



UNIVERSIDAD
"DON VASCO, A. C."

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-29 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

“La utilidad del instrumento de la evaluación del
desempeño aplicado en el 2010 a los trabajadores
sindicalizados del área de producción de la
empresa Artifibras S.A. de C.V.”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciada en Trabajo Social

PRESENTA:

JUANA JANETH MENDOZA BARONA

ASESORA: LIC. ADRIANA SANTOYO MARTÍNEZ



URUAPAN, MICHOACÁN, 19 DE NOVIEMBRE DEL 2013.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Qué es lo máximo en mi vida,
mi fortaleza y siempre
tiene una sonrisa para mí.

A mis papás

Quienes sacrificaron gran parte de sus
metas individuales para darme una carrera
profesional.
Los adoro con toda el alma, ahora
son mi fuerza para seguir adelante.

A mis hermanos Chuy y Jorge

Porque en mis momentos de desesperación
y desánimo me alentaron a seguir adelante;
estuvieron conmigo día y noche,
y con sus sonrisas y alegrías
me enseñaron que cualquier
obstáculo es superable.
Los quiero mucho

A mis abuelitos

Por enseñarme que la humildad,
la perseverancia y mis valores,
son los que me abrirán las puertas
en cualquier lugar de esta vida.

A mis compañeros y maestros.

Gracias por su amistad y acompañamiento
en estos 5 años maravillosos de carrera,
por las experiencias inolvidables
que marcaron nuestras vidas
y nuestro destino.

“Ningún hombre puede pensar
Con claridad, cuando tiene
los puños apretados.”
George Jean Nathan

ÍNDICE

CAPÍTULO I EMPRESA

1.1 Definición.....	7
1.2 Elementos que conforman la empresa.....	9
1.3 Tipos de Empresa.....	11
1.3.1 Por su tamaño.....	12
1.3.2 Por su origen.....	15
1.3.3 Por su capital.....	16
1.3.4 Otro tipo de empresa.....	17
1.4 Constitución Legal.....	19
1.5. El Desarrollo del Factor Humano en la empresa.....	20
1.5.1 Importancia del Desarrollo del Factor Humano.....	21

CAPÍTULO II EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1 Definición de evaluación de desempeño.....	23
2.2 Principios de la evaluación.....	24
2.3 Propósitos de la evaluación de desempeño.....	26
2.4 Métodos de evaluación de desempeño.....	27
2.5 Evaluaciones útiles de desempeño.....	32
2.6 Barreras en la evaluación de desempeño.....	34

CAPÍTULO III ARTIFIBRAS S.A. DE C.V.

3.1 Características generales de la Institución.....	37
3.2 Antecedentes generales.....	38
3.3 Misión, Visión.....	39
3.4 Objetivos y Política de Calidad.....	39
3.4.1. Objetivos de la Calidad.....	39

3.5 Norma ISO TS 16949.....	40
3.6 Estructura organizativa.....	44
3.6.1 Organigrama.....	44
3.7. Proceso de evaluación de desempeño en Artifibras S.A. de C.V.....	51

CAPÍTULO IV TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL

4.1 Definición del Trabajador Social en el área Empresarial.....	53
4.2 Objetivo del Trabajo Social Empresarial.....	54
4.3 Antecedentes.....	55
4.4 Funciones y Actividades.....	56
4.5 Conocimientos, Capacidades y Habilidades.....	62
4.6 Niveles de Intervención.....	67

CAPÍTULO V INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1 Definición del universo.....	71
5.2 Elaboración del instrumento.....	72
5.3 Recolección de datos.....	72
5.4 Presentación de resultados.....	72
5.5 Análisis de la información.....	102

CONCLUSIONES

PROPUESTA

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Actualmente las condiciones de trabajo constituyen un factor importante dentro de cualquier organismo, principalmente dentro de las empresas, debido a que se condiciona el comportamiento del trabajador y por tanto influye en su desempeño laboral, reflejándose esto a su vez en el desarrollo de la propia organización.

El factor humano (trabajador) como elemento eminentemente activo en la empresa, desde luego debe de contar desde el primer día de su ingreso con la capacitación y el adiestramiento necesario y adecuado para poder desarrollar sus habilidades y capacidades en su área de trabajo, esto con la finalidad de que pueda tener un desempeño laboral “satisfactorio”; por el cual será evaluado de manera frecuente por medio de una *evaluación de desempeño*, la cual consistirá en la revisión periódica y formal de sus resultados de trabajo, efectuándose de manera conjunta entre jefe y trabajador.

La presente investigación muestra un panorama general de la evaluación de desempeño realizada al personal sindical del área de producción en el 2010 de la empresa Artifibras S.A. de C.V. y tiene como finalidad dar a conocer que la evaluación de desempeño es aplicada para dar cumplimiento a la Norma ISO/TS 16949, (Organización Internacional para la estandarización) que contempla el apartado **3.5.1 Requerimientos del Sistema de Administración de Calidad**, específica que el Recurso Humano debe ser competente en base a una apropiada educación, entrenamiento, habilidades y experiencia. Por ende la *Evaluación de desempeño al personal sindical* utilizada en Artifibras S.A. de C.V., debe de tomar en cuenta un *propósito administrativo*, el cual consiste en aumentos salariales y promoción de puesto del trabajador, así como el *propósito de desarrollo*, el cual es un sustento para fortalecer el rendimiento y eficacia de los trabajadores, que de acuerdo a los resultados obtenidos de su evaluación de desempeño, se pueden establecer acciones y *planes de capacitación* que ayuden a dicho trