacer esta memoria (descripciones de puestos, políticas, organigrama, indicadores, etc.). Con el fin de garantizar el anonimato y la confidencialidad los nombres de las personas evaluadas se han escogido al azar. Cualquier coincidencia con la realidad es pura casualidad.

He recurrido a la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias para definir el marco conceptual. Para la parte empírica se ha planteado el método del caso utilizando como fuentes de información la revisión documental (fichas de descripción de puestos, diccionario de competencias y comportamientos, organigrama, políticas, indicadores,...) y la observación directa.

La memoria se ha estructurado en dos partes. Ambas constan de dos capítulos; la primera parte, pretende introducirnos en el tema a tratar en su marco conceptual, y la segunda desarrolla el caso práctico.

En el primer capítulo comenzaremos realizando un repaso histórico de la función de Recursos Humanos, para después explicar que son las competencias, cómo se clasifican y cómo se gestionan. Consideramos que una buena comprensión de estos temas resulta fundamental para entender el papel que juega la Evaluación de Desempeño en el contexto actual. Terminaremos el capítulo analizando el concepto y las utilidades de la Evaluación de Desempeño para todos los implicados. Veremos qué condiciones garantizan el éxito del programa y cuáles son los errores más comunes.

En el segundo capítulo, desarrollaremos el programa de Evaluación de Desempeño como herramienta de gestión de los Recursos Humanos, estableciendo sus distintas fases (definir los objetivos del programa, diseño, implantación y seguimiento del mismo, y por último gestión de los resultados), así como las decisiones que se deben tomar en cada una de ellas y sus implicaciones, poniendo de manifiesto que el desarrollo del programa requiere un ejercicio de planificación y programación de las acciones y tareas.

En el tercer capítulo se va a desarrollar el estudio empírico. Comenzaremos presentando el Grupo ABC para entender su operativa y así poder caracterizar la planta Plásticos ABC. A continuación, se analizará la información necesaria para desarrollar el caso.

En el cuarto capítulo se aplica el programa de Evaluación de Desempeño sobre dos puestos, mostrando los criterios e instrumentos que Plásticos ABC utiliza, así como los resultados obtenidos que culminan en la entrevista de desempeño.

Para finalizar este trabajo, comentaremos las conclusiones extraídas tras la realización del mismo, así como unas recomendaciones a la gestión.

Parte primera:

Marco conceptual

Capítulo 1
Aproximación al concepto
de Evaluación de
Desempeño dentro del
enfoque de Gestión por
competencias

Es un hecho que las Relaciones Laborales y la función de Recursos Humanos han generado grandes cambios en la sociedad. La función de Recursos Humanos evoluciona de la mano de la historia de las organizaciones.

En este capítulo analizaremos brevemente la función de Recursos Humanos desde una perspectiva histórica para poder entender dónde nos encontramos actualmente, cómo se gestiona por competencias y qué papel juega la Evaluación de Desempeño dentro de este modelo.

1.1 Evolución histórica de la función de Recursos Humanos

Para entender cómo hemos llegado a la situación actual, es necesario recordar las influencias más importantes que hemos podido observar, tanto en el mundo empresarial como en la función de Recursos Humanos.

En el siglo XIX, la Revolución industrial afectó de forma importante a toda la humanidad. Trajo consigo la mecanización de las tareas y una gran insatisfacción en la masa proletaria. Como respuesta a esa insatisfacción surgieron los sindicatos con el fin de mejorar las condiciones de trabajo.

En este contexto, algunas empresas viendo la importancia de este movimiento crearon los Departamentos de Bienestar para solucionar los

problemas de los trabajadores referentes a la vivienda, sanidad, educación de sus hijos, etc. Se podría considerar que éstos fueron los inicios de los actuales departamentos de Recursos Humanos.

A finales del siglo XIX, con el contexto de las grandes industrias dominando el panorama económico, aparece la Escuela Clásica o Dirección Científica del trabajo, cuyo máximo exponente es Taylor. Dicha escuela intenta unificar los criterios de las distintas fábricas para producir más a menor coste. De acuerdo con las ideas del Taylorismo el trabajador se esfuerza lo mínimo, no necesita pensar, no quiere tener iniciativa, únicamente se motiva con compensaciones económicas.

Los Departamentos de Bienestar, comenzaron a trabajar en esta concepción del trabajo; en los mismos, se hacían nóminas, se negociaba con sindicatos, se seleccionaba a trabajadores obedientes y sumisos y se desvinculaban a los que se salían del patrón establecido.

A principios del siglo XX, Mayo y Roethlisberger, apoyados por la Universidad de Harvard, realizaron un famoso experimento sobre la conducta humana en el trabajo. Este experimento ha sido mundialmente conocido como el efecto Hawthorne. Consistió en modificar las condiciones de trabajo a cinco trabajadores utilizando sobre todo la iluminación. Curiosamente, la productividad aumentó, tanto si las condiciones de trabajo eran mejores, como si eran peores, pues lo importante era la atención personal que estos trabajadores recibían.

Mayo demostró que la técnica no es el único factor que determina la productividad, las necesidades psicológicas aparecen complementando a las fisiológicas, los grupos informales repercuten en gran medida en la productividad, y cada trabajador es diferente y le motivan factores que no son los meramente económicos.

Por su parte Herzberg, en 1959, desarrolló la **Teoría de los dos factores**, la cual se basaba en conseguir la satisfacción del trabajador motivándolo y controlando los factores de higiene (salario, política de empresa, seguridad...).

Maslow, también estudió la motivación y propuso su conocida **Teoría de la Pirámide de las necesidades**, según la cual las personas tenemos unas necesidades que él estructuró en forma de pirámide, ocupando la parte más baja las prioritarias y en la parte superior las de menos prioridad. Asistimos a un periodo en el que la motivación pasa a considerarse un factor fundamental para aumentar la productividad y la persona no se concibe como un mero recurso dentro de la organización; se analiza su conducta basada en motivaciones, sentimientos, preocupaciones, etc.

Tras la crisis de los 70, se produjo un cambio de mentalidad empresarial que obligó a las organizaciones a realizar un esfuerzo para adaptarse a los cambios, ser competitivos y continuar en el mercado. En esta línea surge la **Teoría del Capital Humano**, la cual nos dice que son las personas las que

poseen los conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan la mejora continua y la competitividad de la empresa.

A partir de 1980, se inicia la etapa de la dirección de Recursos Humanos y comienza a tomarse conciencia de la necesidad de un manejo diferente e integral de la función de Recursos Humanos.

En el 2000 nos encontramos inmersos en la **Gestión del Conocimiento y el desarrollo del Talento**. La gran preocupación del siglo XXI es la falta de talentos, por lo que parece lógico que la función de Recursos Humanos se redirija en ese sentido.

1.2 Enfoque de Gestión por competencias

A pesar de la popularidad que el concepto de competencia ha alcanzado en los últimos años, no es nuevo en el ámbito de las organizaciones. Es más, se viene trabajando con ellas desde principios de los setenta, cuando en EEUU se solicitó a McClellan que diseñara un plan de selección para futuros oficiales de los servicios de información de Asuntos Exteriores.

McClellan apostó por un nuevo modelo de selección de personal, el cuál defendía que las pruebas psicotécnicas tradicionales basadas en las aptitudes o el conocimiento no predecían el éxito profesional. No era suficiente elegir a las personas simplemente por los títulos o estudios académicos que pudieran acreditar, era necesario además saber qué habilidades tenían y qué interés pondrían en la actividad que se les encomendaría en el supuesto de que fueran contratados.

De este modo, McClellan y su equipo, utilizaron para el proceso de selección entrevistas conductuales y mostraron lo acertado de este tipo de selección para predecir el éxito en el futuro trabajo. Estas entrevistas buscaban ciertas “competencias” en los candidatos. McClellan demostró que las competencias son definibles, observables, medibles y además pueden ser desarrolladas.

Aquella investigación ha dado lugar a un nuevo enfoque para gestionar a las personas en el trabajo que se ha venido a denominar **Gestión por competencias**.

Por su parte, Goleman, en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1999), ya nos predice que las reglas del juego están cambiando, ahora las organizaciones toman decisiones sobre a quién se asciende, retiene o desvincula teniendo en cuenta la inteligencia emocional¹ del empleado.

¹ Se entiende como inteligencia emocional el modo en el que la persona se maneja a sí misma, sus propias emociones, y se relaciona con los demás.

1.2.1 Concepto de competencia

Varios autores han contribuido con sus aportaciones a la definición y precisión del concepto de competencia Jaques Elliott y Cason, Kathryn (1994), Peretti, Jean-Marie (1998), Blanchar, Ken y otros (1996), Spencer y Spencer (1993), Levy-Leboyer (1992).

Para Montmollín (1984:122) las competencias son “conjuntos estabilizados de saberes, conductas tipo, procedimientos estándar y tipos de razonamiento, que pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje”. Esta definición viene a decir que cada persona tiene una serie de competencias en un determinado grado, que pone en juego en su vida diaria, tanto en el entorno social como en el laboral.

Sin embargo, la acepción de competencia más utilizada actualmente, siguiendo a Pereda y otros (2011), es la que considera las competencias como un conjunto de comportamientos observables que se relacionan con un tipo determinado de desempeño. De acuerdo con esta definición, lo más importante son los comportamientos que podemos observar, los cuales, pueden estar relacionados con una determinada competencia o con varias.

Con el enfoque de competencias se produce un cambio radical respecto al planteamiento anterior. Así, dentro del perfil del puesto se incluirán los comportamientos que llevan al empleado que lo ocupe a tener éxito en la realización de las actividades y en la asunción de las responsabilidades implícitas al mismo.

1.2.2 Componentes de las competencias

Llegados a este punto vamos a profundizar un poco más en las partes o componentes de una competencia.

Según Pereda y otros (2011) para que un comportamiento permita al trabajador obtener resultados excelentes lo primero que necesita son conocimientos; *saber*. Además debe saber aplicar esos conocimientos a la realidad del día a día; *saber hacer*. También es muy importante que la persona sea capaz de desenvolverse en entornos multidisciplinares, que se adapte a la cultura y valores de la compañía y que pueda trabajar con éxito con distintos tipos de personas; *saber estar*. Por supuesto, la persona también debe estar motivada, *querer hacer*. Por último, aunque no forma parte de la competencia resulta vital disponer de medios y recursos que deberá suministrarle la organización; *poder hacer*.

1.2.3 Clasificación de competencias

Los diferentes autores han clasificado las competencias de diferentes maneras para facilitar su gestión y su puesta en práctica.

Para Spencer y Spencer los principales tipos de competencias son:

- Competencias de logro y acción (por ejemplo Iniciativa).
- Competencias de ayuda y servicio (por ejemplo Orientación al cliente).
- Competencias de influencia (por ejemplo Influencia e Impacto).
- Competencias gerenciales (por ejemplo Desarrollo de personas).
- Competencias cognoscitivas (por ejemplo Pensamiento Analítico).
- Competencias de eficacia personal (por ejemplo Autocontrol).

Por su parte, la autora francesa Levy-Levoyer (1992) distingue entre dos tipos de competencias:

- Competencias universales para los cuadros superiores (por ejemplo Presentación oral).
- Supra competencias (por ejemplo Perspectiva Estratégica).

No obstante, para la gran mayoría de los autores, una forma de clasificar las competencias en el mundo empresarial es la siguiente:

- Competencias cardinales, genéricas o estratégicas: Son las que basándose en los valores y la cultura de la empresa, deben poseer todos los integrantes de la organización independientemente del puesto que ocupen.
- Competencias específicas, técnicas o verticales: Son las que se refieren de forma específica al desempeño en el puesto de trabajo. Puede que coincidan en varios puestos del departamento o no, o quizá coincidan en el mismo nivel jerárquico o no; todo dependerá de la descripción de funciones de cada puesto.

Las competencias se han convertido en la base fundamental para llevar a cabo una gestión eficaz de las personas. Es por esto que, las debe definir la propia empresa, con el compromiso y la participación de los altos niveles de la organización. De hecho, hoy en día, estamos asistiendo a una gran proliferación de Diccionarios de Competencias creados en base a las necesidades de las distintas organizaciones.

Además de todo lo anterior, las empresas establecen comportamientos o evidencias conductuales asociados a distintos grados o niveles de competencia.

1.2.4 Gestión por competencias

Una vez analizado que son las competencias, cómo se definen y agrupan, analizaremos cómo se gestionan.

Todos los autores coinciden en señalar que para poder gestionar por competencias, primero se deben definir ciertos elementos importantes a nivel organizacional.

A grandes rasgos, estos elementos son los siguientes:

1. Definir misión, visión, valores corporativos² y objetivos que se pretenden.
2. Definición de las competencias y sus grados (diccionario competencial).
3. Elaboración de perfiles de competencias por puestos.
4. Análisis de las competencias del personal e implantación del sistema.

Este tipo de gestión implica una gestión integral dentro de la función de Recursos Humanos, tal y como podemos ver en la figura 1.1.

Figura 1.1 Gestión Integrada de la función de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia a partir de Alles (2012)

² La misión equivale a la respuesta del para qué existe la organización. La visión se usa para hablar de futuro, estrategia, qué queremos ser mañana. Los valores corporativos son la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas.

Algunas de las ventajas que conlleva implantar el sistema de gestión por competencias son las siguientes:

- Alinea la gestión de los Recursos Humanos a la estrategia de negocio, aumentando su capacidad de respuesta a las nuevas exigencias del mercado.
- Las competencias permiten y facilitan las operaciones en la administración del capital humano. Una adecuada administración de las competencias asegura el mantenimiento de las ventajas competitivas de la empresa.
- El aporte de valor añadido vía competencias puede ser cuantificado, incluso en términos monetarios.
- Supone una mayor participación de los empleados en la dirección y en las responsabilidades, lo que aumenta la motivación e implicación de éstos con la empresa.
- Es un modo de mejorar el rendimiento de una forma sencilla (creación de grupos de alto rendimiento)
- Supone un cambio de cultura que posibilita la atracción del talento. La organización valora la aportación y las cualidades de cada persona.

Para que la alta dirección apruebe el esfuerzo inicial que supone implantar el sistema de gestión por competencias, debemos poder evaluar la eficacia del mismo, es decir, se debe poder demostrar el grado de consecución de los objetivos con hechos y con datos, así como, demostrar la contribución directa de la función de Recursos Humanos a la obtención de los mismos.

1.3 Nociones generales sobre la Evaluación de Desempeño

A continuación, nos vamos a centrar en la Evaluación de Desempeño como parte de esta gestión integrada de la función de Recursos Humanos por ser el objeto de estudio de este trabajo.

En España, comenzamos a hablar de la Evaluación de Desempeño a partir de los años ochenta, y hoy en día es una práctica generalizada tanto en organizaciones públicas como privadas. Es en los años noventa cuando el concepto de competencia se aplica a los programas de Evaluación de Desempeño.

1.3.1 Concepto de Evaluación de Desempeño

Utilizaremos el término Evaluación de Desempeño, aunque pueden encontrarse en la bibliografía muchos términos que se refieren a lo mismo, como por ejemplo, Análisis del Desempeño, Valoración del Desempeño, Valoración de la efectividad, Valoración de méritos etc.

En este mismo sentido, unos autores hablan de desempeño y otros de rendimiento. Para nuestro estudio optaremos por utilizar el término desempeño por considerar que es más amplio que el de rendimiento. Entendemos por

desempeño no sólo el resultado final del trabajo del empleado sino además el proceso o modo en el que se realiza éste.

A continuación, abordaremos el concepto de Evaluación de Desempeño utilizando diferentes definiciones recogidas en la literatura especializada. Citaremos sólo algunas de las más relevantes por su aceptación en los círculos científicos y profesionales.

Alles (2000) define la Evaluación de Desempeño como una herramienta de gestión de los Recursos Humanos, para gerenciar, dirigir y supervisar a los empleados. Recoge información sobre la actuación de éstos, la compara con los factores establecidos previamente y determina cual ha sido la contribución del empleado a los objetivos organizacionales.

En sintonía con lo anterior, Puchol (2007:301) nos da una definición más específica de la Evaluación de Desempeño: “es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.”

Para de la Calle y Ortiz (2014:166) estaríamos hablando de un “proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”.

De las anteriores definiciones se desprenden las siguientes características del proceso de Evaluación de Desempeño:

Proceso formal: Las informaciones informales que se dan a diario son algo necesario pero insuficiente. Se trata de evaluar utilizando criterios e instrumentos establecidos previamente, conocidos y aceptados por todos.

Proceso continuo: Los empleados deben ser evaluados con cierta frecuencia. En la mayoría de las empresas, anualmente. Además, esa continuidad significa que aunque se realiza en un momento determinado se evalúan todas las actuaciones llevadas a cabo por el individuo durante el periodo.

Proceso sistemático: Tanto los factores por los que vamos a evaluar, así como, el cómo y su desarrollo, no son actividades aisladas, sino que responden a un plan de acción perfectamente programado, con objetivos, actividades, responsables, plazos, etc.

Proceso orgánico: Se debe aplicar a toda la organización.

Proceso en cascada: Cada empleado es evaluado por su superior hasta el último nivel del organigrama. Habrá que tener en cuenta que el nivel más alto será evaluador pero no será evaluado y el nivel más bajo será evaluado pero no será evaluador.

Proceso de expresión de juicios: Los juicios que los jefes emiten acerca de sus colaboradores lo deben hacer de forma constructiva, dando a conocer los puntos fuertes y débiles para conseguir afianzar los primeros y extinguir los segundos.

En relación con su trabajo habitual: Se pretende evaluar el desempeño en relación con su puesto de trabajo, no en un sentido general.

Tiene un óptica histórica, retrospectiva o con propósito de control: En este sentido, se van a evaluar las actuaciones del último periodo de tiempo. El fin es mejorar mediante el reconocimiento de logros.

Tiene una óptica prospectiva, de futuro o con propósito de desarrollo: Se considera el desempeño que el evaluado puede prestar en el futuro, al identificar aspectos susceptibles de mejora.

Su finalidad es la integración: Se trata de descubrir lo que se ha hecho bien, para felicitar por ello, y lo que se ha hecho mal, para ayudar al evaluado a que lo haga mejor en el futuro, no para castigar.

1.3.2 Utilidades de la Evaluación de Desempeño

Una vez que hemos definido la Evaluación de Desempeño, es pertinente desarrollar qué utilidades u objetivos se pretenden al implantar esta herramienta.

La evolución y progresiva implantación y mejora en la Evaluación de Desempeño obedece, tal y como establece Pereda y otros (2011), a la necesidad de conocer el desempeño de los empleados en su puesto de trabajo, y así, facilitar la toma de decisiones de cualquier tipo, ya sean, retribuciones, promociones, necesidades formativas, o incluso, la desvinculación de la empresa. Además, nos proporciona un criterio para evaluar el resto de los programas de Recursos Humanos, tales como selección, formación, motivación de los empleados.

Para Alles (2000), esta herramienta responde a la estrategia organizacional de mejorar permanentemente los resultados y optimizar los recursos humanos de los que se dispone.

A modo de resumen, se recoge, en la tabla 1.1 que se presenta a continuación, las utilidades para la organización en su conjunto, para la línea jerárquica, y para el propio evaluado.

Tabla 1.1 Utilidades de la Evaluación de Desempeño

UTILIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN	UTILIDADES PARA LA LÍNEA JERÁRQUICA	UTILIDADES PARA LOS EVALUADOS
Construir un estilo de gestión que prime los valores de compromiso, responsabilidad y equipo. La gente no hace lo que el jefe dice, hace lo que el jefe mide o controla.	Dar perspectivas a sus colaboradores respecto a las líneas maestras y prioridades que deben tener en cuenta en su actividad.	Identificar los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.
Elaborar políticas de gestión fundadas en un conocimiento más profundo y sistemático de nuestros recursos humanos.	Darles a conocer sus puntos fuertes y sus puntos débiles.	Conocer cómo son percibidos su hacer e imagen profesional.
Racionalizar la remuneración y optimizar la organización del trabajo.	Establecer compromisos de mejora respecto a los puntos débiles.	Identificar los puntos fuertes y débiles en el desarrollo de su trabajo a juicio de su superior.
Decidir con mayor rigor y contraste los movimientos del personal.	Facilitar la percepción de capacidades diferenciadas en los colaboradores, y por tanto, la elaboración de propuestas en materia de gestión personal.	Contrastar los propios puntos de vista con los de su jefe.
Detectar y planificar las acciones de formación.	Identificar las cualidades y destrezas excelentes en cada uno, para producir interaprendizajes y elevar las capacidades del conjunto del equipo humano a su cargo.	Acordar compromisos de mejora respecto a la calidad de su propio trabajo.
Identificar criterios de selección más pertinentes.	Mejorar la comprensión mutua y las relaciones interpersonales con cada colaborador y de éstos entre sí.	Ser ayudados en el proceso de mejora.
Detectar capacidades, competencias y potenciales disponibles.	Mejorar su competencia para la gestión de los recursos humanos bajo su responsabilidad.	Mejorar la comunicación y el conocimiento mutuo con su superior inmediato.
Potenciar el espíritu de eficacia y autocontrol.		
Mejorar la cooperación del personal y la línea jerárquica, desarrollando un clima más positivo, mayor comprensión mutua y mejora de las relaciones interpersonales.		
Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión del personal (adecuación a su puesto, retribución, promoción)		

Fuente: Elaboración propia a partir de Gan y otros (1996)

1.3.3 Condiciones para el éxito del proceso de Evaluación de Desempeño

Siguiendo lo que establecen autores como Puchol (2007), Pereda y otros (2011), las condiciones que garantizan el éxito del proceso de Evaluación de Desempeño podrían resumirse en las siguientes:

El proceso debe tener unos *objetivos claramente definidos*: Se debe ver la Evaluación de Desempeño como un medio para alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que es preciso definir que se espera alcanzar implantando el sistema.

El proceso debe ser *coherente con los valores y cultura de la empresa* e integrarse dentro del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

El proceso debe ser *continuo a lo largo del tiempo*: Debe poder adaptarse fácilmente a los cambios que se produzcan, actualizándose periódicamente de acuerdo con las sugerencias recibidas.

El proceso debe ser *sencillo*: Cuanto más simple menos recursos se necesitarán para diseñarlo, implantarlo y gestionarlo. La sencillez y simplicidad facilita la comprensión y la percepción de justicia en las evaluaciones. Un sistema complejo puede generar confusión, suspicacia y conflictos.

El proceso debe ser *conocido por todos los empleados de la organización*: Los implicados deben participar en el diseño e implementación del sistema, ser formados para que sepan aplicarlo correctamente y conozcan cómo se les evaluará (criterios y normas de evaluación), así como conocer también, qué repercusiones pueden tener los resultados en su carrera profesional, en el salario, etc.³

El proceso debe ser *aceptado por todos (dirección y trabajadores)*: De lo contrario difícilmente se conseguirán los objetivos. Se debe conseguir responsabilizar a las personas que participan en el proceso. Si los directivos tratan la evaluación como un simple ejercicio de papeleo, repercutirá negativamente sobre la actitud del resto de los empleados.

El proceso *debe permitir discriminar*: Debe ser capaz de diferenciar entre los diferentes niveles de desempeño de los empleados.

El proceso debe ser *fiable, válido, útil y consistente*: Los resultados deben estar directamente correlacionados con altos niveles de desempeño. Se debe ser capaz de medir la contribución del programa a la consecución de los objetivos.

En el proceso debe *primar la confidencialidad* tanto de las evaluaciones como de los resultados: Es muy importante definir quién custodiará los resultados y quién podrá tener acceso a dicha información.

1.3.4 Errores más comunes en la Evaluación de Desempeño

A continuación vamos a exponer cuales son los fallos o errores que pueden provocar el fracaso del proceso de Evaluación de Desempeño.

De la Calle y Ortiz (2014), dividen los errores o problemas más frecuentes en tres: Problemas de relaciones entre personas de la organización, errores en el desarrollo de la evaluación (asociados a la condición humana de los evaluadores) y errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación.

³ El personal tiene que tener claro qué repercusiones pueden tener los resultados de la evaluación. Por ejemplo, todos los que tengan una puntuación superior a 9 obtendrán un incentivo del 8% del salario bruto anual, y/o serán propuestos para su promoción interna (siempre que haya vacantes y estén de acuerdo en asumir las nuevas responsabilidades del puesto).

Problemas de relaciones: A veces, los intereses y las expectativas de los empleados entran en conflicto con los objetivos organizacionales, así, las evaluaciones que más problemas pueden generar en este sentido son las percibidas como injustas o poco objetivas. Por tanto, para evitar esto es necesario definir muy bien el alcance de la evaluación, en otras palabras, debe estar muy claro quién evalúa, cuando se evalúa, qué se evalúa. A su vez, el qué se evalúa debe estar relacionado con los objetivos estratégicos, y por supuesto, el trabajador debe aceptar y estar de acuerdo con todo lo anterior.

Errores en el desarrollo de la evaluación: Cualquier evaluador es una persona y las personas, pese a lo que se pensaba tradicionalmente, somos seres irracionales, tal y como afirma Ovejero (2010). Estos errores suelen estar asociados a la figura del evaluador. Gómez y otros (2008), los clasifican en dos: errores de origen psicosocial y de origen motivacional.

Dentro de los errores de origen psicosocial estarían los siguientes;

La facilidad de observación: Se ha comprobado que cuanto más observe el evaluador al evaluado, más altas o positivas serán las valoraciones. Esto puede deberse a que el empleado aumenta su rendimiento al sentirse observado, o a la percepción del evaluador. En general, los evaluadores tienden a buscar evidencias positivas sobre el desempeño de sus colaboradores, para así, evitar las consecuencias de las malas evaluaciones. Si esto es así, parece lógico que cuanto más tiempo observe más evidencias positivas encontrará.

Experiencia del evaluador: Los evaluadores inexpertos, debido a la presión por demostrar su capacidad, suelen ser más severos y a medida que ganan autoconfianza se vuelven más benévolos.

Simpatías del evaluador por el evaluado: En ocasiones, las evaluaciones pueden reflejar preferencias que no tienen nada que ver con el trabajo.

La inferencia en el evaluador de la autoevaluación del evaluado: Si el evaluador piensa que el evaluado considera que ha hecho un buen trabajo, le será más difícil justificar una mala evaluación.

Errores de valoración⁴: Los dos errores de valoración más comunes son; (1) efecto halo- tendencia a valorar de forma parecida distintas dimensiones del trabajo- ; (2) errores por restricción del intervalo- según los cuales, el evaluador tiende a evaluar a todos de forma parecida. El error puede derivar en benevolencia, tendencia central o severidad.

En cuanto a los errores de origen motivacional debemos tener en cuenta lo siguiente:

Las recompensas: Nos referimos a lo que recibe el evaluador por realizar una buena Evaluación de Desempeño. En la práctica, generalmente no

⁴ Los errores de valoración, según la psicología cognitiva, son debidos a las limitaciones humanas para procesar la cantidad de información compleja del entorno, lo que conduce a los evaluadores a simplificar la tarea de evaluación.

se recompensa de forma directa, sino de forma indirecta. Es decir, la retroalimentación hará que los colaboradores trabajen mejor, y esto se transformará en mejores resultados para su unidad.

Las consecuencias de la evaluación: En este caso es obvio que el evaluador tenderá a evitar las consecuencias negativas, por lo que estará poco motivado a dar una evaluación mala.

Las cuestiones de imagen: La base de todo esto, tal y como nos indica Ovejero (2010), reside en que una de las necesidades psicosociales básicas del ser humano es poseer un auto concepto positivo, y éste a su vez, nos lleva a comportarnos tal y como aquellas personas importantes para nosotros esperan que lo hagamos. Por este motivo, en ocasiones, las evaluaciones suelen estar más influidas por la impresión que puedan producir a los jefes del evaluador que por la de los propios evaluados.

Errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación: Los errores pueden deberse también a los criterios elegidos, es decir, que éstos no sean los adecuados, o tal vez, sean los métodos utilizados para medirlos los que no son adecuados.

Para poder detectar y erradicar este tipo de errores las empresas deben validar y hacer un seguimiento del sistema. La validación nos permite comprobar la eficacia del sistema, el grado de consecución de los objetivos. Por otro lado, el seguimiento periódico, nos ayudará a detectar cambios, y en consecuencia, a adaptarnos a ellos, ya sean de organigrama, nuevas funciones, reparto distinto de las mismas entre los diversos puestos, etc.

Como corolario a todo lo anterior, podríamos pensar que estamos ante evaluaciones que no son exactas, y tal vez sea así. Para Murphy y Cleveland (1995), las evaluaciones imprecisas no son algo negativo. La Evaluación de Desempeño se debe concebir como un instrumento de gestión, más que de medir con exactitud. En este sentido, el papel del directivo es conseguir lo máximo de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, y puede que una evaluación imprecisa sea la mejor gestión para conseguir lo mejor del personal a su cargo.

Capítulo 2

Programa de Evaluación de Desempeño

Un programa de Evaluación de Desempeño, como cualquier otro programa de Recursos Humanos que se quiera implantar, requiere de una planificación, organización y control del mismo, para conseguir una gestión eficaz y facilitar la consecución de los objetivos que se pretenden.

La Evaluación de Desempeño, así como otras funciones relacionadas con los Recursos Humanos, no es exclusiva del departamento de Recursos Humanos. Éste se suele encargar, y en este sentido se pronuncia de la Calle y Ortiz (2014), de diseñar e implantar el sistema, así como de hacer un seguimiento del mismo, siempre con la participación del equipo de dirección.

La razón de esta centralización en el departamento de Recursos Humanos obedece al interés por estandarizar, tanto el diseño como la práctica de todo el proceso.

En este capítulo, abordaremos el programa de Evaluación de Desempeño, las distintas etapas en las que se subdivide, las herramientas que se utilizan en cada una de ellas, así como la gestión de los resultados.

2.1 Definir los objetivos del programa

La primera etapa en el proceso de Evaluación de Desempeño es definir los objetivos que queremos conseguir con dicho programa. Nos remitimos al capítulo 1, epígrafe 1.3.2 Utilidades de la Evaluación de Desempeño, donde ya se ha abordado el tema.

2.2 Diseño del programa

Una vez que tenemos claros cuales son los objetivos que se pretenden conseguir con la Evaluación de Desempeño, estamos preparados para diseñar el programa. Para conseguir un diseño adecuado se deben tomar una serie de decisiones que quedan recogidas en los siguientes epígrafes de este capítulo.

2.2.1 Alcance de la Evaluación de Desempeño

Lo primero que debemos hacer es un análisis de la situación actual, para determinar el impacto que puede tener el programa dentro de la política de Recursos Humanos.

Una vez hecho el análisis, deberemos dar respuesta a los siguientes interrogantes: A quién se evalúa, quién evalúa, cuando se evalúa, dónde se evalúa, cuanto nos va a costar y cómo se va a recoger la información necesaria para realizar la evaluación.

¿A quién se evalúa? Se trata de determinar qué trabajadores y en qué niveles de la organización se va a llevar a cabo la evaluación. Es el momento de identificar los colectivos profesionales implicados e integrar los puestos en grupos, los cuales, van a recibir un tratamiento homogéneo y diferente de otros en la evaluación.

¿Quién va a evaluar? Para poder responder a esta pregunta es necesario diferenciar entre la evaluación tradicional, unidireccional y descendente, y la evaluación multidireccional, también denominada integral o evaluación 360º.

En la Evaluación de Desempeño unidireccional, la evaluación corre a cargo del jefe inmediato, lo que supone, que se tenga en cuenta un único punto de vista sobre la actividad del trabajador. Normalmente se establece que el jefe del superior revise las evaluaciones.

Todavía son muchas las empresas en las que las evaluaciones se siguen haciendo de esta manera, y ello obedece a varias razones. De una parte, el subordinado piensa que el superior posee un conocimiento más completo de las tareas realizadas por él, y de otra, existen personas que sólo aceptan ser evaluadas por sus superiores.

Este sistema de evaluación puede presentar también inconvenientes. La evaluación de arriba abajo incentiva al empleado a desarrollar únicamente aquellos comportamientos que el superior ve o sobre los que éste presta atención, ignorando comportamientos que pueden ser críticos para la satisfacción del cliente; de otra parte, el contar con un solo punto de vista sobre la actividad del empleado puede hacer que los resultados de la evaluación estén viciados, por no tener el jefe habilidades para emitir juicios. Por último, el empleado puede adoptar una actitud defensiva por sentirse amenazado, dado el poder de su superior de recompensar y sancionar.

En el tipo de evaluación unidireccional, el evaluador debe conocer perfectamente las funciones y la descripción del puesto que evalúa, así como los objetivos del mismo y los comportamientos relacionados con el éxito; debe tener la posibilidad de observar a la persona que ocupa el puesto, y conocer el procedimiento de la Evaluación de Desempeño, así como los errores asociados al papel de evaluador.

Cuando se habla de evaluación multidireccional, se está haciendo referencia, tal y como afirma Martha Alles (2012), a aquella en que la consulta sobre el desempeño de otra persona se extiende a distintos niveles de la organización, directamente relacionados con el puesto: superiores, compañeros, subordinados e incluso la autoevaluación.

La autoevaluación es la que realiza el empleado de sí mismo. Es una herramienta beneficiosa para aumentar el compromiso del empleado en la revisión de la evaluación, pues le hace reflexionar.

La evaluación de los subordinados facilita retroalimentación a los superiores sobre el modo en que sus subordinados los perciben. Es posible que los superiores no apoyen el sistema, sin embargo, si la evaluación se realiza con fines de desarrollo es más probable que éstos las acepten. Para evitar posibles problemas será conveniente que las evaluaciones sean anónimas y conseguir varias evaluaciones para contrastar opiniones.

La evaluación de los compañeros o iguales ofrece información diferente, ya que al trabajar con el evaluado diariamente, ven una imagen más realista, pueden identificar de inmediato debilidades y fortalezas. No obstante, también tiene sus inconvenientes, como posibles represalias de los peor evaluados, evaluaciones sesgadas por estereotipos, etc. En este caso, también es muy importante la confidencialidad.

La evaluación de clientes puede proceder de los clientes externos o internos. Se considera cliente interno a cualquier persona dentro de la organización que dependa o se vea afectado por el trabajo de otro. Hay que tener en cuenta que la evaluación que realicen siempre será incompleta ya que sólo tienen una visión parcial del trabajo de la persona que han de valorar.

En el tipo de evaluación multidireccional, parece lógico que los requisitos para ser evaluador sean otros. Por ejemplo, no es un requisito necesario que el evaluador conozca perfectamente las funciones del puesto evaluado, basta con que lo evalúe en aquellas funciones que sí conoce por estar relacionadas con su puesto; debe poder observarlo y conocer el procedimiento de Evaluación de Desempeño.

En esta línea, G. Bohlander (2003), aconseja que se utilice este tipo de evaluación, pues considera que debido a la complejidad de los trabajos actuales pretender que una sola persona observe y evalúe por completo el desempeño de un empleado no es la mejor opción.

¿Cuándo se va a realizar la evaluación? Se debe determinar si la evaluación se hará dentro o fuera del horario laboral, así como su periodicidad. Lo más común es realizarla una vez al año aunque dependerá de la empresa.

¿Dónde se evalúa? Se habrá de determinar si se hará dentro de la organización o por el contrario en centros de evaluación exteriores. Se puede decidir combinar ambos.

¿Cuál será el coste? Habrá que tener estimado el coste, teniendo en cuenta el tiempo destinado a realizar la evaluación, los recursos que se necesitan. Por ejemplo, si usamos centros de evaluación exteriores, el coste se elevará considerablemente. Los objetivos cuantificables y el coste nos darán como resultado la viabilidad del proyecto.

¿Cómo se va a recoger la información necesaria para poder realizar la evaluación? En este sentido, las herramientas pueden ser muy variadas, la observación directa, cuestionarios, entrevistas, documentación de la organización, tales como, informes u estadísticas, manual de evaluación, etc.

Para resumir los aspectos a considerar en esta fase usaremos la siguiente tabla.

Tabla 2.2. Alcance de la evaluación

Alcance de la Evaluación de Desempeño	
¿A quién se evalúa?	A todo el personal. Sólo a algún departamento en concreto. Sólo a determinados puestos.
¿Quién evalúa?	Enfoque unidireccional. Enfoque multidireccional.
¿Dónde se evalúa?	En la organización. Centros de evaluación exteriores.
¿Cuándo se evalúa?	Dentro o fuera del horario laboral. Periodicidad.
¿Cuánto nos va a costar?	Los resultados que esperamos obtener menos el coste no darán la viabilidad.
¿Cómo se va a recoger la información?	Cuestionarios, observación directa, informes, estadísticas, etc.

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Elaboración y actualización de las fichas de descripciones de puestos

Dado que la Evaluación de Desempeño parte de la definición de objetivos para el empleado, esto exige que contemos con descripciones de puestos actualizadas. Solo de este modo podremos conocer las competencias que exige el puesto, y seremos capaces de identificar las brechas existentes en los distintos empleados, sus puntos fuertes, y las áreas de mejora.

2.2.3 Definir los criterios de evaluación

Para realizar una buena evaluación, siguiendo a Sastre y Aguilar (2003), será preciso definir con claridad los criterios de evaluación, que deberán basarse en el análisis y la descripción del puesto.

Tradicionalmente se han utilizado dos tipos de criterios: La medición de los resultados obtenidos (criterios objetivos) y la medición de comportamientos o conductas, y de rasgos o características (criterios subjetivos).

Gómez Mejía y otros (2008), establecen las características que han de reunir los criterios de medición para ser adecuados y que son los siguientes;

- Validez: Deben medir correctamente el desempeño.
- Fiabilidad: Su medición debe ser consistente (tanto en el tiempo, como si es realizada por otra persona).
- Sensibilidad o capacidad de discriminación: Deben permitir establecer diferencias entre distintos niveles de desempeño de los trabajadores.
- Practicidad: La mejor opción es que se puedan medir de forma cuantitativa.

El siguiente paso a seguir, una vez establecidos los criterios, es decidir qué métodos de medición vamos a utilizar.

2.2.4 Elaborar los instrumentos de evaluación

Siguiendo a Gan y otros (1996:278): “Un método de evaluación es esencialmente un sistema de medición que asigna valor a los resultados o las características del hacer de una persona, en el desempeño de su puesto o tarea.”

Algunas de las clasificaciones más representativas son las siguientes:

Métodos objetivos: Miden el desempeño en función de los resultados que se obtienen en el trabajo. Son métodos cuantificables que se basan en datos y no ofrecen ningún tipo de subjetividad. Bonache y Cabrera (2005), Bohlander y otros (2003), los denominan métodos de resultados. Pese a ser objetivos, dejan abierto un margen de error.

Métodos subjetivos: Se denominan así precisamente por la subjetividad implícita que conlleva cuantificar rasgos, o comportamientos. Bohlander y otros (2003), Gómez –Mejía y otros (2008), dividen éstos en dos; métodos de características o rasgos y métodos de comportamientos. Los primeros, miden si el empleado posee determinados rasgos psicológicos, y los segundos, miden si los comportamientos desarrollados se corresponden a lo que se espera del puesto para conseguir el éxito.

Métodos comparativos: Incluyen los que evalúan a través de la comparación del trabajador con otros.

Métodos de categorización: Son aquellos que se evalúa al trabajador a través de criterios enunciados, que recogen aspectos más o menos aplicables al trabajador.

Métodos narrativos: Suelen ser complementarios y se obtiene información cualitativa. Son abiertos y generalmente buscan fortalezas y áreas de mejora en el evaluado.

Por otro lado, la clasificación realizada por Werther y Davis (2008) hace referencia al enfoque o al propósito. Así, los clasifican en los siguientes:

Métodos con base en el pasado: Que corresponden al propósito de control.

Métodos con base en el futuro: Que corresponden al propósito de desarrollo.

Los métodos más utilizados y mencionados entre los diferentes autores, independientemente de su clasificación, se relacionan en la tabla siguiente.

Tabla 2.3 Métodos de Evaluación

Método	Descripción
Escalas de puntuación	El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desempeño del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra a conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.
Lista de verificación	Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de Recursos Humanos asigna puntuaciones a los diferentes aspectos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.
Método de selección forzada	Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales... El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejorar.

(Continúa en página siguiente)

<p>Método de registro de incidentes críticos</p>	<p>Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo de ordenador) donde consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.</p> <p>Estas acciones o acontecimientos tienen dos características, se refieren exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar aquellas acciones que lleva a cabo el evaluado.</p>
<p>Escalas de calificación conductual</p>	<p>Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que faciliten la medición del desempeño.</p>
<p>Método de verificación de campo</p>	<p>Un representante cualificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de Recursos Humanos solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y, posteriormente, con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de Recursos Humanos, quien registra las puntuaciones y conclusiones.</p> <p>La participación de un personal cualificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el coste haga que este método sea caro y poco práctico.</p> <p>Una variante, se emplea en puestos donde la evaluación puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen tanto del área técnica como del departamento de Recursos Humanos. Los exámenes pueden ser de muchos tipos, y para que sean útiles deben ser fiables, además de estar validados.</p>
<p>Métodos de evaluación en grupos</p>	<p>Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos, que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado.</p>
<p>Método de categorización</p>	<p>Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.</p>
<p>Método de distribución forzada</p>	<p>Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.</p> <p>Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible, que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).</p>
<p>Método de comparación por parejas</p>	<p>El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que son evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.</p>
<p>Autoevaluación</p>	<p>Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejora.</p>

Administración por objetivos

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del primero. Las dificultades se centran en que, en ocasiones, los objetivos son demasiados ambiciosos y, en otras, se quedan cortos. Es probable, además, que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se requiere especial cuidado para asegurarse de que no haya factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

Fuente: Elaboración propia

2.2.5 Preparar el manual de evaluación

Una vez se han definido el alcance, los criterios y los instrumentos necesarios, el siguiente paso es dar forma a todo a través de un manual.

El manual de evaluación es el documento que sirve de base y de guía para llevar a cabo la Evaluación de Desempeño y debe ser conocido por todos los implicados, Pereda y otros (2011).

En él se explica qué es la evaluación, los objetivos que se pretenden, los criterios que se aplicarán, su periodicidad, el lugar de realización de la evaluación, etc. Es preciso señalar que aunque se hable de un manual de evaluación en la empresa existirán varios. Habitualmente se elaboran dos manuales: uno para el evaluador y otro para el evaluado con informaciones específicas para cada papel.

2.3 Implantación y seguimiento del programa

Una vez diseñado el programa, el siguiente paso es implantarlo en la organización.

2.3.1 Estudio Piloto

Siguiendo a Pereda y otros (2001), es recomendable hacer una prueba previa antes de la implantación general del programa. Para ello, se suele seleccionar un área de la organización, la más receptiva al programa, donde se aplicará éste sin ningún tipo de consecuencia salarial para los participantes.

El objetivo de los resultados del estudio piloto es analizar la fiabilidad, validez y utilidad del programa, así como detectar posibles fallos o desviaciones. En base a los resultados obtenidos se introducen las modificaciones necesarias.

Una vez que se haya validado el programa, las tareas fundamentales para asegurar el éxito en su implantación serán la comunicación y la formación.

2.3.2 Comunicación

El objetivo es informar a toda la organización sobre el programa y sus objetivos. La información que se transmita debe generar una actitud positiva de los empleados hacia el programa. Para transmitir la información se suelen utilizar los canales habituales de la organización (reuniones, tabloneros, circulares, intranet...). Podría servir de base para esta comunicación el contenido del manual de evaluación general.

2.3.3 Formación

Es fundamental que cada sujeto implicado tenga claro que es lo que tiene que hacer, cuándo y cómo. En definitiva, el equipo encargado del diseño del programa debe formar a todos los implicados, y especialmente a los evaluadores, para conseguir evaluaciones objetivas e imparciales.

2.3.4 Evaluación e implantación definitiva

Una vez validado el programa, informada la organización y formados los sujetos implicados en el mismo, es el momento de llevar a cabo la Evaluación de Desempeño en su totalidad, tal y como ha sido diseñado.

2.3.5 Seguimiento y actualización del sistema

Para conseguir que el proceso de Evaluación de Desempeño mantenga su validez, fiabilidad y utilidad, habrá que hacer un seguimiento constante del mismo. Pereda y otros (2011:288) establecen que:

“Para analizar su validez habrá que comparar los resultados de la evaluaciones con criterios objetivos externos referidos a las áreas claves de resultados de la organización.

Para conocer la fiabilidad del sistema, se analizará la consistencia interna de los instrumentos utilizados y la fiabilidad de las evaluaciones emitidas por los distintos evaluadores”.

2.4 Gestión de los resultados y mejora

Aunque la evaluación es importante, mucho más lo es qué se hace con ella. No es suficiente con medir, sino que tenemos que sacar conclusiones de estas mediciones y plantear formas de mejorar el desempeño si fuera necesario.

Como en cualquier otra área, gestionar implica identificar la causa raíz de los posibles problemas de desempeño, o las áreas en las que queremos mejorar, así como, establecer planes de acción para lograrlo. En este sentido, se identificarán los empleados y las áreas sobre las que se debe actuar y se establecerán planes de acción estratégicos orientados a la mejora continua.

Podríamos pensar que el empleado es responsable único de su desempeño, sin embargo, se debe de reconocer que éste no puede controlar su propio éxito ya que hay ciertos factores que influyen en el mismo y que están fuera de su control. En concreto, los factores que influyen se podrían agrupar en tres categorías; de una parte, los factores individuales o personales (conocimiento del puesto de trabajo, experiencia, formación, etc.); de otra los factores de tipo motivacional (actitudes) y por último, los factores situacionales, ambientales o de contexto (recursos asignados para realizar la actividad). La ausencia o bajo nivel de alguno de estos factores puede dar como resultado un desempeño escaso.

2.4.1 Entrevista de Evaluación del Desempeño

Dentro de esta etapa, y como herramienta estrella, podemos mencionar la entrevista de evaluación, por constituir el foro donde evaluado y evaluador repasan la Evaluación de Desempeño y llegan a acuerdos para mejorar el mismo. Es una herramienta muy importante porque busca el compromiso del evaluado, y tal y como nos dice Ovejero (2010), una vez que la persona se compromete es difícil que dé marcha atrás.

Diversos autores hablan de distintos tipos de entrevistas en función del resultado de la evaluación, así por ejemplo para Dessler (2009), las entrevistas pueden ser de cuatro tipos:

- Entrevistas en las que el empleado *merece un ascenso*: Se harán planes de desarrollo.
- Entrevistas en las que el *desempeño es satisfactorio*: Se trata de seguir manteniéndolo.
- Entrevistas en las que el *desempeño es insatisfactorio pero se puede corregir*.
- Entrevistas en las que el *desempeño es insatisfactorio y no se puede corregir*.

En este mismo sentido, Bohlander (2003) y Dolan (2007), diferencian entre varios tipos de entrevistas; (1) *de hablar y convencer*- se informa sobre el desempeño y se establecen objetivos de mejora-; (2) *de hablar y escuchar*- se informa y se espera que el empleado plantee opciones, acciones para la mejora-; (3) *de solución de problemas*- se identifican problemas y se buscan soluciones.

En cualquier caso, en toda entrevista de evaluación se pueden distinguir tres fases: Preparación, desarrollo y conclusión.

En primer lugar, el evaluador *preparará* rigurosamente la entrevista, revisará la documentación de la que dispone, convocará al evaluado con suficiente antelación. Pereda y otros (2011) nos dicen que la mejor forma de preparar la entrevista por parte del evaluador, es asegurarse de que conoce la respuesta a tres preguntas claves sobre el evaluado: ¿Qué hace en su trabajo diario?; ¿Cuáles son las consecuencias de la actuación del evaluado?; ¿Cuáles son las necesidades formativas? Por su parte, el evaluado deberá, en su caso, llevar preparada su autoevaluación con el mismo grado de rigor.

Durante el *desarrollo* de la entrevista es fundamental crear un buen clima de comunicación. La entrevista deberá versar sobre el *nivel de desarrollo* que el evaluado ha demostrado en cada una de las competencias, resaltando aquellos comportamientos en los que ha mejorado, y en los que muestra una necesidad de formación. También se debe dar retroalimentación sobre el *grado de consecución de los objetivos fijados*.

Finalmente, en la fase de *conclusión*, se establecerá el plan de mejora. Para que dicho plan dé sus frutos, deberá existir acuerdo entre evaluador y evaluado, tanto sobre las áreas de mejora, como sobre la mejor forma de desarrollarlas.

Una vez establecido el plan de mejora se planificarán entrevistas para la revisión de progresos, tantas como se estime oportuno, antes de la siguiente Evaluación de Desempeño.

2.4.2 Estrategias para mejorar el desempeño

Siguiendo a de la Calle y Ortiz (2014), una vez que la organización dispone del resultado de la Evaluación de Desempeño, es el momento de definir las estrategias disponibles y establecer planes de acción. En este sentido, Dolan (2007) nos dice que las organizaciones utilizan tres tipos de estrategias:

Estrategias de reforzamiento positivo: Se trata de dar al trabajador orientaciones sobre el comportamiento adecuado con una serie de consecuencias positivas o recompensas, con el objetivo de motivarle a repetir o realizar ese comportamiento.

Estrategias de reforzamiento negativo: Se trata de lo contrario, es decir, de desalentar comportamientos no deseados mediante el establecimiento de consecuencias negativas o sanciones que el trabajador tratará de evitar.

Estrategias en caso de que las anteriores no funcionen: En este caso, nos referimos a medidas administrativas que pueden incluir traslados, redefiniciones de puestos, o incluso, el despido.

Segunda parte: **Marco Empírico**

Capítulo 3
Presentación del Grupo
ABC y la planta Plásticos
ABC (Soria)

Dentro del marco empírico, en este capítulo, vamos a poner en práctica lo desarrollado hasta el momento, aplicando el programa de Evaluación de Desempeño a dos puestos de trabajo en la fábrica Plásticos ABC en Soria.

Para ello, en primer lugar, presentaremos el Grupo y la fábrica en la que se va a desarrollar el supuesto, para después analizar la información necesaria para poder desarrollar el programa de Evaluación de Desempeño.

3.1 Caracterización del Grupo

Comenzaremos con unas breves pinceladas sobre la evolución y operativa del Grupo ABC.

3.1.1 Evolución y operativa del Grupo ABC

En 1974, Ben Elgner, Mike Schmidt y Steve Kovadks, tres jóvenes innovadores con experiencia en la construcción de máquinas y utillajes, se unen y fundan el Grupo ABC, con sede en Toronto (Canadá). Diseñan y construyen máquinas especiales para fabricar piezas de plástico, mediante el proceso de soplado⁵, para la industria del automóvil.

Entre 1977 y 1981 compran las compañías Polybottle, Plásticos MSB y Salga Inc y así comienza su aventura multinacional, primero en los Estados Unidos, y a continuación, a lo largo y ancho del globo terráqueo.

⁵ Se entiende por proceso de soplado el que conforma una pieza, mediante insuflación de aire, dejando una cavidad hueca en la misma.

Actualmente, la actividad principal es la fabricación de piezas de plástico. No obstante, la compañía sigue una estrategia de integración vertical, realizando otras fases del proceso de producción como la fabricación de máquinas y la elaboración de materias primas necesarias para la fabricación de las piezas.

En 1982 nace Saflex Polymers Ltd cuyo objetivo es la investigación y desarrollo de nuevos materiales (I+D), para suministrarlos al resto de las plantas del Grupo. Éste, invierte en investigación como ventaja competitiva y como medio para afianzarse en el mercado.

En la actualidad, cuenta con más de 4500 empleados y 25 plantas productivas, la mayoría ubicadas en Canadá, siete en Estados Unidos, cuatro en México, una en Brasil, dos en Alemania, una en Polonia, tres en China, una en la India y por último, la fábrica sobre la que versa mi memoria, en España.

El Grupo ABC es un proveedor global, esto implica que el cliente invierte en el diseño de un producto y ABC lo puede fabricar en cualquiera de sus filiales, lo que supone importantes ahorros en costes logísticos para los clientes.

Para poder trabajar en el sector automotriz, el Grupo debe estar certificado en dos normas: ISO/TS 16949, relativa a temas de Calidad e ISO 14001 relativa al Medio Ambiente. Para poder contar con esta certificación, todas las plantas productivas, deben ser auditadas por una entidad certificada anualmente.

El grupo ABC tiene un estilo de dirección muy centralizado, contando en la casa matriz con Directivos Corporativos para todas las áreas y dejando poco margen de decisión a las fábricas. Esta centralización conlleva por un lado, la realización de auditorías internas, de la central, a cada una de las plantas con cierta regularidad, y por otro, la elaboración de gran cantidad de informes que deben enviarse a los Responsables Corporativos (mensuales, trimestrales, anuales) desde cada una de las plantas.

A nivel global, se establecen políticas corporativas que deben seguirse en todas las plantas. A modo de ejemplo, se exponen de manera muy general las políticas corporativas en materia de Calidad, Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y Recursos Humanos.

Política de calidad: “Queremos convertirnos en una pieza clave para nuestro cliente”. Seguiremos las siguientes líneas de actuación:

- Establecer buenas líneas de comunicación con el cliente.
- Exceder las expectativas de los clientes.
- Ser proactivos en la resolución de problemas, proporcionando información precisa y oportuna sobre los productos y procesos.
- Ser ágiles en las respuestas y eficaces en las medidas correctivas.

Política de Prevención de Riesgos Laborales (PRL): “Queremos proporcionar y mantener un lugar de trabajo saludable y seguro, tanto para empleados, como para visitas o contratistas”. Para conseguir esto se establecen las siguientes líneas de actuación:

- Establecer rigurosos procesos de prevención para lograr la ausencia de lesiones.
- La seguridad y la salud es la máxima prioridad, por encima de cualquier otro objetivo.
- Tomar todas las medidas razonables para evitar los incidentes.

Política de Recursos Humanos: “Las personas son la pieza fundamental que marca la diferencia y nos hace competitivos. Se busca el compromiso de los empleados y que fluya el conocimiento a través de la organización”. Para conseguir esto se establecen las siguientes líneas de acción:

- Practicar una política de puertas abiertas, para fomentar la comunicación en todos los sentidos.
- Establecer programas rigurosos de Recursos Humanos, que garanticen la capacitación, desarrollo y motivación de nuestros empleados.
- Garantizar la equidad y la no discriminación.

Todas estas Políticas culminan en el establecimiento de unos indicadores clave que garantizan los resultados positivos de las plantas, denominados Key Performance Indicators (KPI), los cuales, emanan de la alta dirección. Basándose en el principio de mejora continua se revisan anualmente. Dependiendo del indicador se establece el valor al que se debe llegar en cada planta o el que no se debe superar.

A continuación, vamos a ver cuáles son los KPI que el Grupo establece a Plásticos ABC para el 2014.

Tabla 3.4 KPI Plásticos ABC 2014

OBJETIVOS PLANTA 2014				
SEGURIDAD	1	Número de accidentes de trabajo con baja médica	Número	0
	2	Número de incidentes sin baja médica	Número	2
CALIDAD	3	Piezas no ok por cada millón de piezas enviado	PPM	8
	4	Número de rechazos de calidad	Número	2
ENTREGAS	5	Eficiencia	%	86%
	6	Entregas a tiempo	%	100%
COSTES	7	Variación del coste de material sobre el estándar	\$ 000	\$75
	8	Variación del coste de MOD sobre el estándar	\$ 000	(\$73)
	9	Variación del coste de MOI sobre el estándar	\$ 000	\$0
	10	Variación de los gastos de planta respecto al presupuesto	\$ 000	\$0
	11	Días de inventario de materiales	Días	20
	12	Días de inventario de componentes	Días	30
	13	Días de inventario de producto terminado	Días	10

(Continúa en página siguiente)

	14	Ganancias en el utillaje	\$ 000	\$0
	15	Ganancias por asuntos comerciales	\$ 000	\$0
	16	Costes por rechazos de calidad	\$ 000	\$65,0
	17	Ahorro de costes de cualquier tipo	\$ 000	\$710
RECURSOS HUMANOS	18	Rotación de empleados	%	2,4%
	19	Absentismo	%	3,4%
	20	Motivación o Satisfacción de los empleados	%	35,0%

Fuente: Grupo ABC

El tipo de indicador, KPI, suele ser fijo, rara vez se cambia o se introduce alguno nuevo. Lo que cambia es el dato a conseguir relacionado con el KPI, que deberá mejorarse cada año y que se tiene en cuenta en la evaluación de la planta productiva.

Cada una de las plantas del Grupo hace suyos y transforma estos indicadores creando otros específicos para ella, que ayuden a la consecución de los primeros. A continuación, se reparten los indicadores de la planta, primero entre los distintos departamentos, y segundo a nivel de puesto. Todo este proceso se lleva a cabo con la participación de todos los implicados.

3.1.2 Cartera de productos

La cartera de productos tiene cuatro líneas bien diferenciadas que pasaremos a explicar brevemente:

Elementos de Soporte Motor: Incluyen todos los tubos y conexiones que se utilizan para que fluya el aire o los fluidos necesarios (excepto combustible), para que el motor del vehículo pueda funcionar. También se incluyen en esta línea de productos los fuelles que protegen el sistema de transmisión del vehículo⁶.

Elementos Exteriores: En esta línea se incluyen los alerones, parachoques y estribas⁷ (running board) para los todoterrenos.

Elementos Interiores: Entre éstos se encuentran paneles de puertas, consolas, suelos, paneles de instrumentos, tubos de aire acondicionado, botellas de limpiaparabrisas, circuitos de agua para los limpiaparabrisas y asientos.

Productos para Combustible: Incluyen depósitos y tubos para el combustible.

Todos los productos anteriormente citados van incluidos en vehículos y pueden ocasionar daños a terceros. Estos daños pueden producirse en el proceso de fabricación del vehículo; el empleado encargado del montaje puede sufrir un accidente con resultado lesivo como consecuencia de una pieza

⁶ Los fuelles también denominados vulgarmente “guardabarros” mantienen protegida y engrasada las articulaciones metálicas de la transmisión.

⁷ Se entiende por estribera, el escalón con el que cuentan algunos vehículos, generalmente del tipo todoterreno, para facilitar el acceso de entrada al mismo.

defectuosa o cuando el vehículo esté en funcionamiento en la carretera. Existe una responsabilidad civil, lo que significa que cualquier negligencia en las operaciones puede implicar consecuencias legales para cualquier persona implicada en el proceso productivo.

Para garantizar que esto no llegue a materializarse los propios clientes realizan auditorías periódicas, generalmente anuales, a las distintas fábricas del Grupo que les suministran productos.

Nos serviremos de la figura 3.2. para resumir la cartera de productos.

Figura 3.2 Grupo ABC Productos



Fuente: Grupo ABC

3.1.3 Misión, visión y valores corporativos

Las funciones y responsabilidades de los diferentes departamentos y puestos emanan de la alta dirección y de sus políticas estratégicas, las cuales se estructuran en función de la misión, visión y los valores corporativos. El Grupo ABC los define de la siguiente manera:

Misión: “Somos un proveedor global con integración vertical, líderes en el diseño, desarrollo y producción de sistemas y componentes de plástico para la industria del automóvil. Ofrecemos a nuestros clientes una ventaja competitiva ayudándoles a reducir sus costes, así como, a mejorar su calidad y rendimiento. Somos una compañía responsable y respetuosa con sus trabajadores y con el medio ambiente”.

Visión: “Convertirnos en un socio clave para nuestros clientes, y así, seguir creciendo, tanto geográficamente, como en nuevas líneas de producto. A través de la investigación y desarrollo, llegar a ser un referente tecnológico, innovador de productos y pionero en las aplicaciones de procesamiento de plásticos”.

Valores Corporativos: Coinciden con las competencias genéricas que deben tener todos los empleados en el grado requerido. Estos valores son:

- Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización.
- Orientación al cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas (cliente interno y externo).
- Integridad: Obrar con rectitud, actuar en consonancia con lo que se dice y se considera importante.
- Innovación: Capacidad de modificar las cosas, incluso, partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.

3.2 Caracterización de la planta Plásticos ABC (Soria)

La presencia del Grupo ABC en España se inició con un acuerdo de riesgo compartido con la empresa INEPSA, y así nació Plásticos ABC, con sede en Pamplona. En esta planta sólo se producían fuelles.

Con el fin de diversificar y aumentar su gama de productos en España, en 1991 se une a Woco, empresa que trabaja el caucho y se trasladan a Soria. Esta unión dura hasta 1995. Plásticos ABC continúa su andadura fabricando componentes de plástico.

3.2.1 Descripción general de la planta Plásticos ABC

Actualmente, la planta tiene una extensión de 15.000 metros cuadrados. Los productos tradicionales producidos en sus instalaciones son: tubos de aire acondicionado, fuelles de transmisión y dirección y tubos de motor. Entre los productos nuevos que se han comenzado a fabricar a partir del 2013 se encuentran: los recipientes de agua para limpiaparabrisas y los circuitos que transportan este agua del recipiente a la luna del vehículo.

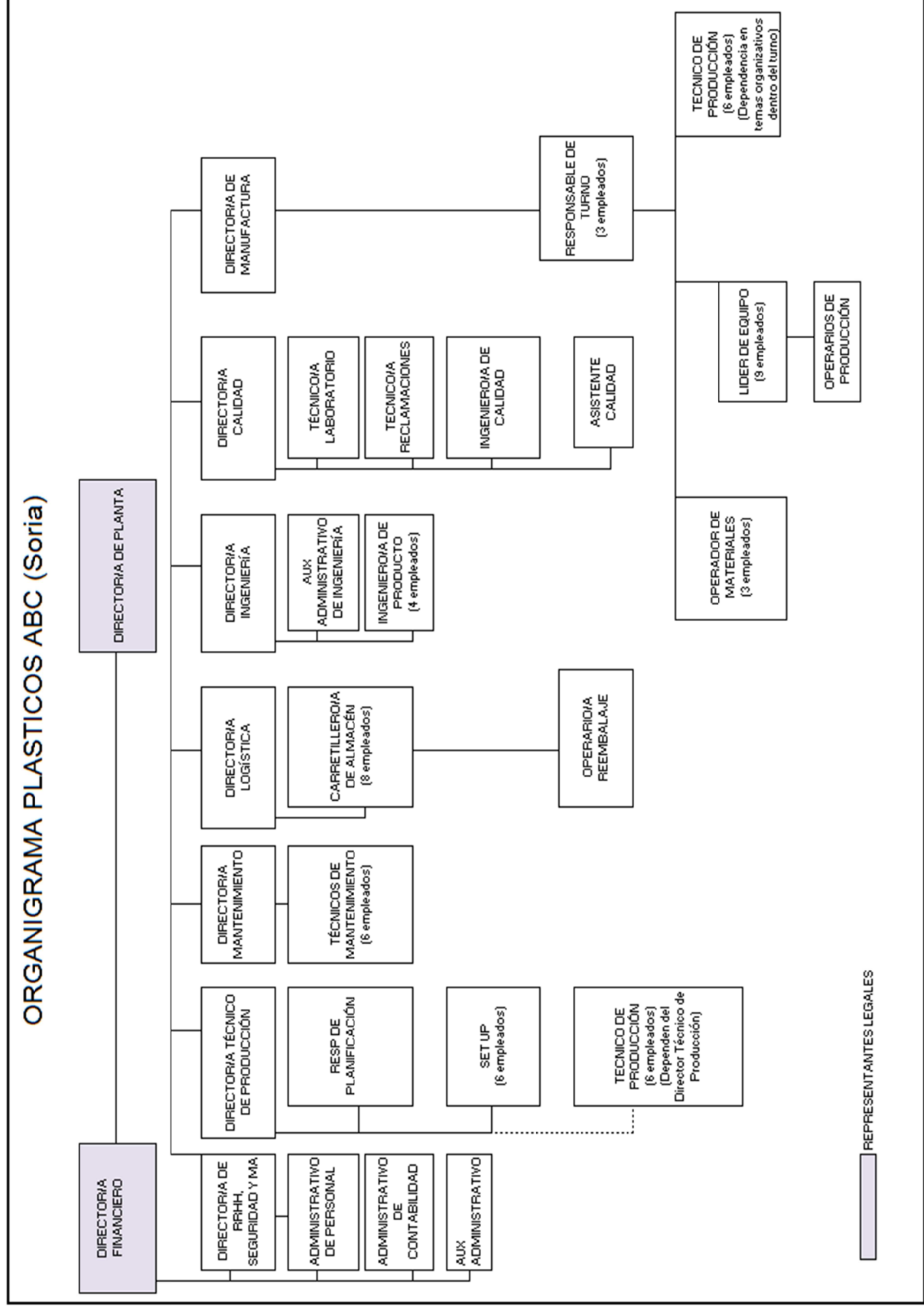
La fábrica cuenta con una plantilla de 168 trabajadores, de los cuales 104 son directos (empleados que están produciendo, fabricando piezas), y 64 indirectos (empleados que dan soporte a la planta).

Como medio de participación en las decisiones que les afecten, los empleados cuentan con un comité de empresa formado por nueve miembros. También se cuenta con comité específico de Seguridad y Salud con el que se establecen reuniones bimensuales.

La planta se rige por el Convenio Colectivo de la Industria Química Española, aunque cuenta con algunos acuerdos que mejoran el Convenio sobre determinadas materias tales como, jornada, vacaciones, retribución.

Las funciones y responsabilidades se distribuyen tal y como se establece en la siguiente figura 3.3 que recoge el organigrama de la planta.

Figura 3.3 Organigrama de Plásticos ABC



De acuerdo con el organigrama de la planta ésta cuenta con los siguientes departamentos:

Departamento de Recursos Humanos, Seguridad y Medio Ambiente: Incluye todas las funciones relativas a los Recursos Humanos tales como selección, formación, motivación, Evaluación de Desempeño y desarrollo, garantizando un ambiente de trabajo seguro y el compromiso de todos con el medio ambiente.

Departamento de Ingeniería: Desarrolla nuevos proyectos solicitados por el cliente una vez que éste nos elige como proveedor hasta que se comienza a fabricar el producto demandado. Define los utillajes que necesitan y el proceso de fabricación hasta que se valida el producto.

Departamento de Producción: Instala las máquinas en las líneas de producción, fabrica las piezas en la cantidad y calidad requeridas y controla, tanto el proceso, como el producto que fabrica.

Debido a su amplitud se divide en varias secciones: *Producción Técnica*, con funciones orientadas a la gestión de máquinas y equipos; y *Manufactura*, con funciones orientadas a la gestión de los Recursos Humanos y análisis de datos, buscando la mejora continua de los procesos.

Departamento de Calidad: Establece las pautas de control para el producto y el proceso, sirve de soporte a otras áreas y gestiona las reclamaciones de calidad de los clientes (se analiza qué ha ocurrido, por qué, y cómo puede resolverse).

Departamento de Logística: Recibe los pedidos de los clientes y lo comunica a Producción; una vez fabricadas las piezas se las envía al cliente.

Departamento de Mantenimiento: Previene las averías, repara las máquinas, equipos e instalaciones.

3.2.2 Análisis DAFO de la planta Plásticos ABC

Para conseguir alcanzar los objetivos o indicadores clave que establece la casa matriz, se realiza anualmente un estudio sobre la situación interna y externa de la planta para definir las estrategias a seguir y llegar a concretar acciones, plazos, responsables, etc.

La herramienta que hasta ahora se ha venido utilizando en Plásticos ABC para analizar la situación y describir el escenario sobre el que se va a trabajar, es el método DAFO⁸.

⁸ El método DAFO es una herramienta de diagnóstico creada por Porter que tiene por objeto identificar la situación de una empresa con respecto a su entorno. Con este fin se identifican las fortalezas y debilidades, cuestiones ligadas a su situación interna y las amenazas y oportunidades, cuestiones que dependen del análisis del entorno.

En la tabla 3.5. se relacionan en líneas generales los puntos clave de este análisis para el año 2014.

Tabla 3.5 Matriz DAFO Plásticos ABC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calidad de nuestros productos.	Espacio de las instalaciones reducido para el negocio que se tiene actualmente.
Experiencia y profesionalidad de los empleados.	Gran burocracia con la Central, que ralentiza la toma de decisiones y se traduce en una excesiva centralización.
Mejora continua, que permite optimizar y reducir costes.	Necesidad de reducir los tiempos de cambio de molde en las máquinas.
Gran capacidad de adaptación a los cambios.	Necesidad de conseguir una mayor flexibilidad de la plantilla para poder responder a las necesidades de producción "just in time".
Gran organización y planificación.	Necesidad de reducir inventarios para ganar espacio y disminuir el riesgo potencial ante un posible rechazo de calidad.
Muy buena comunicación interna y externa, que permite trabajar en equipo con los clientes para poder ofrecerles lo que necesitan, incluso, adelantarse a sus necesidades.	El proceso de soplado es muy inestable y al contar con más productos, tenemos que realizar más cambios de molde en la máquina, lo que afecta directa y negativamente a la eficiencia (cuando el proceso comienza a ser estable tenemos que cambiar nuevamente el molde).
Formación y Política de sucesión en puestos claves.	
Planta referente del Grupo.	
Solvencia financiera del Grupo (no se necesita financiación externa).	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Desarrollo de nueva tecnología que permita reducir costes, garantizando la calidad.	Coste salarial elevado en comparación con otros mercados emergentes.
Accesibilidad a mano de obra cualificada debido a la actual situación económica.	Inestabilidad del sector de automoción (se venden menos vehículos como consecuencia de la crisis económica).
Aumento de negocio debido a la quiebra de algunos competidores.	El principal competidor, ha sido comprado por otra organización y está cotizando proyectos por debajo del margen de maniobra de la empresa. Además, ofrece facilidades en el pago de utillaje a los clientes.
Posibilidad de disponer de una bolsa de trabajadores (que han prestado servicios para la empresa y que actualmente no se encuentran de alta en la misma), a la que recurrir en caso de aumento puntual de pedidos (sin necesidad de formación previa), debido a la dificultad actual para encontrar empleo.	
Mayor apertura y receptibilidad de los empleados ante cualquier medida.	
Reducción del absentismo fraudulento al haber un mayor control por parte de la administración.	
Aumenta la conciencia sobre la necesidad de una formación continua, y por tanto mayor aceptación a la formación que se les ofrezca a los empleados.	
	Legislación en materia de Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente implica grandes inversiones y aumento de las tareas burocráticas para cumplir con la normativa.
	La Responsabilidad Civil podría suponer un coste adicional.
	Aumento de la frecuencia de las inspecciones de trabajo al reducirse el número de empresas a las que poder inspeccionar, como consecuencia de la quiebra de alguna de ellas.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Política Estratégica de Plásticos ABC

A partir de este análisis DAFO, se elabora el Plan Estratégico de la planta, en el que se establecen las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos marcados por la casa matriz. Estas estrategias se materializan en proyectos que engloban distintas actividades, programadas en un tiempo y con un responsable encargado de hacer un seguimiento del mismo. A su vez, la Dirección de Planta mantiene reuniones mensuales con los responsables de proyectos para revisar el estado de avance de las actuaciones.

El hecho de que este análisis DAFO se realice anualmente, no significa que los proyectos que surjan de estas estrategias deban tener una duración anual, su ciclo puede ser de duración superior o inferior al año dependiendo de la envergadura del mismo.

Veamos a grandes rasgos cuáles son las líneas estratégicas de Plásticos ABC para el año 2014.

- Fidelizar a los clientes con nuestra calidad y profesionalidad.
- Mejorar el compromiso, transmisión del conocimiento y desarrollo de los Recursos Humanos, como pieza clave de nuestro negocio.
- Garantizar la mejora continua de procesos y producto con el fin de afianzarnos en el mercado.
- Compensar el coste salarial reduciendo el resto de los costes y optimizando los Recursos Humanos con la ayuda de la tecnología.
- Alquilar la nave paralela para ganar espacio.
- Aumentar la cartera de productos para mantener el mismo nivel de ventas.
- Mantener una comunicación fluida con los clientes para poder anticiparnos a los cambios.
- Agilizar nuestra burocracia interna para acortar plazos en la toma de decisiones.
- Buscar nuevos proveedores, e incluso, desarrollarlos para disminuir los costes.
- Negociar bolsa de horas y calendarios laborales acordes con las necesidades productivas.
- Aprovechar la solvencia del Grupo, para ofrecer modalidades de pago interesantes para nuestros clientes.

Como ya hemos mencionado, estas líneas estratégicas pueden implicar el trabajo en varios proyectos, así mismo, el trabajo en un proyecto puede repercutir en varias líneas estratégicas. A modo de ejemplo, se mencionan dos proyectos que se vienen desarrollando y que tendrán repercusiones en varias líneas estratégicas:

- Proyecto de I+D. “Implantar Rebabado semiautomático de fuelles”. Se trata de incluir tecnología para aumentar la productividad del puesto, reduciendo tiempos y sobreesfuerzos del empleado.

- Proyecto SMED (Single – Minute- Exchange of Die) para aumentar la eficiencia en los tiempos de cambio de molde reduciendo sobreesfuerzos del empleado.

Podríamos decir que estos proyectos van a afectar al compromiso de los empleados, a la mejora continua del proceso, a la reducción de costes, etc.

3.2.4 Función de Recursos Humanos en Plásticos ABC

La función de Recursos Humanos en Plásticos ABC ha sufrido en los últimos años una profunda transformación. Con el fin de simplificar vamos a diferenciar dos momentos clave en la forma de trabajar en este departamento.

Situación del departamento de Recursos Humanos hasta el año 2010. Podría decirse que hasta esta fecha el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo una gestión de carácter reactivo, sin ningún tipo de planificación, y que se dedica a tramitar diferente documentación con el único objetivo de cubrir el expediente en las auditorías. Por su puesto, la función no está integrada dentro de la dirección estratégica.

A grandes rasgos la situación es la siguiente:

La planta dispone de descripciones de tareas desactualizadas, ya que sólo se utilizan para cubrir los requisitos de las auditorías, es decir, presentarlas como registro si se solicitan.

El proceso de selección se lleva a cabo por el Director del departamento que corresponda basándose en la intuición, compromisos, familiaridad, etc. En este mismo sentido, se llevan a cabo los procesos de promoción interna (resultado no adecuación persona- puesto).

No se dispone de un plan de formación riguroso para las nuevas incorporaciones, ni para los empleados que pasan a ocupar otro puesto debido a un proceso de promoción interna (se aprende sobre la marcha).

Las necesidades formativas para el año siguiente las deciden los Directores de departamento. En base a esto se establece un plan anual de formación, pero no se definen los objetivos de la misma, ni cómo se va a evaluar la eficacia. Se mide sólo el porcentaje de formación impartida sobre la que se planificó llevar a cabo durante el año.

No se gestionan los conocimientos, habilidades o competencias de los empleados, no se dispone de ningún inventario de los mismos.

Hay una falta de empatía y de cultura de servicio al cliente interno por parte de los mandos intermedios, en mayor o menor grado dependiendo de la persona.

Existe una enorme insatisfacción laboral y clima conflictivo en la planta que tiene como consecuencia una gran rotación de personal en general y fuga del talento.

El sistema de Evaluación de Desempeño consiste en una lista de verificación que se rellena por el superior directo, una vez al año, y de la cual se entrega una copia al empleado evaluado. Nuevamente se trata de un trámite burocrático para cubrir el expediente de cara a una auditoría.

No existe ningún programa de sucesión para puestos claves⁹, por lo que la ausencia de cualquiera de las personas que ocupan estos puestos genera una gran indefensión productiva (problemas productivos, bajada de eficiencia, sobreesfuerzo de sus compañeros, etc.)

Todo lo anterior se ve reflejado en los indicadores (KPI), algunos de los cuales se mencionan a continuación:

- Baja participación y malos resultados en la encuesta de clima laboral.
- Ausencia de sugerencias por parte de los empleados a través del plan de sugerencias.
- Escasa participación de los empleados en las actividades voluntarias promovidas por la empresa.
- Alto nivel de scrap (piezas que no reúnen los criterios de calidad y que por tanto se tiran)
- Baja eficiencia y productividad.
- Alto número de rechazos de calidad externos.
- Alto nivel de absentismo.
- Alta rotación del personal.
- Alta siniestralidad en la planta, etc.

Situación del departamento de Recursos Humanos a partir del año 2010.
En este año se incorpora una persona nueva al puesto de dirección de Recursos Humanos y se busca dar una nueva orientación al departamento.

En este contexto el primer objetivo para la Dirección de RRHH es integrar la función de RRHH como parte estratégica de la organización. Para ello se comienza a construir un modelo de gestión por competencias adaptado a las necesidades específicas de Plásticos ABC, partiendo de la misión, visión, valores corporativos y políticas del Grupo.

A grandes rasgos, se actualizan las descripciones de puestos incluyendo el perfil competencial e indicadores (KPI) a nivel puesto. La elaboración de perfiles competenciales que garantizarán el éxito se llevó a cabo sobre la base de la experiencia profesional de la nueva Dirección de RRHH y su red de contactos en otras fábricas similares, la contratación de una consultora especializada y las entrevistas con los Directores de los diferentes departamentos.

⁹ Se entiende por puesto clave aquél que es de vital importancia para la organización y su funcionamiento, y cuyo reemplazo es difícil de realizar por requerir una gran formación, experiencia o un perfil competencial muy específico.

Se comienza por los puestos claves debido a la urgencia de seleccionar a posibles “sustitutos”¹⁰ y comenzar con la formación para eliminar las consecuencias negativas para la organización que suponen las posibles ausencias en estos puestos.

Sobre la base de estas descripciones de puestos se comienzan a diseñar los diversos programas de RRHH que se aplican en Plásticos ABC, entre ellos el programa de Evaluación de Desempeño en el año 2011.

Tras realizar la primera Evaluación de Desempeño ese año se pudo comprobar la eficacia del sistema a través de los indicadores establecidos. En concreto, aumentó la participación en la encuesta de clima laboral en un 20%, aumentó la satisfacción laboral en un 30%, se pasó de 0 a 15 sugerencias implantadas, bajaron considerablemente la rotación, absentismo, siniestralidad, aumentó la eficiencia, disminuyeron los costes de calidad generados por reclamaciones de clientes, etc. Y todo esto condujo a unos mejores resultados financieros.

El departamento de RRHH es el encargado de diseñar, implementar, validar y hacer el seguimiento del citado programa que tiene los siguientes objetivos.

- Conocer el grado de adecuación entre el perfil del puesto y la persona que lo ocupa y en base a esto establecer planes de formación y de desarrollo.
- Aumentar la conciencia organizacional y de orientación al cliente interno, ya que al tratarse de un sistema de evaluación de 360º, el cliente interno va a evaluar el servicio que recibe (empoderamiento de los subordinados).
- Realizar procesos de selección (internos o externos), justos y coherentes.
- Contar con datos objetivos que faciliten la toma de determinadas decisiones administrativas (sanciones, traslados, despidos).
- Aumentar la satisfacción laboral.
- Disponer de un inventario de los conocimientos, competencias y potencial disponible en la plantilla.
- Retener el talento.
- Contar con una herramienta que valide el resto de los programas de RRHH (selección, formación, etc.)

Para conseguir esto, se diseña un programa de Evaluación de Desempeño 360º, con una periodicidad anual, en el que se evalúan todos los puestos. Al definir quién va a ser evaluado y por quién, se realiza un ejercicio de simplificación (debido a la complejidad e inviabilidad operativa y de gestión que supondría que todo aquel que tiene una relación con el puesto lo evalúe), limitando el número de evaluadores por puesto a aquellos que se consideran los más pertinentes.

¹⁰ Mediante acuerdo con el comité de empresa se crea el puesto “sustituto” para determinados puestos claves. Estos son empleados de una categoría profesional inferior que reciben un plus por ser sustitutos cuando prestan servicios como operarios y el sueldo de la categoría superior cuando ocupan ese puesto.

Se definen criterios objetivos (KPI) y subjetivos (competencias) sobre los que se va a realizar la evaluación. También se evalúa la eficacia de las medidas establecidas durante el año anterior para conseguir mejorar el desempeño.

La planta cuenta con dos manuales de evaluación, uno para toda la plantilla (evaluados) y otro para la figura del evaluador. El contenido del primero incluye a grandes rasgos, los objetivos que se pretenden con la implantación del programa, criterios, instrumentos y formatos que se van a utilizar, incluyendo la autoevaluación (el objetivo de éstos y el modo en el que deben cumplimentarse), plazos y programación de las actividades, incluyendo la entrevista final.

En el caso del manual del evaluador además se incluye información sobre las herramientas específicas que deben utilizar, así como sobre los errores asociados a la figura del evaluador.

3.3 Información necesaria para la implantación del programa de Evaluación de Desempeño

Tras esta breve presentación, vamos a comenzar a analizar los datos necesarios para estructurar y desarrollar nuestro programa de Evaluación de Desempeño. Todos los datos que necesitamos se encuentran en la ficha de descripción del puesto.

3.3.1 Fichas de descripción de los puestos a evaluar

Todo empleado debe saber que se espera de él, por eso, antes de incorporarse a un puesto de trabajo, se le forma y se le entrega una copia de la ficha de la descripción del puesto que va a ocupar. La descripción del puesto es la base sobre la que se desarrolla la Evaluación de Desempeño.

A continuación, vamos a presentar la descripción de puesto de Responsable de Turno y la de Técnico de Producción en las tablas 3.6 y 3.7, por ser los puestos que se van a evaluar en nuestro trabajo.

Hemos seleccionado estos dos puestos por considerarlos muy completos y de vital importancia para la empresa, ya que constituyen el nexo de unión entre la producción propiamente dicha, y el personal de oficinas (Ingenieros, Directores).

Tabla 3.6 Ficha de descripción del puesto de Responsable de Turno

1- <u>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</u>
Puesto de trabajo: Responsable de Turno.
Departamento y fecha de revisión: Producción - 19/02/12.
Superior/informa a: Director/a de Manufactura.
Inferior/recibe informe de: Técnico de Producción, Líder de Equipo, Operador de Materiales.
Puede sustituir a: Técnico de Producción y Líder de Equipo.
Puede ser sustituido por: Técnico de Producción (sustituto).
ORGANIGRAMA QUE LE APLICA:
<pre> graph TD A[DIRECTOR /A DE MANUFACTURA] --> B[RESP DE TURNO] B --> C[TÉCNICO DE PRODUCCIÓN] B --> D[LÍDER DE EQUIPO] B --> E[OPERADOR DE MATERIALES] D --> F[OPERARIO DE PRODUCCIÓN] </pre>
2- <u>OBJETIVO DEL PUESTO:</u> misión, por qué existe, valor añadido para la organización.
<i>Gestión y coordinación de los recursos humanos y materiales de un turno de producción para conseguir producir en la cantidad y calidad requerida en la planificación. Contar con una plantilla implicada, responsable y cualificada. Garantizar la integración dentro del proceso productivo de la Prevención de riesgos laborales y Medio Ambiente.</i>

(Continúa en la siguiente página)

3- FUNCIONES DENTRO DE SU AREA DE RESPONSABILIDAD:
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Optimización de los recursos disponibles para que mediante la organización y planificación de los mismos se consigan los objetivos que se determinen en cada momento.</i> 2. <i>Asegurarse de que su turno dispone de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, solicitando en su caso lo que considere necesario y asegurándose de que lo recibe.</i> 3. <i>Evaluar y analizar los datos de producción durante el turno con el fin de llegar a conclusiones y tomar medidas encaminadas a alcanzar los objetivos y aumentar la eficiencia.</i> 4. <i>Garantizar la capacitación de todo el personal a su cargo.</i> 5. <i>Motivar e implicar a la gente de su turno fomentando el trabajo en equipo y la participación.</i> 6. <i>Realizar un reparto equitativo de las tareas dentro del turno entre todos los miembros del equipo.</i> 7. <i>Seguimiento y Evaluación de Desempeño del personal a su cargo según la metodología de la que disponga la organización.</i> 8. <i>Cumplir y asegurar el cumplimiento de las normas dentro de su turno, sirviéndose de los procesos y prácticas del sistema de gestión de la organización para premiar o castigar en su caso determinadas conductas.</i> 9. <i>Asegurarse de que el orden y la limpieza imperan en su turno.</i> 10. <i>Tomará las decisiones necesarias; comunicándolo a sus superiores, cuando las circunstancias lo requieran. (Parar una máquina, mandar un trabajador a casa...)</i> 11. <i>Tendrá autoridad para detener la producción cuando sospeche de la calidad del producto y activar los mecanismos de resolución de problemas adecuados.</i> 12. <i>Garantizar que se realiza un óptimo cambio de turno, fomentando la comunicación y apoyo entre turnos, y utilizando las herramientas que determine la organización.</i> 13. <i>Participar en las reuniones a las que se le convoque con una actitud proactiva. Participará en la determinación de objetivos, procesos, procedimientos, instrucciones, metodologías, etc. que determinen las prácticas del día a día.</i> 14. <i>Como máximo responsable del turno también lo es en materia de Prevención de riesgos laborales y Medio Ambiente. Realizar una función de vigilancia y control de cumplimiento de la normativa.</i> 15. <i>Realizar las funciones que le han sido asignadas según los procedimientos del manual de seguridad y salud de la planta.</i> 16. <i>Se encargará del informe inicial de causas de los rechazos de calidad debiendo pasar los resultados al departamento de calidad.</i> 17. <i>Confidencialidad de datos e informes del cliente, de productos contratados que están en desarrollo, así como de cualquier otro dato tanto de la planta como del personal a su cargo que requiera discreción.</i>
4- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:
<u>Necesarios:</u>
<input type="checkbox"/> 2 años de experiencia liderando equipos en producción <input type="checkbox"/> Usuario Windows/Office
<u>Valorables:</u>
<input type="checkbox"/> Conocimientos básicos ISO TS 16949 <input type="checkbox"/> Hidráulica y Neumática <input type="checkbox"/> Técnicas de Resolución de Problemas <input type="checkbox"/> Plan de emergencia <input type="checkbox"/> Conocimientos básicos estadísticos (SPC; atributos, variables) <input type="checkbox"/> Conocimientos básicos ISO 14001

(Continúa en la siguiente página)

5-CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:									
<i>KPI a conseguir en su zona:</i>									
1. Eficiencia superior al 85%									
2. Scrap o piezas no ok inferior al 4%.									
3. Acumulado de AT con baja 0 en cómputo anual.									
4. Acumulado de incidentes sin baja 5 en cómputo anual.									
5. Acumulado de rechazos de calidad 3 en cómputo anual.									
6. Capacitación de los operarios a su cargo en todos los procesos de un mínimo del 85%.									
7. Participación en la encuesta de clima laboral de los empleados adscritos a su turno de al menos un 50%.									
<i>Competencias:</i>									
COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVELES				COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Compromiso	X				Colaboración		X		
Orientación al cliente	X				Adaptabilidad - Flexibilidad	X			
Integridad		X			Capacidad de planificación y de organización			X	
Innovación			X		Empowerment	X			

Fuente: Plásticos ABC

Tabla 3.7 Ficha de descripción del puesto de Técnico de Producción

1- <u>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</u>
Puesto de trabajo: Técnico de Producción.
Departamento y fecha de revisión: Producción - 19/02/12.
Superior/informa a: Responsable de Turno y Director/a Técnico de Producción.
Recibe informe de: Líder de Equipo.
Puede sustituir a: Responsable de Turno (sustituto) y Líder de Equipo.
Puede ser sustituido por: Técnico de Producción (sustituto).
ORGANIGRAMA QUE LE APLICA:
<pre> graph TD DT[DIRECTOR/A TÉCNICO DE PRODUCCIÓN] --- TP[TÉCNICO DE PRODUCCIÓN] RT[RESP DE TURNO] --- LE[LÍDER DE EQUIPO] RT --- OM[OPERADOR DE MATERIALES] LE --- OP[OPERARIO DE PRODUCCIÓN] </pre>
2- <u>OBJETIVO DEL PUESTO:</u> misión, por qué existe, valor añadido para la organización.
<i>Garantizar que el turno cumple con los objetivos y aumentar la productividad, asegurando la cantidad y calidad de la producción atendiendo a los requerimientos de máquinas y equipos y controlando en todo momento que se cumplen los estándares de calidad.</i>

(Continúa en la siguiente página)

3- FUNCIONES DENTRO DE SU AREA DE RESPONSABILIDAD:
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Aseguramiento de la buena marcha del turno realizando para ello cualquier tarea que le sea asignada por su Responsable de Turno o que él considere necesaria y oportuna, comunicándoselo a su superior.</i> 2. <i>Apoyará al Responsable de Turno en todo momento, participando de una manera activa en la gestión del turno (dando ideas, manteniéndole informado sobre la evolución del turno, necesidades, incidencias, etc.)</i> 3. <i>Sustituirá al Responsable de Turno cuando sea necesario.</i> 4. <i>Aseguramiento de la optimización de los recursos materiales y la productividad del turno mediante los ajustes técnicos necesarios en máquinas y equipos. Solicitar, en su caso, la intervención de mantenimiento o cualquier otro puesto o departamento, (comunicándoselo al Responsable de Turno). Realizar un seguimiento del trabajo realizado por éstos y comunicarlo al turno siguiente.</i> 5. <i>Como máximo responsable y experto de máquinas, equipos, aparatos de medición, instalaciones, etc. deberá tomar cartas en el asunto debiendo comunicar a quien corresponda mediante los cauces creados para ello cualquier desperfecto y realizar un seguimiento de cada tema pendiente.</i> 6. <i>Participar en las reuniones a las que se le convoque con una actitud proactiva. Participará en la determinación de objetivos, procesos, procedimientos, instrucciones, metodologías, etc. que determinen las prácticas del día a día.</i> 7. <i>Tendrá autoridad para detener la producción cuando sospeche de la calidad del producto y activar los mecanismos de resolución de problemas adecuados.</i> 8. <i>Cumplir las normas (medio ambiente, orden y limpieza, etc.), comunicando al Responsable de Turno cualquier incumplimiento que detecte.</i> 9. <i>Según la normativa vigente en Prevención de riesgos laborales, cualquier persona que teniendo conocimiento de una situación de riesgo no haya hecho nada para evitarlo tendrá una responsabilidad si el accidente llegara a materializarse. Por ello informará al Responsable de Turno sobre los riesgos existentes, proponiendo medidas para eliminarlos o minimizarlos.</i> 10. <i>Colaborar en la investigación inicial de los accidentes e incidentes así como en la determinación de causas raíces y posibles medidas correctoras en los problemas de calidad.</i> 11. <i>Garantizar que se realiza un óptimo cambio de turno, fomentando la comunicación y apoyo entre turnos utilizando las herramientas que determine la organización.</i> 12. <i>Confidencialidad de datos e informes del cliente, de productos contratados que están en desarrollo, así como de cualquier otro dato tanto de la planta como del personal a su cargo que requiera discreción.</i>
4- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:
<u>Necesarios:</u>
<input type="checkbox"/> 1 año de experiencia profesional o formación profesional en mecánica <input type="checkbox"/> Usuario Windows/Office
<u>Valorables:</u>
<input type="checkbox"/> Conocimientos básicos ISO TS 16949 <input type="checkbox"/> Manejo carretilla elevadora <input type="checkbox"/> Técnicas de Resolución de Problemas <input type="checkbox"/> Hidráulica y Neumática (conocimientos básicos) <input type="checkbox"/> Conocimientos básicos estadísticos <input type="checkbox"/> Conocimientos básicos ISO 14001

(Continúa en la siguiente página)

5-CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:									
<u>KPI a conseguir en su zona:</u>									
1. Eficiencia superior al 85%									
2. Scrap o piezas no ok inferior al 4%.									
3. Acumulado de rechazos de calidad 3 en cómputo anual.									
4. Paro no programado de máquina no superar el 10%									
<u>Competencias:</u>									
COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVELES				COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES			
	A	B	C	D		A	B	C	D
Compromiso	X				Dinamismo y energía		X		
Orientación al cliente		X			Calidad del trabajo	X			
Integridad			X		Iniciativa – Autonomía - Sencillez	X			
Innovación			X		Perseverancia			X	

Fuente: Plásticos ABC.

3.3.2 Perfiles competenciales y evaluación por competencias

Plásticos ABC dispone de un diccionario de competencias adaptado a sus necesidades específicas. En él, de una parte se establecen unas *competencias genéricas* que coinciden con los valores corporativos y que deben poseer todos los empleados; de otra, a cada puesto se le requiere también unas determinadas *competencias específicas*, garantes de su óptimo desempeño. El nivel de competencia requerida de las competencias genéricas y específicas será diferente según los puestos.

Todas las competencias tienen 4 niveles o grados A, B, C y D (un NO implica que no existe desarrollo de esa competencia). En un continuo lineal el grado A es el nivel máximo de desarrollo de la competencia, seguido de B, C, el D sería el nivel mínimo de desarrollo de la misma.

En Plásticos ABC las fichas de descripción de los puestos incluyen el perfil competencial. Para los puestos de Responsable de Turno y Técnico de Producción las competencias necesarias tanto genéricas como específicas se muestran en la tabla 3.6 y 3.7 en su último apartado.

A modo de ejemplo utilizaremos la competencia genérica de Orientación al cliente¹¹ para explicar cómo se aplica en Plásticos ABC.

Tabla 3.8 Orientación al cliente

DEFINICIÓN	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del interno, como del externo.
A	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente, más allá de las necesidades que el cliente manifiesta en un principio, y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente en el lugar que sea.
D	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

Fuente: Plásticos ABC

También la planta dispone de un diccionario de comportamientos, el cual es útil para conocer qué comportamientos están asociados a un determinado nivel de competencia y determinar de una forma objetiva en qué nivel de competencia se encuentra un determinado empleado mediante la observación de sus comportamientos. Podremos evaluar su desempeño comparando el resultado obtenido por el empleado con lo que se espera de él.

¹¹ En el anexo I se adjuntan el resto de las competencias genéricas y comportamientos asociados a las mismas de los dos puestos evaluados. En el anexo II las competencias específicas y comportamientos asociados para el puesto de Responsable de Turno. En el anexo III las competencias específicas y comportamientos asociados para el puesto Técnico de Producción.

A modo de ejemplo, en la tabla 3.9., se muestran los comportamientos asociados a la competencia orientación al cliente. A cada nivel o grado de competencia se le asigna una ponderación.

Tabla 3.9 Orientación al cliente, comportamientos

GRADO	Comportamientos habituales frente a los clientes en todas las situaciones.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo. <input type="checkbox"/> Planifica sus acciones y las de su equipo, considerando las necesidades de los clientes. <input type="checkbox"/> Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de los clientes. <input type="checkbox"/> Prioriza la relación de largo plazo con el cliente sobre beneficios inmediatos ocasionales. <input type="checkbox"/> Es un referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de los clientes.
B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes. <input type="checkbox"/> Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes. <input type="checkbox"/> Adecúa productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes. <input type="checkbox"/> Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales. <input type="checkbox"/> Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al cliente.
C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Está disponible para los clientes. <input type="checkbox"/> Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado. <input type="checkbox"/> Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes. <input type="checkbox"/> Atiende personalmente a los clientes especiales con la intención de mantener la vía de comunicación abierta. <input type="checkbox"/> Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.
D – 25%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Promueve entre sus compañeros el contacto permanente con los clientes. <input type="checkbox"/> Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros. <input type="checkbox"/> Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen. <input type="checkbox"/> Es paciente y tolerante con sus clientes aún en situaciones complejas. <input type="checkbox"/> Comprende que el cliente es fundamental para la organización y actúa en consecuencia.
NO – 0%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. <input type="checkbox"/> Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes. <input type="checkbox"/> Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de los clientes. <input type="checkbox"/> No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción del cliente. <input type="checkbox"/> Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.

Fuente: Plásticos ABC

En Plásticos ABC con el objetivo de garantizar una mayor efectividad del programa de Evaluación de Desempeño se realiza una segunda valoración sobre el comportamiento basándose en la frecuencia del mismo. Para realizar esta ponderación de la frecuencia utilizamos lo que Martha Alles (2012) denomina *Método de corrección descendente*. Según dicho método, se establecen cuatro niveles de frecuencia con un valor porcentual.

En la tabla 3.10 se muestra dicho método en el que queda recogido los niveles de frecuencia de escala (siempre se comporta según el grado seleccionado, frecuentemente, la mitad del tiempo y ocasionalmente) con el valor porcentual correspondiente.

Tabla 3.10 Método de corrección descendente

Siempre	El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de comportamientos.	100%
Frecuentemente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta, sólo en ocasiones, el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: Plásticos ABC

Con el fin de aclarar cómo afecta la frecuencia sobre la evaluación final del empleado vamos a poner un ejemplo práctico. Si el empleado X tiene la competencia "Orientación al cliente" en su nivel o grado A (100%) pero se manifiesta la mitad del tiempo (50%), el resultado sería ($100 \times 0,50 = 50$), y por tanto, el nivel resultante de comportamiento observado por la ponderación sería el nivel C de competencia.

Capítulo 4
Aplicación del programa
de Evaluación de
Desempeño:
Responsable de Turno y
Técnico de Producción

En este capítulo, vamos a evaluar el Desempeño de dos empleados que ocupan los puestos de Responsable de Turno y Técnico de Producción.

Vamos a poner en práctica el programa de Evaluación de Desempeño 360° que ya tiene implantado la empresa con éxito.

4.1. Evaluación 360°. Alcance

En Plásticos ABC se produce en turnos rotativos semanales de noche, tarde y mañana, de lunes a viernes. En cada turno, el Responsable de Turno tiene a su cargo a dos Técnicos de Producción, tres Líderes de Equipo y un Operador de Materiales, como mano de obra indirecta, y alrededor de treinta y cuatro directos, es decir, Operarios de Producción.

El departamento de producción, debido a la complejidad y gran amplitud, cuenta con dos Directores con funciones diferenciadas.

La Dirección de Manufactura se encarga del análisis de los datos relativos a la producción para llegar a conclusiones y proponer medidas, así como de todas las decisiones relativas al personal a su cargo.

La Dirección Técnica de Producción se encarga de todo lo relativo a máquinas y equipos, así como los empleados cuyo trabajo implica puesta a punto, ajustes y operaciones varias (excluidas las de mantenimiento) en máquinas y equipos que garantizan la continuidad y calidad de la producción.

En este sentido, el puesto de Técnico de Producción tiene una dependencia jerárquica del Responsable de Turno, pues éste decide cuales

son las prioridades en su turno, y el Técnico de Producción debe seguir sus pautas e indicaciones; y una dependencia funcional de la Dirección Técnica de Producción, en lo relativo a análisis y resolución de problemas en máquinas (cuanto tardó en ajustar un equipo, si la solución fue acertada, etc.)

4.1.1 ¿A quién, quién, y dónde se evalúa?

¿A quién vamos a evaluar?: un Responsable de Turno y un Técnico de Producción. Ambos puestos pertenecen al departamento de Producción.

¿Quién los va a evaluar?: Siguiendo el organigrama:

El Responsable de Turno: Va a ser evaluado por:

- (1) Director/a de Manufactura (superior).
- (3) Líderes de Equipo (subordinados).
- (1) Operador de Materiales (subordinado).
- (2) Responsables de Turno (compañeros de otros turnos).
- El mismo (autoevaluación).

El Técnico de Producción: Va a ser evaluado por:

- (1) Responsable de Turno (superior jerárquico).
- (1) Técnico de Producción (compañero dentro del turno).
- (3) Líderes de Equipo (cliente interno).
- (1) Director/a Técnico de Producción (superior funcional).
- El mismo (autoevaluación).

En Plásticos ABC los Operarios de Producción¹² no evalúan el puesto de Responsable de Turno ni el puesto de Técnico de Producción, la razón no es otra que intentar simplificar el proceso y reducir costes (de tiempo y dinero).

En cuanto a la respuesta a la pregunta ¿dónde evaluar?: Se evalúa dentro de la empresa, por tratarse de información personal y confidencial.

4.1.2 ¿Cuándo se evalúa?

Plásticos ABC diferencia entre dos tipos de evaluación: evaluación oficial y evaluación de seguimiento.

La evaluación oficial se realiza una vez al año (se suele comenzar en junio, coincidiendo con el cierre del ejercicio fiscal canadiense).

La evaluación de seguimiento se realiza de manera formal y de manera informal. Al hablar de evaluación formal nos referimos a que se sigue un método previsto de antemano.

El seguimiento informal consiste en comentarios no estructurados, pero que pueden dar información al evaluado sobre su desempeño.

¹² En Plásticos ABC los Operarios de Producción evalúan a los Líderes de Equipo, ya que son éstos la voz de los operarios frente a Técnicos de Producción, Operadores de Materiales y Responsable de Turno.

La siguiente pregunta que deberíamos plantearnos es ¿cómo se evalúa en Plásticos ABC o de qué medios se valen?, cuestión que abordaremos en el epígrafe siguiente.

4.2 Instrumentos de evaluación

En Plásticos ABC se realiza un tipo de Evaluación de Desempeño mixta, ya que se utilizan de forma combinada, criterios objetivos y subjetivos. Los instrumentos de los que se vale la empresa para medir unos y otros, son por tanto diferentes.

4.2.1 Criterios objetivos. KPI

La planta dispone de una base de datos común para todos los departamentos, donde los implicados deben consignar los resultados reales de los KPI bajo su área de responsabilidad. En algunos casos se introducen manualmente, y en otros, se calculan automáticamente. Se cuenta con esta información de forma diaria, en algunos casos, y en otros, “just in time”, es decir, directamente.

A través de esta base de datos de KPI, se puede saber el grado de consecución de los objetivos alcanzados por cada persona en cada puesto. Son datos perfectamente cuantificables y que no dejan lugar a duda.

Con esta información y de un modo jerárquico descendente se mantienen las siguientes reuniones de seguimiento mensualmente;

- El Responsable de Turno recibe retroalimentación del Director/a de Manufactura sobre la evolución de los indicadores relativos a su puesto y se establecen medidas en aquellos en los que se deba mejorar.
- El Técnico de Producción recibe retroalimentación del Director/a Técnico de Producción sobre la evolución de los indicadores relativos a su puesto y se establecen medidas en aquellos en los que se deba mejorar.

4.2.2 Criterios subjetivos. Competencias

Se hace un seguimiento de los comportamientos que realiza la persona frente a los que se esperan del puesto. El objetivo de este seguimiento es que el superior facilite al empleado las recomendaciones oportunas destinadas a minimizar, en su caso, la brecha existente.

A través de las tablas 4.11. y 4.12. que se muestran a continuación, se explica quien realiza este seguimiento, así como, los instrumentos utilizados para cada uno de los puestos a evaluar.

Como se observa, se trata de un documento en el que el Director/a de Manufactura introduce comportamientos importantes (ya sean positivos o negativos) y los asocia a la competencia y grado (A, B, C, D, NO) que corresponda. Esta herramienta facilita la objetividad en la evaluación, y por consiguiente, la aceptación por parte del evaluado.

Debido a que el diccionario de comportamientos es limitado, ya que no es posible consignar en éste todos los comportamientos posibles, y a la dificultad de los evaluadores para asignar a un comportamiento un determinado nivel de competencia, en vez de otro, se ha creado en Plásticos ABC una segunda herramienta que facilita la identificación y clarificación de los niveles de competencia, en la que hemos establecido criterios clave definitorios de cambio de nivel de competencia.

En la tabla 4.13 mostramos el mapa o tabla conductual utilizado en Plásticos ABC, en la que se han establecido los siguientes criterios clave:

Nivel de proactividad: Difiere entre comportamientos con tinte reactivo (reacciona ante un estímulo) o proactivos (se anticipa y toma medidas previendo el estímulo antes de que ocurra).

Alcance: Diferencia entre comportamientos que impliquen pensar en su equipo de trabajo o comportamientos en los que se observa una visión más amplia teniendo en cuenta las consecuencias a nivel planta.

Búsqueda de soluciones puntuales, método: Se refiere a la forma en la que aborda un problema una persona, así puede comportarse buscando una solución puntual y eficaz o el comportamiento denota la aplicación de un método cada vez que se encuentra con una situación similar.

Tiempo: El comportamiento observado puede centrarse en el corto plazo o por el contrario ir al medio o largo plazo.

Operativa/Mejora: Puede tratarse de un comportamiento que sigue la operativa marcada o por el contrario el comportamiento busca una mejora de lo establecido.

Tabla 4.13 Tabla conductual

Criterios Clave	Nivel de proactividad		Alcance		Búsqueda de soluciones puntuales, método		Tiempo		Operativa / Mejora	
	Nivel de competencia									
D	Reactivo	Proactivo	Equipo	Planta	Solución	Método	Corto Plazo	M/L Plazo	Operativa	Mejora
C	Reactivo	Proactivo	Equipo	Planta	Solución	Método	Corto Plazo	M/L Plazo	Operativa	Mejora
B	Reactivo	Proactivo	Equipo	Planta	Solución	Método	Corto Plazo	M/L Plazo	Operativa	Mejora
A	Reactivo	Proactivo	Equipo	Planta	Solución	Método	Corto Plazo	M/L Plazo	Operativa	Mejora

Fuente: Plásticos ABC, con la colaboración de consultora CEDERED.

En la práctica, se trata de comparar el comportamiento observado con la tabla, ver qué criterios se cumplen, y con esta información, establecer el nivel de competencia del empleado. Aplicamos los mismos criterios clave para todas las competencias.

Como podemos observar en la tabla conductual, se incluyen colores que hacen más visuales esos criterios clave que determinan el cambio de nivel. Se deben cumplir todos. Si, por ejemplo, un empleado cumple todo lo necesario para estar en el nivel B, pero además, en el alcance posee una visión de planta en lugar de limitarse a su equipo, seguirá en ese nivel, ya que el paso al nivel A exige cumplir todos los demás criterios.

Con respecto a la evaluación oficial, con el objeto de facilitar la misma, se utiliza un cuestionario por puesto a evaluar, con el mismo formato para todos los puestos, incluso para realizar la autoevaluación, con independencia de que cambie el contenido.

En el cuestionario, se pide al evaluador para cada competencia, que encuadre al evaluado en un nivel concreto y le asigne también una frecuencia.

Pondremos un ejemplo con la competencia de Dinamismo y energía, que mostramos a través de la siguiente figura.

Tabla 4.14 Ejemplo de cuestionario de Evaluación de Desempeño

DINAMISMO Y ENERGÍA; Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que se vea afectado su nivel de actividad.		Poner X	Frecuencia
A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Transmite esa energía en todo lo que emprende.		
B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Transmite esa energía a su grupo.		
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.		
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro, su rendimiento decrece en situaciones como esas.		
NO	Carece de la competencia		
Poner 100, 75, 50 ó 25 en la frecuencia según corresponda con:			
100	Siempre se comporta según el grado seleccionado.		
75	Frecuentemente se comporta según el grado seleccionado.		
50	La mitad del tiempo se comporta según el grado seleccionado.		
25	Ocasionalmente se comporta según el grado seleccionado.		

Fuente: Plásticos ABC.

Por supuesto, además del cuestionario, los evaluadores reciben un manual en el que se explicitan comportamientos para cada nivel de competencia y una copia de la tabla conductual en la que previamente han sido capacitados para su uso.

4.3 Resultados de la Evaluación del Desempeño

Una vez que hemos aplicado todo lo relacionado anteriormente, lo siguiente es recoger los resultados, diferenciando entre los criterios objetivos y los subjetivos.

4.3.1 Responsable de Turno

Una vez realizada la evaluación, el empleado de acuerdo con su ficha de descripción del puesto debía conseguir los objetivos (KPI) que figuran en la tabla 4.15. En ella también se observa que el empleado no ha alcanzado dos de ellos.

Tabla 4.15 Resultados KPI del Responsable de Turno

KPI	OBJETIVO	RESULTADO
Eficiencia	85%	86%
Scrap - Piezas no ok	4%	5,40%
Rechazos de calidad	3	2
Accidente de trabajo con baja laboral	0	0
Incidentes sin baja laboral	5	3
Capacitación operarios todos procesos	85%	96%
Participación en la encuesta de clima laboral en su turno	45%	40%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, vamos a ir mostrando los resultados que ha obtenido el empleado, clasificándolos por puestos de evaluadores¹⁴. Para ello utilizaremos las tablas 4.16, 4.17, 4.18 y 4.19 con el fin de resumir su evaluación. En la tabla 4.20 se presenta el resultado global del desempeño de dicho empleado.

¹⁴ En aquellos casos en que hay más de un evaluador del mismo puesto, por ejemplo Líder de Equipo, el resultado que se muestra es la media ponderada de todos los resultados individuales.

Evaluación realizada por el Director/a de Manufactura. Se muestran los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 4.16 Resultados evaluación del Director/a de Manufacturera

COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Compromiso	X				1	100	A
Orientación al cliente	X				0,75	75	B
Integridad			X		1	50	C
Innovación	X				0,5	50	C

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Colaboración	X				1	100	A
Adaptabilidad - Flexibilidad		X			1	75	B
Orientación a resultados			X		0,75	37,5	D
Empowerment	X				1	100	A

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación realizada por los Líderes de Equipo. Se muestran los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 4.17 Resultados evaluación de los Líderes de Equipo

COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Compromiso	X				1	100	A
Orientación al cliente	X				1	100	A
Integridad	X				0,5	50	C
Innovación		X			1	75	B

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Colaboración	X				1	100	A
Adaptabilidad - Flexibilidad	X				1	100	A
Orientación a resultados		X			0,75	56,25	C
Empowerment	X				0,5	50	C

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación realizada por el Operador de Materiales. Se muestran los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 4.18 Resultados evaluación del Operador de Materiales

COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Compromiso	X				1	100	A
Orientación al cliente	X				0,75	75	B
Integridad	X				1	100	A
Innovación		X			1	75	B

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Colaboración	X				1	100	A
Adaptabilidad - Flexibilidad		X			1	75	B
Orientación a resultados			X		0,75	37,5	D
Empowerment	X				1	100	A

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación realizada por Responsables de Turno (compañeros de los otros dos turnos). Se muestran los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 4.19 Resultados evaluación de los Responsables de Turno (compañeros)

COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Compromiso	X				1	100	A
Orientación al cliente	X				0,75	75	B
Integridad			X		1	50	C
Innovación	X				0,5	50	C

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Colaboración	X				1	100	A
Adaptabilidad - Flexibilidad	X				1	100	A
Orientación a resultados		X			0,75	56,25	C
Empowerment	X				0,5	50	C

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos se hace un promedio para obtener el resultado global que es el que se establece en la siguiente tabla.

Tabla 4.20 Resultado Global del Responsable de Turno

COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				Promedio resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D		
Compromiso	X				100	A
Orientación al cliente		X			81	B
Integridad			X		63	C
Innovación			X		63	C

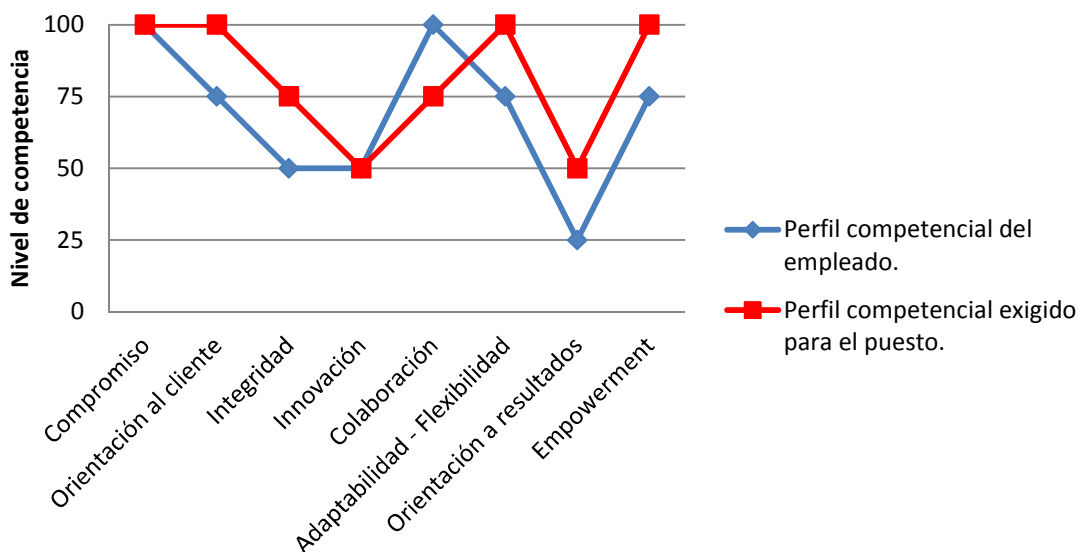
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				Promedio resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D		
Colaboración	X				100	A
Adaptabilidad - Flexibilidad		X			88	B
Orientación a resultados				X	47	D
Empowerment		X			75	B

Fuente: Elaboración propia.

Por último, nos valdremos del gráfico 4.1 para poder observar la brecha existente entre el perfil competencial que se requiere y el que posee el empleado y así determinar el grado de adecuación de la persona al puesto.

Gráfico 4.1 Grado de adecuación Persona-Puesto de Responsable de Turno

Grado de adecuación Persona-Puesto Responsable de Turno



Fuente: Elaboración propia.

Nota: 100 equivale a grado A de competencia, 75 equivale a grado B de competencia, 50 equivale a grado C de competencia, 25 equivale a grado D de competencia y 0 significa que el empleado NO tiene desarrollada la competencia.

A través del gráfico se observa que hay determinadas competencias en las que se debe trabajar para desarrollarlas. Dentro de las genéricas se deben desarrollar la Orientación al cliente y la Integridad, y dentro de las específicas el empleado debe desarrollar la Adaptabilidad- Flexibilidad, Orientación a resultados y Empowerment. No obstante, la diferencia entre el nivel requerido y el del empleado no es muy acusada.

También se muestra que el empleado tiene más desarrollada de lo requerido la competencia Colaboración. Las competencias donde el empleado se excede de lo requerido son las que se observan si la evaluación tuviera un propósito de desarrollo ante un posible ascenso.

4.3.2. Técnico de Producción

En la tabla 4.21. se muestra el grado de consecución de los KPI específicos de su puesto y se observa que no se han alcanzado en dos de ellos.

Tabla 4.21 Resultados KPI del Técnico de Producción

KPI	OBJETIVO	RESULTADO
Eficiencia	85%	85,40%
Scrap - Piezas no ok	4%	5,20%
Rechazos de calidad cómputo anual	3	3
Paro no programado de máquina	10%	10,80%

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo que hemos hecho con el Responsable de Turno, pasamos a analizar los resultados de las evaluaciones de las competencias realizadas por los evaluadores en el puesto de Técnico de Producción.

Evaluación realizada por el Responsable de Turno. Se muestran los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 4.22 Resultados evaluación del Responsable de Turno (superior jerárquico)

COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Compromiso		X			1	75	B
Orientación al cliente		X			0,75	56,25	C
Integridad		X			1	75	B
Innovación				X	1	25	D

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Dinamismo y energía	X				1	100	A
Calidad de trabajo		X			1	75	B
Iniciativa-Autonomía-Sencillez	X				0,75	75	B
Perseverancia		X			1	75	B

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación realizada por el Director/a Técnico de Producción. Se muestran los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 4.23 Resultado evaluación del Director/a Técnico de Producción (superior funcional)

COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Compromiso			X		1	50	C
Orientación al cliente		X			1	75	B
Integridad		X			0,25	18,75	NO
Innovación	X				1	100	A

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Dinamismo y energía	X				1	100	A
Calidad de trabajo		X			1	75	C
Iniciativa-Autonomía-Sencillez	X				0,75	75	B
Perseverancia		X			1	75	B

Fuente: Elaboración propia.

Además, el Director/a Técnico de Producción, ha detectado que transmite correctamente la información a través de la herramienta de lecciones aprendidas, y no requiere formación, pues tiene amplios conocimientos relativos a las máquinas con las que trabaja.

Evaluación realizada por los Líderes de Equipo. Se muestran los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 4.24 Resultados evaluación de los Líderes de Equipo (cliente interno)

COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Compromiso		X			1	75	B
Orientación al cliente		X			0,75	56,25	C
Integridad		X			1	75	B
Innovación				X	1	25	D

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Dinamismo y energía	X				1	100	A
Calidad de trabajo		X			1	75	B
Iniciativa-Autonomía-Sencillez	X				0,75	75	B
Perseverancia		X			1	75	B

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación realizada por el Técnico de Producción (compañero del turno). Se muestran los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 4.25 Resultados evaluación de Técnico de Producción (compañero)

COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Compromiso		X			1	75	B
Orientación al cliente			X		0,75	37,5	D
Integridad		X			1	75	B
Innovación	X				1	100	A

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				FRECUENCIA	Resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D			
Dinamismo y energía	X				1	100	A
Calidad de trabajo	X				1	100	A
Iniciativa-Autonomía-Sencillez	X				0,75	75	B
Perseverancia		X			1	75	B

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos se hace un promedio para obtener el resultado global que es el que se establece en la siguiente tabla.

Tabla 4.26 Resultado Global del Técnico de Producción

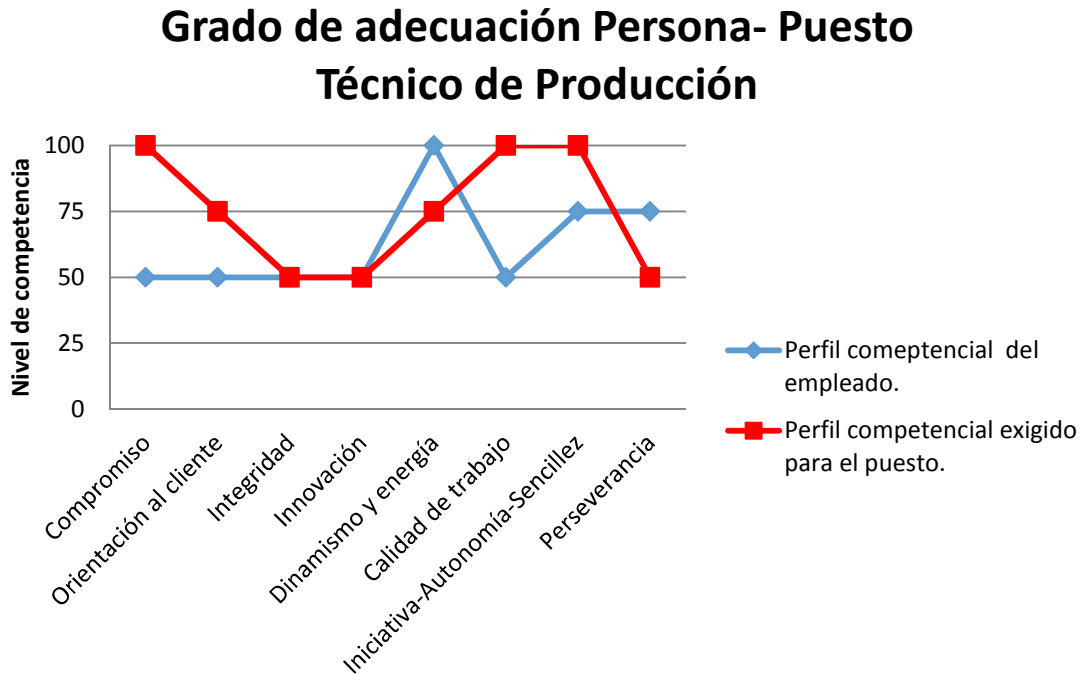
COMPETENCIAS GENERICAS	NIVELES				Promedio resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D		
Compromiso			X		69	C
Orientación al cliente			X		56	C
Integridad			X		61	C
Innovación			X		63	C

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVELES				Promedio resultado	Nivel resultante
	A	B	C	D		
Dinamismo y energía	X				100	A
Calidad de trabajo			X		64	C
Iniciativa-Autonomía-Sencillez		X			75	B
Perseverancia		X			75	B

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente, el gráfico nos muestra la brecha existente entre el perfil competencial que se requiere y el que posee el empleado.

Gráfico 4.2 Grado de adecuación Persona-Puesto del Técnico de Producción



Fuente: Elaboración propia.

Nota: 100 equivale a grado A de competencia, 75 equivale a grado B de competencia, 50 equivale a grado C de competencia, 25 equivale a grado D de competencia y 0 significa que el empleado NO tiene desarrollada la competencia.

Observamos en este caso competencias sobre las que se debe trabajar con urgencia ya que la brecha existente entre el perfil competencial del empleado y el exigido para el puesto es mayor; éstas serían Compromiso y Calidad de trabajo. Con menos urgencia también se debería trabajar en el desarrollo de la Orientación al cliente e Iniciativa-Autonomía-Sencillez. Por otro lado reúne lo requerido en Integridad e Innovación y tiene un desarrollo superior al requerido en las competencias Dinamismo y energía y Perseverancia.

4.4 Documento de Evaluación de Desempeño

Una vez que hemos analizado los datos, se cumplimenta una parte del documento de Evaluación de Desempeño por el departamento de Recursos Humanos.

Este documento nos servirá de base para realizar una entrevista de desempeño satisfactoria y productiva con cada empleado evaluado, su contenido al finalizar la entrevista reflejará los acuerdos que se han alcanzado con el objetivo de mejorar el desempeño del empleado evaluado.

El documento de Evaluación de Desempeño utilizado en Plásticos ABC tiene un mismo formato para todos los puestos. La parte del documento cumplimentada por el departamento de RRHH es la relativa a los datos personales, los objetivos (excepto la columna comentarios), el apartado de competencias y comportamientos esperados (excepto la columna de autoevaluación), las actividades formativas o de desarrollo que se llevaron a cabo en el año anterior (excepto la columna de valoración de la eficacia), la evaluación final y las prioridades en las competencias a mejorar. El resto se va rellenando junto con el empleado evaluado durante el desarrollo de la entrevista de evaluación.

En la entrevista están presentes, el superior, el evaluado y la Dirección de RRHH. En Plásticos ABC se ha decidido que esté presente siempre RRHH para garantizar la adecuación y eficacia en el desarrollo de la entrevista.

El evaluado acude a la entrevista con su autoevaluación, no se entrega con carácter previo, esto obedece a la intención de reducir los posibles errores que podría generar en el evaluador conocer la autoevaluación del empleado evaluado previamente, errores de origen motivacional o psicosocial, tal y como se explicó en el epígrafe 1.3.4 del capítulo 1.

4.4.1 Responsable de Turno

La siguiente tabla nos muestra el documento de Evaluación de Desempeño cumplimentado para el puesto de Responsable de Turno. Como se observa la entrevista de evaluación se realizó el 20 de julio del 2013 y las actuaciones para mejorar están pensadas para el 2014.

Tabla 4.27 Documento de Evaluación de Desempeño para el puesto de Responsable de Turno

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL				
Nombre del empleado;	Jesús Romero		Departamento; Producción	
Puesto que ocupa;	Responsable de Turno		Fecha de la reunión; 20/07/13	
Nombre del supervisor;	Asier Campos			
1 – OBJETIVOS (KPI) DEL PUESTO				
Objetivos	No alcanzado	Alcanzado	Excedido	Comentarios
Eficiencia			X	
Scrap – Piezas no ok	X			Ha sido un problema generalizado en toda la planta por el nuevo material que se ha utilizado.
Rechazos de calidad			X	
Accidentes de trabajo con baja laboral		X		
Incidentes sin baja laboral			X	
Capacitación de los operarios			X	
Participación clima laboral en su turno	X			
2 – COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS ESPERADOS				
Competencia	Autoevaluación (A,B,C,D)	Evaluación global (A,B,C,D)	Nivel requerido	Comentarios
Compromiso	A	A	A	
Orientación al cliente	A	B	A	A desarrollar
Integridad	C	C	B	A desarrollar
Innovación	C	C	C	
Colaboración	A	A	B	Se excede
Adaptabilidad – Flexibilidad	B	B	A	A desarrollar
Orientación a resultados	C	D	C	A desarrollar
Empowerment	B	B	A	A desarrollar

(Continúa en la siguiente página)

3 – ACTIVIDADES FORMATIVAS O DE DESARROLLO PROGRAMADAS EN EL AÑO			
Actividad	No se realizó	Se realizó (poner fecha)	Valoración de la eficacia
Gestión de equipos		15/11/2012	Le sirvió pero necesitaría más formación.
4- EVALUACIÓN FINAL			Poner una X
Excepcional; Demuestran logros extraordinarios en todas las funciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por puestos comparables.			
Destacado; Los resultados superan lo esperado. Su nivel de desempeño supera lo razonable. Está entre los mejores.			
Bueno; El esperado para la posición que ocupa. Cumple las exigencias principales del puesto. Profesional y eficaz.			X
Necesita mejorar; Su desempeño no cumple completamente las necesidades del puesto. Demuestra capacidad para lograr la mayoría de los objetivos pero necesita más desarrollo.			
Resultado inferiores a los esperados; Su resultado en términos de cantidad, calidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas del puesto. Debe mejorar significativamente.			
5- RECOMENDACIONES PARA MEJORAR			
Prioridad- Debe mejorar	Acción a realizar		Fechas o plazos estimados
1- Orientación al cliente	Acompañará a la persona asignada del departamento de calidad en las visitas que hacen al cliente cuando hay problemas de calidad.		Durante 2014 ¹⁵
2 – Integridad	Compromiso de mantener lo que dice aunque le suponga un esfuerzo porque cambien las circunstancias e implantar un sistema de rotaciones equitativo aunque eso signifique formar a más gente. Lo anotará en una agenda. Cada mes debe anotar al menos 2 comportamientos que impliquen Integridad.		Se hará seguimiento mensual de la agenda y de las rotaciones realizadas, así como la capacitación de los Operarios de Producción a su cargo.
3 – Empowerment	Formación en coaching ¹⁶ empresarial.		Durante 2014
4- Adaptabilidad – Flexibilidad	Formación, simulación de roles (Role-Playing). Se simularán casos reales en el aula con un Psicólogo experimentado.		Durante 2014
3 – Orientación a resultados			

(Continúa en la siguiente página)

¹⁵ No se especifica la fecha concreta de las acciones propuestas porque éstas se acuerdan con el empleado en el momento de la entrevista y posteriormente hay detrás una serie de actividades (búsqueda de proveedores para la formación, billetes de avión, etc.) previas y necesarias para concretar las fechas.

¹⁶ Se entiende por coaching el proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Entre sus técnicas se incluyen charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

4.4.1 Técnico de Producción

Tabla 4.28 Documento de Evaluación de Desempeño para el puesto de Técnico de Producción

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL				
Nombre del empleado;	Juan Pérez	Departamento; Producción		
Puesto que ocupa;	Técnico de Producción	Fecha de la reunión; 15/07/13		
Nombre del supervisor;	David Rangel			
1 - OBJETIVOS (KPI) DEL PUESTO				
Objetivos	No alcanzado	Alcanzado	Excedido	Comentarios
Eficiencia			X	
Scrap - Piezas no ok	X			Ha sido un problema generalizado en toda la planta por el nuevo material que se ha utilizado.
Rechazos de calidad		X		
Paro no programado de máquina.	X			Faltó muy poco para conseguirlo.
2 - COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS ESPERADOS				
Competencia	Autoevaluación (A,B,C,D)	Evaluación global (A,B,C,D)	Nivel requerido	Comentarios
Compromiso	B	C	A	A desarrollar
Orientación al cliente	B	C	B	A desarrollar
Integridad	C	C	C	
Innovación	D	C	C	
Dinamismo y energía	A	A	B	Excede lo requerido
Calidad de trabajo	B	C	A	A desarrollar
Iniciativa- Autonomía- Sencillez	A	B	A	A desarrollar
Perseverancia	A	B	C	Excede lo requerido
3 - ACTIVIDADES FORMATIVAS O DE DESARROLLO PROGRAMADAS EN EL AÑO				
Actividad	No se realizó	Se realizó (poner fecha)	Valoración de la eficacia	
Formación hidráulica		12/10/2012	Le ayudó bastante a mejorar.	

(Continúa en la siguiente página)

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: RESPONSABLE DE TURNO Y TÉCNICO DE PRODUCCIÓN

4- EVALUACIÓN FINAL		Poner una X
Excepcional ; Demuestran logros extraordinarios en todas las funciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por puestos comparables.		
Destacado ; Los resultados superan lo esperado. Su nivel de desempeño supera lo razonable. Está entre los mejores.		
Bueno ; El esperado para la posición que ocupa. Cumple las exigencias principales del puesto. Profesional y eficaz.		
Necesita mejorar ; Su desempeño no cumple completamente las necesidades del puesto. Demuestra capacidad para lograr la mayoría de los objetivos pero necesita más desarrollo.		X
Resultado inferiores a los esperados ; Su resultado en términos de cantidad, calidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas del puesto. Debe mejorar significativamente.		
5- RECOMENDACIONES PARA MEJORAR		
Prioridad- Debe mejorar	Acción a realizar	Fechas o plazos estimados
1 – Compromiso.	Participará en grupos de trabajo multidisciplinares, para ampliar su enfoque. El objetivo es que entienda los objetivos organizacionales para así poder comprometerse.	Durante el 2014
3 – Calidad de trabajo	Se irá durante un año a Canadá para formarse, con un mentor (Master Trainer) a nivel organizacional y funcional, ya que a nivel técnico no necesita más formación.	Durante el 2014
4 - Orientación al cliente	Pasará a trabajar como Operario de Producción durante un mes, para entender cómo afecta su trabajo al cliente interno. Acompañará a la persona asignada del departamento de calidad en las visitas que hacen al cliente cuando hay problemas de calidad.	Antes de irse a Canadá o a su vuelta, cuando surja algún problema en cliente. El mes de agosto, coincidiendo con la bajada de pedidos por periodo estival, trabajará como operario.
5- Iniciativa- Autonomía- Sencillez	Se espera que la formación en Canadá también sirva para desarrollar esta competencia.	Durante el 2014
6- NUEVOS OBJETIVOS (KPI) DE PUESTO PARA PRÓXIMO AÑO		
Definición KPI	Indicador / Objetivo	
Eficiencia	86%	
Scrap - Piezas no ok	4%	
Rechazos de calidad	2	
Paro no programado de máquina.	10%	

(Continúa en la siguiente página)

7- ASPIRACIONES PROFESIONALES DEL EMPLEADO.

Le gusta su puesto no le gustaría hacer ninguna otra cosa.

8- FIRMAS

Empleado	Juan Pérez	Fecha;	15/07/2013
----------	------------	--------	------------

Supervisor	David Rangel	Fecha;	15/07/2013
------------	--------------	--------	------------

Fuente: Plásticos ABC.

Conclusiones

A lo largo de este trabajo, hemos analizado cómo diseñar e implantar un programa de Evaluación de Desempeño, para que cumpla con las utilidades u objetivos que se pretenden en cada empresa y en cada momento, y así, aprovechar al máximo la herramienta. Es por ello, que no podemos finalizar el estudio sin extraer las principales conclusiones del mismo.

Vamos a dividir las conclusiones en generales, que son las que corresponden al marco conceptual, y específicas, que son las relativas al marco empírico.

5.1 Conclusiones generales

Nos movemos en un entorno empresarial complejo, donde la inmediatez, la movilidad, la globalidad y la escasez de liquidez, entre otros factores, exigen a las empresas que se adapten e innoven rápidamente para poder sobrevivir. En este sentido, el capital humano y el talento, es lo que da a las empresas la ventaja competitiva, todo lo demás, tecnología, procesos..., puede ser copiado por la competencia, pero las personas no.

Cada empleado es diferente y posee competencias diversas y en distintos grados. Las organizaciones deben gestionar de un modo global esas competencias, saber con cuáles cuentan, cuáles deben ser desarrolladas y qué personas las poseen.

La Evaluación de Desempeño resulta vital para identificar y ponderar esas competencias en cada uno de los empleados, así como evaluar si son las adecuadas para el puesto que ocupa. Todo ello, responde a la estrategia

organizacional de mejora continua y optimización de los recursos de los que se dispone, y al desarrollo personal y profesional de los empleados.

Pero ¿para qué implantar un programa de Evaluación de Desempeño? El objetivo fundamental que se persigue es mejorar el desempeño de la organización, a través de la detección de necesidades formativas, oportunidades de desarrollo, motivación de los empleados, toma de decisiones administrativas y evaluación de la eficacia de la función de Recursos Humanos.

Cualquier organización que quiera implantar un programa de Evaluación de Desempeño deberá seguir las siguientes fases: definición de los objetivos, diseño del programa, implantación y gestión de los resultados.

En la fase de *diseño del programa* (previo análisis de la situación de la organización), se determina el alcance de la evaluación: a quién se evalúa y quién va a evaluar, dónde y cuándo se evalúa, cuánto va a costar y cómo se va a recoger la información. En segundo lugar, se definen los criterios de evaluación, qué se evalúa; en este sentido, los criterios pueden ser objetivos (resultados cuantificables) o subjetivos (competencias).

Dependiendo de los criterios definidos, se elaboraran las herramientas adecuadas para medirlos, como por ejemplo, escala de puntuación, método de registro incidentes críticos, administración por objetivos, autoevaluación, etc.

Para garantizar el éxito del programa deberán observarse una serie de condiciones, tales como, la confidencialidad (tanto de evaluaciones, como de resultados); el establecimiento de objetivos claramente definidos; un programa integrado, sencillo, fiable, válido, útil, coherente con la cultura empresarial y de fácil adaptación a los cambios. Además, el programa debe ser conocido y aceptado por todos los empleados y debe permitir discriminar entre distintos niveles de desempeño.

A su vez, en el mismo sentido, también es importante conocer los errores más comunes. Éstos se pueden clasificar en tres tipos de errores: problemas de relaciones entre las personas de la organización; se producen cuando los intereses de los empleados entran en conflicto con los objetivos de la organización; errores en el desarrollo de la evaluación, asociados al evaluador y a su naturaleza irracional (los factores psicosociales y los motivacionales son la fuente fundamental de estos errores). Por último, errores en la selección o aplicación de los métodos de evaluación, por la definición de criterios inadecuados o el uso de herramientas inapropiadas.

Una vez diseñado el programa, es fundamental, y ayudará a evitar los errores anteriores, plasmarlo todo por escrito. Se elaborarán dos manuales: uno general para toda la organización y otro específico para los evaluadores, que servirán de base para realizar la información y formación sobre el programa.

En la fase de *implantación* se debe realizar un estudio piloto con una muestra, por ejemplo, un departamento concreto, para así verificar la fiabilidad

y validez del programa antes de implantarlo en su totalidad, y corregir, en su caso, lo que fuera necesario.

Una vez se ha implantado el programa en su totalidad y se obtienen los resultados, el siguiente paso es *gestionar estos resultados* para mejorarlos. Y así, se informa al empleado sobre los resultados a través de la entrevista de desempeño. El empleado participa activamente con su superior, llegando a alcanzar acuerdos para la mejora.

Las estrategias que utilizan las organizaciones para mejorar el desempeño se pueden clasificar en: estrategias de reforzamiento positivo, estrategias de reforzamiento negativo, y otras estrategias, en caso de que las dos anteriores no funcionen.

Por último, se debe garantizar en el tiempo que el programa es válido y fiable, para ello se deberá realizar un seguimiento constante del mismo.

Como conclusión final, debemos insistir en la importancia de que la alta dirección se implique en el desarrollo e implementación del programa de Evaluación de Desempeño, con el objeto de gestionar el capital humano de un modo eficaz, y así, optimizar los recursos humanos con los que se cuenta.

5.2 Conclusiones específicas.

Conforme hemos ido avanzando en el desarrollo del caso práctico, hemos obtenido una serie de información de la que extraemos una serie de conclusiones.

Cada organización es diferente, por tanto, antes de diseñar cualquier programa debemos conocer perfectamente el contexto en el que nos movemos. En nuestro caso, al tratarse de un grupo multinacional, se ha comenzado por analizar la evolución del Grupo ABC, clientes, productos, así como su operativa o forma de trabajar, para de este modo poder entender la misión, visión y valores, ya que éstos constituyen los cimientos de todos los programas de Recursos Humanos y determinan la cultura organizacional.

La actividad principal del Grupo ABC es la fabricación de piezas de plástico para la industria del automóvil. La compañía sigue una estrategia de integración vertical (realiza otras fases del proceso de producción, tales como fabricación de máquinas). Es un proveedor global, el cliente compra el diseño de un producto y éste se puede fabricar en cualquiera de las fábricas que el Grupo tiene en cualquier parte del mundo.

El Grupo ha definido una misión, visión y unos valores corporativos (compromiso, orientación al cliente interno, integridad e innovación) a los que todos sus empleados deben adscribirse y sobre los que se estructuran todas las políticas estratégicas del Grupo (calidad, RRHH). Se han definido unos indicadores objetivos y cuantificables (KPI), garantes del éxito sobre los que se evalúa el desempeño de las diferentes plantas del Grupo.

La planta Plásticos ABC (Soria), hace suyos y transforma estos indicadores convirtiéndose en unos criterios cuantificables para evaluar el desempeño de sus empleados. A su vez, anualmente realiza un estudio sobre la situación interna y externa de la planta para definir las estrategias a seguir para conseguir alcanzar esos indicadores.

Hasta el año 2010 no se contó con una función de RRHH integrada dentro de la dirección estratégica. La cultura de Plásticos ABC era cortoplacista y le acompañaban unos resultados financieros malos que se reflejaban en los indicadores establecidos por el Grupo. A partir de ese año se comienza a trabajar en un enfoque de gestión por competencias integrado en la dirección estratégica, en línea de lo que demanda el contexto actual.

Pese a que el Grupo sigue un modelo de gestión muy centralizado, curiosamente otorga gran autonomía a las plantas dentro de la función de RRHH para que diseñen programas encaminados a mejorar los resultados.

En el año 2011 se implanta el primer programa de Evaluación de Desempeño 360º, con periodicidad anual, cuyo diseño, implementación, validación y seguimiento se llevó a cabo desde el departamento de RRHH. Se trata de un programa de evaluación mixto en el que se evalúa criterios objetivos (KPI) y subjetivos (competencias) con una óptica histórica y un claro propósito de control y desarrollo del empleado en su puesto.

La mejora significativa de todos los indicadores demostró la eficacia del programa y por tanto se sigue utilizando actualmente.

En nuestro trabajo, se ha procedido a aplicar este programa a los puestos de Responsable de Turno y Técnico de Producción, ambos pertenecientes al departamento de Producción. Para aplicar el programa es vital conocer las fichas de descripción de los puestos a evaluar (incluyen tanto los indicadores KPI de puesto como el perfil competencial del mismo) y el manual de evaluación que establece el procedimiento a seguir.

A través de diversos instrumentos diseñados por Plásticos ABC para garantizar la objetividad y eficacia del programa (base de datos de indicadores KPI, diccionarios de competencias y comportamientos, mapas conductuales, método de registro incidentes críticos), los evaluadores implicados realizan su evaluación y proporcionan una serie de datos que en su conjunto nos facilitan el grado de adecuación del empleado con el puesto que ocupa.

En Plásticos ABC se utilizan gráficos para analizar los resultados obtenidos (el grado de adecuación persona – puesto) para cada uno de los puestos evaluados. De este análisis se desprende, en el caso del Responsable de Turno que la diferencia entre el perfil competencial exigido para el puesto y el perfil del empleado no es muy acusada, sin embargo en el caso del Técnico de Producción existe una brecha importante en dos competencias sobre las que se debe comenzar a trabajar con urgencia (Compromiso y Calidad de trabajo).

Analizados los datos, se elabora el documento de Evaluación de Desempeño que se termina de cumplimentar en la entrevista de desempeño con la participación del evaluado. El evaluado acude a la entrevista provisto de una autoevaluación que garantiza que ha reflexionado sobre el tema.

En esta entrevista se da retroalimentación al evaluado sobre los resultados alcanzados durante el año en los indicadores KPI relativos a su puesto, así como el nivel de competencia que ha obtenido frente al que requiere el puesto. Se aprovecha también esta ocasión para evaluar la eficacia de las actividades o medidas llevadas a cabo durante el año anterior encaminadas a mejorar el desempeño del empleado y se establecen acciones encaminadas a trabajar sobre las áreas de mejora. También se aprovecha esta ocasión para consensuar los indicadores KPI sobre los que se realizará la evaluación del año siguiente.

La información contenida en los documentos de evaluación de estos dos puestos muestra lo siguiente:

- Las actividades realizadas durante el año anterior destinadas a mejorar el desempeño fueron eficaces, se consiguió lo que se pretendía.
- Dentro de las actividades que se planifican para el año próximo, prima la formación interna sobre la externa, además la formación externa es muy específica y requiere una búsqueda de proveedores de nivel que ofrezcan garantía de éxito.
- Las actividades destinadas a desarrollar determinadas competencias y aptitudes (orientación al cliente, empatía) priman sobre la formación.
- A nivel corporativo existen mentores para determinados puestos hay un apoyo formativo por parte del Grupo ABC.
- La planta apuesta por el coaching como modo para desarrollar a las personas y alcanzar los objetivos fijados.

No querría terminar este trabajo sin señalar algunas recomendaciones que en mi opinión deberían tenerse en cuenta en aras a una mejora en la gestión del Grupo y de cada una de las plantas.

Por lo que respecta a la planta Plásticos ABC considero que se debería asociar la retribución variable a los resultados obtenidos en las Evaluaciones de Desempeño (actualmente congelada la parte salarial variable por la crisis económica).

En lo relativo al Grupo ABC considero que se podrían aprovechar las sinergias que proporciona pertenecer a un grupo multinacional para algo más que para la formación puntual a puestos de diferentes plantas. En este sentido, considero que:

- Se deberían estandarizar a nivel de Grupo las descripciones de puestos (que se exija lo mismo al puesto de ingeniero en Méjico o en Canadá), así como los diversos programas de RRHH, entre ellos el de Evaluación de Desempeño.

- Se debería trabajar en proyectos multinacionales dirigidos a conocer, los conocimientos, competencias y el potencial disponible de toda la plantilla del Grupo, donde están los mismos (que personas los poseen y en que plantas se encuentran) y gestionarlos adecuadamente según los objetivos que se establezcan y las necesidades de cada una de las plantas. De este modo, por ejemplo, se podrían crear programas destinados a desarrollar a empleados para puestos internacionales, o facilitar a los empleados la posibilidad de prestar servicios en otro país, si lo desean, incluso ofrecer estancias temporales para desarrollar determinadas competencias necesarias a futuro en una planta, mientras durante este intercambio cubren la necesidad de apoyo en otra.

En resumen, considero que contar con una función de RRHH con programas a nivel internacional es un área donde debería trabajarse con urgencia, pues los competidores ya lo hacen y eso les da una ventaja competitiva que el Grupo ABC no está explotando.

Bibliografía

LIBROS:

ALLES, M.: (2000): “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias”. Garnica, Buenos Aires

ALLES, M.: (2004): “Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias”. Garnica, Buenos Aires.

ALLES, M.: (2009): “Nuevo enfoque. Diccionario de competencias. La trilogía”. Garnica, Buenos Aires.

ALLES, M.: (2012): “Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer”. Garnica, Buenos Aires.

ALLES, M.: (2012): “Desempeño por competencias. Evaluación 360º”. 2ª ed. 3ª reimpresión. Garnica, Buenos Aires.

BOHLANDER, G; SHERMAN, A; SNELL, S.: (2003): “Administración de Recursos Humanos”. 12ª ed. Thomson, Madrid.

BONACHE PEREZ, J.; CABRERA OLGOSO, A: (2005): “Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI”. 2ª ed. Financial Times-Prentice Hall, Madrid.

BRAZINET, A. (1984): “La evaluación del rendimiento: métodos para la evaluación de los mandos intermedios de la empresa”. Herder, Barcelona.

CUMMINGS, L.L Y SCHWAB, D.P (1985): “Recursos Humanos: desempeño y evaluación”. Trillas, México.

DE LA CALLE, M.C. Y ORTIZ DE URBIVA, M (2014): “Fundamentos de Recursos Humanos”. 2ª ed. Prentice Hall/ Pearson, Madrid.

DESSLER, G. (2009): “Administración de Recursos Humanos”. 11ª ed. Pearson, México.

GAN, F.; ALONSO, B.; BATALLA, F.; CASALS, D.; FABRA, G.; DE FRANCISCO, E.; JORDA, C.; LOPEZ, Y.; MATESANZ, M.; POLO, E.; PUYOL,S.; SARDARES, E.; URBANO. M.A. (1996): “Manual de programas de desarrollo de Recursos Humanos”. Apóstrofe, Barcelona.

GÓMEZ MEJÍA, L.; BALKIN, D.; CARDY, R. (2008): “Gestión de recursos humanos”. McGraw-Hill College, Madrid.

GÓMEZ MEJÍA, L.; BALKIN, D.; CARDY, R. (2008): “Management: People, performance, change”. Pearson, Madrid.

LABRADO FERNÁNDEZ, M.I. (2000): “Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo, selección, formación, organización y valoración de puestos”. Gestión 2000, Barcelona.

LEVY-LEBOYER (1991): “Evaluación del persona”. Díaz de Santos, Madrid.

LLOYD L BYARS; LESLIE W RUE (1997): “Gestión de Recursos Humanos”. McGraw-Hill, Madrid.

ORIORNE, G.S. (1972): “La dirección por objetivos”. Labor, Barcelona.

OVEJERO, A. (2010): “Psicología social. Algunas claves para entender la conducta humana”. Biblioteca nueva. Madrid

PORIET GELAVERT, M. (2012): “Gestión de personas”. 5ª ed. ESIC, Madrid

MATUTE BUTRAGUEÑO, E. (1969): “Guía para la calificación y promoción del personal”. Iberico europea y Aedipe, Madrid

MONTMOLLIN, G. D. (1984): “El cambio de la actitud” en Moscovice (ed). Psicología social. Paidós, t I. Barcelona.

MURPHY, K.; CLEVELAND, J. (1995): “Understanding performance appraisal”. Sage. United Kingdom

PEREDA MARÍN, S.; BERROCAL BERROCAL, F; ALONSO GARCÍA, M.A.: (2011): “Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias”. 3ª ed. Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.

PUCHOL, L.: (2007): “Dirección y Gestión de recursos humanos”. 7ª ed. ESIC, Madrid.

QUINTANILLA.I. (1992): “Selección y evaluación del personal”. Promolibro, Valencia.

SASTRE CASTILLO, M.A.; AGULAR PASTOR, E.M. (2003): “Diccionario de recursos humanos. Un enfoque estratégico”. McGraw-Hill, Madrid.

SIMON L DOLAN (2007): “La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”. 3ª ed. McGraw-Hill, Madrid.

RAIA, A.P.; (1985): “Administración por objetivos”. Trillas, México.

RANDALL, G.; PACKARD, P; SLATER, J; (1988): “La valoración y formación del personal”. Deusto-Aedipe, Bilbao.

REDDIN, W.J. (1994): “Using tests to improve training; The complete guide to selecting, developing and using training instruments”. Prentice Hall, New Jersey.

ROIG IBÁÑEZ, J. (1996): “El estudio de los puestos de trabajo”. Díaz de Santos, Madrid.

TEMPLAR, R. (2001): “Evaluaciones de personal”. Pearson Alhambra, Madrid.

TOFFER. A. (1970): “Future shock”. Radmon House Inc. New York.

TUCKER, R. (2002): “Driving growth through innovation”. Berrett-koebler Publisher Inc, San Francisco, California.

WILLIAM B. WERTHER Y KELTH, DAVIS. (2008): “Administración de personal y recursos humanos” McGraw-Hill, Madrid.

WEBSITES:

BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:
Disponible en

[Http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad1/1.1.htm](http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad1/1.1.htm).

CURSO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; LECCION 1; LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RECURSOS HUMANOS: Disponible en [http:// www.adrformación.com/cursos/rrhh/leccion1/tutorial3.html](http://www.adrformación.com/cursos/rrhh/leccion1/tutorial3.html).

Anexos

1. Definición y comportamientos de las competencias genéricas

COMPROMISO	
DEFINICIÓN	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.
A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio de ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que se pertenece.
GRADO	Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y a las responsabilidades profesionales y personales.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín. <input type="checkbox"/> Transmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación. <input type="checkbox"/> Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales, comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante de la mejora de la calidad y la eficiencia. <input type="checkbox"/> Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos. <input type="checkbox"/> Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales. <input type="checkbox"/> Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.
B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción para la toma de decisiones en cada situación. <input type="checkbox"/> Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente. <input type="checkbox"/> Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo, a través de la instrumentación de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando las ideas de los trabajadores a su cargo y haciendo que se sientan parte de cada logro. <input type="checkbox"/> Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. <input type="checkbox"/> Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas. <input type="checkbox"/> Cumple en sus compromisos profesionales y personales.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA: ESTUDIO DEL CASO PLÁSTICOS ABC (SORIA)

<p>C – 50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. <input type="checkbox"/> Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados. <input type="checkbox"/> Tiene un buen nivel de desempeño, y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por participar y aportar ideas y soluciones. <input type="checkbox"/> Genera información para el control de la gestión, y busca retroinformación para chequear su nivel de desempeño. <input type="checkbox"/> Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.
<p>D – 25%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos. <input type="checkbox"/> Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa. <input type="checkbox"/> Escucha opiniones sobre su desempeño, y corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores. <input type="checkbox"/> Se identifica con el grupo al cual pertenece, y se siente parte y responsable del logro de los resultados que se esperan de ellos. <input type="checkbox"/> Usualmente cumple con lo que promete.
<p>NO – 0%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. <input type="checkbox"/> No transmite los objetivos ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización. <input type="checkbox"/> Trabaja orientado por los objetivos de la empresa, sin sentirse identificado con ellos. <input type="checkbox"/> Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso. <input type="checkbox"/> Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención. <input type="checkbox"/> Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir. <input type="checkbox"/> Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean. <input type="checkbox"/> No participa, ni aporta ideas o soluciones. <input type="checkbox"/> No se siente responsable por el equipo ni por sus compañeros, ni percibe cuándo obstaculiza el trabajo de los demás.

INTEGRIDAD	
DEFINICIÓN	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de "doble discurso", como "haz lo que digo pero no lo que hago".
A	Trabaja según valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según el nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
GRADO	Comportamientos cotidianos con relación a las propias ideas, intenciones y sentimientos, aun frente a negociaciones difíciles y/o con agentes externos.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores. <input type="checkbox"/> Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores. <input type="checkbox"/> Genera y promueve equipos de trabajo orientados por valores. <input type="checkbox"/> Acepta los riesgos o costos de su honestidad, ya sea en la relación con los clientes o el mercado, o con sus colaboradores. <input type="checkbox"/> Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. <input type="checkbox"/> Es un referente en materia de integridad, tanto para su propia gente como para sus pares o competidores. <input type="checkbox"/> Sus acciones son congruentes con sus dichos.
B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Supervisa el trabajo de sus equipos de acuerdo con los objetivos, ideas y expectativas que previamente les ha expuesto. <input type="checkbox"/> Cuando se equivoca admite sus errores y actúa en consecuencia. <input type="checkbox"/> Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente, de manera positiva, tratando de acercar posiciones y de no generar rechazo, pero siendo fiel a sus ideas y principios. <input type="checkbox"/> Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen. <input type="checkbox"/> Acepta planteos éticos de sus subordinados, y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral. <input type="checkbox"/> Promueve acciones íntegras entre sus compañeros.
C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, tanto para la distribución del trabajo como para la evaluación y la retribución. <input type="checkbox"/> Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad. <input type="checkbox"/> Es honesto en sus vínculos con los demás: expresa lo que siente, trata de no generar falsas expectativas, y cumple con lo que promete. <input type="checkbox"/> Induce a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA: ESTUDIO DEL CASO PLÁSTICOS ABC (SORIA)

D – 25%	<input type="checkbox"/> Es abierto y honesto en las relaciones laborales. <input type="checkbox"/> Reconoce sus errores o sentimientos negativos. <input type="checkbox"/> Expresa claramente lo que piensa, sin ser ofensivo u opositor. <input type="checkbox"/> En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior. <input type="checkbox"/> Genera vínculos de confianza en su ámbito más cercano y cotidiano de trabajo.
NO – 0%	<input type="checkbox"/> Se maneja con un doble discurso: promueve una cosa y actúa en otra dirección. <input type="checkbox"/> No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente. <input type="checkbox"/> Acomoda su accionar a la situación, sin importarle si debe actuar en forma inequitativa o deshonesto. <input type="checkbox"/> Le cuesta admitir sus errores, trata de disfrazarlos para evitar las consecuencias. <input type="checkbox"/> Prioriza los beneficios a obtener por sobre los valores éticos.

INNOVACIÓN	
DEFINICIÓN	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
A	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
B	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
C	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
D	Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.
GRADO	Comportamientos habituales de búsqueda de propuestas, alternativas y soluciones inéditas.
A – 100%	<input type="checkbox"/> Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia. <input type="checkbox"/> Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o los estilos imperantes. <input type="checkbox"/> Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes, y usualmente los sorprenden y deleitan. <input type="checkbox"/> Lidera agrupaciones de negocios, y es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora, que le permiten resolver situaciones muy complejas que otros no han sabido solucionar.
B – 75%	<input type="checkbox"/> Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere. <input type="checkbox"/> Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando coaching a su gente para que trabaje con el mismo enfoque. <input type="checkbox"/> Planifica cursos de acción o emprendimientos que se anticipan a lo que sucederá o se requerirá en el mediano plazo. <input type="checkbox"/> Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos.

C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es consultado por pares y subordinados, porque se le reconoce por su habilidad de abordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas. <input type="checkbox"/> Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente. <input type="checkbox"/> Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas, tales como consulta de opiniones y establece mecanismos concretos para la promoción de la mejora continua, la creatividad y la innovación en su campo de acción. <input type="checkbox"/> Se capacita y desarrolla continuamente, y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación.
D – 25%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo. <input type="checkbox"/> Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados. <input type="checkbox"/> Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, y trata de abocarse a su resolución con su grupo de pares, por satisfacción personal. <input type="checkbox"/> Es intelectualmente curioso, le gusta estar informado y aprender diversas cosas, y trata de aplicar estos conocimientos si tiene oportunidad.
NO – 0%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. <input type="checkbox"/> Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. <input type="checkbox"/> Tiene prejuicios y preconceptos que influyen en su modo de ver los temas, y que merman su capacidad de responder libre y espontáneamente. <input type="checkbox"/> Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto a su accionar. <input type="checkbox"/> Se siente incómodo en situaciones nuevas, o en contextos o ámbitos laborales no tradicionales. <input type="checkbox"/> Es estructurado, y le gusta moverse en situaciones conocidas y con pautas de acción prefijadas. <input type="checkbox"/> Repite modos de hacer y pensar sin tener en cuenta las modificaciones contextuales ni las experiencias pasadas (propias y de la organización en su conjunto). <input type="checkbox"/> Se guía por modas o propone cambios no siempre adecuados a las posibilidades organizacionales.

Fuente: Plásticos ABC.

2. Definición y comportamientos de las competencias específicas de puesto de Responsable de Turno

COLABORACIÓN	
DEFINICIÓN	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración.
B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
GRADO	Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comparte información con sus colaboradores y pares, y realiza aportes a otras áreas de la organización. <input type="checkbox"/> Mantiene una actitud abierta hacia los demás. <input type="checkbox"/> Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas. <input type="checkbox"/> Toma iniciativas y realiza acciones para colaborar con otros, y contribuye de manera importante al logro de sus resultados. <input type="checkbox"/> Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza.
B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso. <input type="checkbox"/> Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas. <input type="checkbox"/> Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por los objetivos comunes. <input type="checkbox"/> Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios.
C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proporciona la información que le solicitan otras áreas. <input type="checkbox"/> Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización. <input type="checkbox"/> Ayuda a otros cuando se le pide. <input type="checkbox"/> Escucha los requerimientos de los demás.
D – 25%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proporciona alguna de la información que le solicitan otras áreas. <input type="checkbox"/> Cuando se lo requiere un superior colabora con los demás para la consecución de los objetivos de la organización. <input type="checkbox"/> Ayuda a otros cuando se le insiste, aunque no le guste. <input type="checkbox"/> Cuando dispone de tiempo escucha los requerimientos de los demás.
NO – 0%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es individualista en su trabajo. <input type="checkbox"/> Muestra poca inclinación a contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades. <input type="checkbox"/> Tiende a ser reservado con la información dificultando o empobreciendo el trabajo de otros. <input type="checkbox"/> Muestra interés únicamente por los propios resultados.

ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD	
DEFINICIÓN	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.
GRADO	Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Está atento a las necesidades cambiantes del contexto. <input type="checkbox"/> Propone acciones atinadas para enfrentar nuevas situaciones. <input type="checkbox"/> Lidera el cambio antes que otros en su propia organización. <input type="checkbox"/> Propone acciones de cambio antes que el mercado mismo visualice las estrategias a seguir en función de complejas y repentinas situaciones reinantes. <input type="checkbox"/> Aprende de sus errores, aplicando su capacidad para revisar críticamente su accionar. <input type="checkbox"/> Motiva a su equipo a adaptarse a los cambios, y da coaching a su gente para desarrollar su adaptabilidad. <input type="checkbox"/> Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio. <input type="checkbox"/> Se mueve con comodidad en todo tipo de ambiente y entre toda clase de gente.
B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio. <input type="checkbox"/> Propone acciones atinadas. <input type="checkbox"/> Lidera el cambio dentro de la organización. <input type="checkbox"/> Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios. <input type="checkbox"/> Evalúa sus acciones pasadas para mejorar su desempeño actual o futura. <input type="checkbox"/> Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.
C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respeta las nuevas disposiciones y directivas de la empresa. <input type="checkbox"/> Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas para desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos. <input type="checkbox"/> Es eficiente en su integración con interlocutores de diversos estilos. <input type="checkbox"/> Implementa en forma rápida las propuestas que plantea la organización ante situaciones complejas. <input type="checkbox"/> Muestra interés por modificar su accionar para mejorar la calidad de su trabajo.
D – 25%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Respeta pero no entiende las nuevas disposiciones y directivas de la empresa. <input type="checkbox"/> Sigue estrategias que le marcan para desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos. <input type="checkbox"/> Le cuesta la integración con interlocutores de diversos estilos. <input type="checkbox"/> Implementa pero no con la prontitud necesaria las propuestas que plantea la organización ante situaciones complejas.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA: ESTUDIO DEL CASO PLÁSTICOS ABC
(SORIA)

NO – 0%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cuestiona las decisiones tomadas por la organización para hacer frente a la crisis o situaciones delicadas, sin aportar otras ideas. <input type="checkbox"/> Se aferra en su accionar a los paradigmas conocidos. <input type="checkbox"/> Tiene dificultades para adaptarse a nuevos procedimientos y herramientas de trabajo. <input type="checkbox"/> Obstaculiza la implementación de nuevos procesos y no encuentra valor agregado a lo nuevo. <input type="checkbox"/> No evalúa sus acciones pasadas, carece de actitud crítica. <input type="checkbox"/> Trabaja cómodo en ambientes conocidos, pero tiene dificultades para integrarse a otros ámbitos o equipos.
---------	---

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
DEFINICIÓN	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
GRADO	Comportamientos orientados a organizar y planificar el trabajo para lograr los objetivos propuestos en tiempo y forma.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible. <input type="checkbox"/> Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control. <input type="checkbox"/> Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia. <input type="checkbox"/> Fija apropiadamente objetivos a largo plazo, relevantes para la organización considerando que sean medibles y realistas. <input type="checkbox"/> Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos; establece tiempos de cumplimiento y plantea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos. <input type="checkbox"/> Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma. <input type="checkbox"/> Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimiento del área. <input type="checkbox"/> Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo. <input type="checkbox"/> Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas. <input type="checkbox"/> Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento. <input type="checkbox"/> Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.

B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es metódico, sistemático y organizado. <input type="checkbox"/> Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan. <input type="checkbox"/> Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto. <input type="checkbox"/> Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea. <input type="checkbox"/> Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos. <input type="checkbox"/> Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. <input type="checkbox"/> Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente en diversos proyectos.
C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formula objetivos racionales para los plazos determinados. <input type="checkbox"/> Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. <input type="checkbox"/> Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales. <input type="checkbox"/> Utiliza los recursos disponibles con eficiencia. <input type="checkbox"/> Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.
D – 25%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto, organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. <input type="checkbox"/> Planea sus tareas a corto plazo. <input type="checkbox"/> Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario. <input type="checkbox"/> Administra sus recursos con cuidado. <input type="checkbox"/> Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.
NO – 0%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tiene poco claras las metas y objetivos del área y de su puesto. <input type="checkbox"/> Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico, y desorganizado. <input type="checkbox"/> Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas. <input type="checkbox"/> No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando. <input type="checkbox"/> No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades. <input type="checkbox"/> No suele planear acciones, ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos. <input type="checkbox"/> Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto. <input type="checkbox"/> Hace uso inadecuado de los recursos disponibles.

EMPOWERMENT	
DEFINICIÓN	Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
A	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
B	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, con el fin de mejorar el rendimiento del negocio.
C	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
D	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.
GRADO	Comportamientos cotidianos en la dirección del trabajo de sus colaboradores, orientados a facultarlos y a conferirles el sentimiento de que son dueños de su propia actividad.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proporciona a sus colaboradores la autoridad necesaria para cumplir con sus responsabilidades. <input type="checkbox"/> Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones. <input type="checkbox"/> Delega responsabilidades. <input type="checkbox"/> Promueve la autonomía en sus colaboradores. <input type="checkbox"/> Genera un clima que fomenta la confianza, la creatividad y el énfasis en la innovación. <input type="checkbox"/> Permite que sus colaboradores introduzcan mejoras en la manera de hacer sus tareas y en los procedimientos del área en general. <input type="checkbox"/> Realiza actividades para desarrollar las habilidades de sus colaboradores. <input type="checkbox"/> Da coaching para desarrollar las habilidades de su gente, en relación con el potencial de cada uno, y en el marco de la misión organizacional. <input type="checkbox"/> Tiene buen conocimiento de las capacidades de sus colaboradores y se preocupa por el desarrollo de los mismos para futuras responsabilidades de trabajo.
B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Transmite claramente a sus colaboradores los objetivos del área y de cada puesto en particular. <input type="checkbox"/> Asigna responsabilidades a cada uno de los miembros de su equipo, teniendo en cuenta sus habilidades. <input type="checkbox"/> Promueve la toma de iniciativas entre sus colaboradores, permitiéndoles introducir cambios para realizar mejor sus tareas y optimizar procedimientos. <input type="checkbox"/> Da participación a sus colaboradores en la toma de decisiones. <input type="checkbox"/> En algunas oportunidades delega responsabilidades en los miembros de su equipo con mejor desempeño. <input type="checkbox"/> Da retroalimentación sobre el desempeño del grupo y de cada integrante, estimulando y motivando su continuo desarrollo y participación.
C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Establece objetivos y asigna responsabilidades en el equipo. <input type="checkbox"/> Mantiene informado a su equipo del estado de avance de las tareas, y da retroalimentación sobre el desempeño individual y grupal. <input type="checkbox"/> Escucha las ideas y sugerencias de sus colaboradores. <input type="checkbox"/> Delega responsabilidades adecuadas a la capacidad de cada uno, en marcos de bajo riesgo.

D – 25%	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Establece objetivos para el equipo en su conjunto.<input type="checkbox"/> Mantiene informado a su equipo del estado de avance de las tareas sin retroalimentación a nivel individual.<input type="checkbox"/> Delega responsabilidades sin tener en cuenta la capacidad de cada uno, en marcos de bajo riesgo.
NO – 0%	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> No transmite con claridad los objetivos del área.<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para asignar responsabilidades.<input type="checkbox"/> Sus colaboradores no conocen con seguridad los límites de las responsabilidades de sus puestos.<input type="checkbox"/> Se conduce de manera inconsciente, registrándose diferencias entre lo que plantea que se debe hacer o que se espera que haga la gente, y lo que hace.<input type="checkbox"/> Tiene poco conocimiento de las habilidades de sus colaboradores, por lo cual no se atreve a delegar responsabilidades.

Fuente: Plásticos ABC.

3. Definición y comportamientos de las competencias específicas de puesto de Técnico de Producción

DINAMISMO Y ENERGÍA	
DEFINICIÓN	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
A	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.
B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.
GRADO	Comportamientos frente a cambios fluctuantes del entorno que podrían modificar el rendimiento de trabajo habitual.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas. <input type="checkbox"/> Motiva a todos aquellos involucrados cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad, logrando muy buenos resultados tanto de sí como de su entorno. <input type="checkbox"/> Propone alternativas creativas para hacer frente a periodos de aumento en el nivel de actividad o a la reducción de los plazos estipulados. <input type="checkbox"/> Puede trabajar con subalternos, pares, o superiores, sintiéndose cómodo y siendo efectivo en todos los casos. <input type="checkbox"/> Sabe redistribuir su tiempo y reorganizar el de su equipo de trabajo con rapidez, cuando surge algún imprevisto. <input type="checkbox"/> Es reconocido y tomado como ejemplo por su gran capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas, comprometiéndose con similar nivel de exigencia y siendo igualmente exitoso con cada una de ellas, transmitiendo esta actitud al resto de la organización.
B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Está siempre dispuesto a incrementar su volumen de trabajo y modificar sus horarios con el objetivo de hacer frente a nuevas exigencias o condiciones que afectan su jornada habitual. <input type="checkbox"/> Se organiza sin dificultad ante cambios en las pautas de trabajo o en los plazos establecidos inicialmente. <input type="checkbox"/> Mantiene sus niveles de eficiencia ante cambios de compañeros de tarea. <input type="checkbox"/> Evalúa atinadamente prioridades cuando surge algún cambio inesperado que demanda mayor dedicación en alguna tarea respecto de las otras. <input type="checkbox"/> Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos, colaborando y ayudando con su actitud positiva al logro del objetivo común.

C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Está dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución del trabajo, cumpliendo sin dificultad con las nuevas pautas. <input type="checkbox"/> Acepta que se le redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen contingencias en el curso habitual de la jornada de trabajo. <input type="checkbox"/> Toma en cuenta sugerencias referidas a la reorganización de sus tareas, ofrecidas por un superior, en pos de algún cambio de pautas o tiempos estipulados. <input type="checkbox"/> Posee la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas o a la reducción del tiempo previsto para llevarlas a cabo. <input type="checkbox"/> Abandona sin poner obstáculos tareas en las que se encuentra involucrado, aceptando nuevas prioridades en la organización de su trabajo y sus tiempos.
D – 25%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Está poco dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución del trabajo, cumpliendo sin dificultad con las nuevas pautas. <input type="checkbox"/> Acepta que se le redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen contingencias en el curso habitual de la jornada de trabajo, pero se siente incómodo. <input type="checkbox"/> No le gustan las sugerencias referidas a la reorganización de sus tareas, ofrecidas por un superior, en pos de algún cambio de pautas o tiempos estipulados. <input type="checkbox"/> Posee la capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas dedicando más tiempo, no suele reducir del tiempo previsto para llevarlas a cabo.
NO – 0%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Muestra disgusto frente a cambios que demandan mayor compromiso y exigencia en relación con sus tareas. <input type="checkbox"/> Se desorganiza si se siente presionado por el tiempo pautado al inicio de la tarea asignada. <input type="checkbox"/> Su desempeño disminuye notablemente si cambia su jefe directo o debe reportar y/o recibir directivas de alguien con quien habitualmente no trata. <input type="checkbox"/> Se excusa en toda situación que requiera la extensión de su jornada de trabajo. <input type="checkbox"/> Tiene bajo rendimiento o se desorganiza en las tareas siempre que se produce un cambio inesperado en los tiempos o pautas definidos, obstaculizando el desarrollo del proyecto en el cual se encuentra involucrado.

CALIDAD DE TRABAJO	
DEFINICIÓN	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valoran por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA: ESTUDIO DEL CASO PLÁSTICOS ABC
(SORIA)

GRADO	Comportamientos usuales orientados a obtener los máximos niveles de calidad en el trabajo.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su misión y visión. <input type="checkbox"/> Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejoras prácticas al desarrollo de sus actividades. <input type="checkbox"/> Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad. <input type="checkbox"/> Toma decisiones con base en su experiencia y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como de aquellas otras que se relacionan con el desempeño de sus funciones, aportando un valor agregado a la organización. <input type="checkbox"/> Realiza constantes propuestas de mejora y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño. <input type="checkbox"/> Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencia en pos de los objetivos de la organización. <input type="checkbox"/> Su capacidad de análisis le permite basarse en hechos y datos concretos para la solución de problemas, la toma de decisiones y la detección de oportunidades de negocios. <input type="checkbox"/> Sus reportes, trabajos y proyectos destacan por ser impecables, excediendo los requerimientos tanto en contenido como en presentación y adecuada comunicación, y realiza recomendaciones de gran impacto en el logro de los objetivos de la organización.
B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. <input type="checkbox"/> Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. <input type="checkbox"/> Comprende la interrelación existente entre su área y otros sectores de la organización. <input type="checkbox"/> Tiende a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones, y está dispuesto a escuchar otros puntos de vista al respecto. <input type="checkbox"/> Realiza mejoras a los procesos de su área, basadas en nuevos conocimientos adquiridos. <input type="checkbox"/> Sus reportes, trabajos y proyectos son completos, precisos y siempre están bien presentados. <input type="checkbox"/> Tiene los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área. <input type="checkbox"/> Cooperar con otras áreas cuando sus conocimientos son requeridos y si se lo solicitan.
C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. <input type="checkbox"/> Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización. <input type="checkbox"/> Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás. <input type="checkbox"/> Cumple con la calidad requerida en sus trabajos y proyectos, tanto en su contenido como en su presentación. <input type="checkbox"/> Cooperar con otras áreas cuando se lo solicitan.
D – 25%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Conoce casi todo lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. <input type="checkbox"/> Comprende superficialmente la interrelación de su área con los sectores próximos de la organización. <input type="checkbox"/> No suele tomar iniciativas propias para mejorar los procedimientos de su área, pero escucha los puntos de vista de los demás. <input type="checkbox"/> Cooperar con otras áreas cuando se lo pide su superior.

NO – 0%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área, y no demuestra interés por aprender. <input type="checkbox"/> No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas y mejores prácticas a los procesos de su área. <input type="checkbox"/> Le falta comprensión y visión general sobre la organización, de modo que no relaciona el funcionamiento de su área con otros sectores de la empresa. <input type="checkbox"/> No toma iniciativas de mejora para los procesos de su área de especialidad. <input type="checkbox"/> Demuestra poco interés en cooperar con otras áreas de la organización que requieren de su experiencia. <input type="checkbox"/> Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo al evaluar situaciones o problemas. Sus observaciones están basadas en lo que él cree (supuestos, conjeturas, prejuicios), y no están fundadas en hechos y datos concretos. <input type="checkbox"/> En sus reportes, trabajos y presentaciones evidencia poco esmero y falta de atención.
---------	--

INICIATIVA - AUTONOMÍA- SENCILLEZ	
DEFINICIÓN	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.
A	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
B	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.
C	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
D	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.
GRADO	Comportamientos proactivos habituales orientados a proponer y ejecutar acciones eficaces con rapidez.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trabaja de forma automática y cumple con sus objetivos sin supervisión directa. <input type="checkbox"/> Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo tareas que van más allá de sus responsabilidades. <input type="checkbox"/> Busca oportunidades para mejorar, y las aprovecha sin que se lo soliciten. <input type="checkbox"/> Revisa los procesos y propone mejoras para optimizar los procedimientos. <input type="checkbox"/> Propone ideas atinadas para mejorar los sistemas de trabajo y la interrelación dentro de la empresa. <input type="checkbox"/> Inicia y lleva a cabo nuevos proyectos de forma espontánea. <input type="checkbox"/> Asume riesgos personales para conseguir los objetivos. <input type="checkbox"/> Involucra a los demás; consigue la colaboración voluntaria de otros. <input type="checkbox"/> Crea procedimientos y sistemas de control eficientes y sencillos.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA: ESTUDIO DEL CASO PLÁSTICOS ABC (SORIA)

B – 75%	<input type="checkbox"/> Trabaja de forma independiente. <input type="checkbox"/> Hace más de lo requerido, en calidad y cantidad. <input type="checkbox"/> Propone mejoras para su área, de manera espontánea. <input type="checkbox"/> Actúa proactivamente y mantiene a todos al tanto de sus avances. <input type="checkbox"/> Asume algunos riesgos personales. <input type="checkbox"/> Simplifica sus tareas para mejorar la calidad de los resultados.
C – 50%	<input type="checkbox"/> Resuelve los problemas del día a día con rapidez. <input type="checkbox"/> Propone mejoras en las tareas o áreas de su interés. <input type="checkbox"/> Cumple con las expectativas sobre su puesto y pone en marcha los cambios propuestos por la organización. <input type="checkbox"/> Resuelve con autonomía los problemas que se le presentan, después de cotejar criterios con sus superiores.
D – 25%	<input type="checkbox"/> Resuelve los problemas del día a día aunque le lleva su tiempo. <input type="checkbox"/> En alguna ocasión propone mejoras en las tareas o áreas de su interés. <input type="checkbox"/> Cumple con las expectativas sobre su puesto. <input type="checkbox"/> Resuelve con cierta autonomía los problemas que se le presentan, no se siente cómodo si un superior no le dice adelante.
NO – 0%	<input type="checkbox"/> Consulta constantemente con sus superiores y depende de su jefe para resolver la mayoría de los problemas o dificultades. <input type="checkbox"/> Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y de encontrar soluciones a pequeños problemas. <input type="checkbox"/> No hace todo lo que debería para cumplir con las expectativas de su puesto. <input type="checkbox"/> Es poco práctico y tarda más de lo normal en desempeñar ciertas tareas. <input type="checkbox"/> Busca aprobación constante para avanzar en sus tareas. <input type="checkbox"/> Complica innecesariamente los procedimientos, en busca de mayor seguridad y control.

PERSEVERANCIA	
DEFINICIÓN	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
A	Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
B	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
C	Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles.
D	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

GRADO	Comportamientos cotidianos con relación a la persistencia y la constancia para lograr los objetivos.
A – 100%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Insiste en sus acciones hasta lograr sus propósitos y no desfallece hasta conseguirlos, más allá de las dificultades que puedan presentarse. <input type="checkbox"/> Trabaja con firmeza en sus proyectos hasta completarlos, incluso cuando los resultados iniciales son negativos o desalentadores. <input type="checkbox"/> Es metódico, sistemático y organizado. Realiza seguimiento paso a paso de los proyectos a su cargo, para detectar los obstáculos e identificar alternativas diferentes para alcanzar los objetivos. <input type="checkbox"/> Mantiene sus propuestas hasta que se obtengan los resultados esperados o se demuestre su incongruencia con los mismos. <input type="checkbox"/> Maneja adecuadamente las objeciones de clientes o proveedores, aplicando para ello su conocimiento, experiencia y criterio. <input type="checkbox"/> Está altamente motivado a lograr sus metas y objetivos, e impulsa a su gente en el mismo sentido. <input type="checkbox"/> Sabe cuándo renunciar; continúa en la prosecución de un objetivo hasta que no resulta razonable insistir con él. <input type="checkbox"/> Ejecuta sus tareas con cuidado; sus trabajos son de alta calidad, precisos y fundamentados.
B – 75%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permanece largo tiempo en una actividad y/o persiguiendo un objetivo bajo cualquier circunstancia. <input type="checkbox"/> Demuestra alta insistencia en la prosecución de sus objetivos, realizando repetidos intentos para lograrlos. <input type="checkbox"/> Posee una fuerte disciplina personal, que le permite lograr lo que se propone más allá de los obstáculos. <input type="checkbox"/> Mantiene elevado y constante el nivel de energía aplicado a la realización de sus tareas.
C – 50%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dirige su conducta hacia los objetivos o tareas prefijados, trabaja en ellos con firmeza y dedicación. <input type="checkbox"/> Insiste en el logro de sus objetivos, trabajando con ritmo y energía estables. <input type="checkbox"/> Mantiene una actitud positiva, aun ante dificultades. <input type="checkbox"/> Supera actitudes contrarias u oposicionistas, apelando a respuestas fundamentadas, objetivas y estrictas.
D – 25%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Dirige su conducta hacia los objetivos o tareas prefijados, trabaja en ellos. <input type="checkbox"/> Insiste en el logro de sus objetivos, pero su ritmo de trabajo y energía bajan con el tiempo. <input type="checkbox"/> Intenta mantener una actitud positiva, aun ante dificultades. <input type="checkbox"/> Supera actitudes contrarias u oposicionistas, apelando a la disciplina.
NO – 0%	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realiza algunos intentos para superar los obstáculos, pero se da por vencido con facilidad. <input type="checkbox"/> Renuncia a un objetivo o tarea ante la mínima dificultad. <input type="checkbox"/> Se desmoraliza fácilmente frente a los obstáculos o dificultades. <input type="checkbox"/> Se esfuerza poco por lograr los resultados esperados. <input type="checkbox"/> Cambia sus opiniones y sus propuestas permanentemente. <input type="checkbox"/> Tiene escasa motivación para el logro de sus objetivos. <input type="checkbox"/> Su energía fluctúa a lo largo de la realización de los proyectos, influyendo en la calidad de su trabajo. <input type="checkbox"/> Le cuesta responder a objeciones o planteamientos negativos; abandona sus ideas originales y adopta rápidamente otros puntos de vista, sin realizar un adecuado análisis de las consecuencias.

Fuente: Plásticos ABC.

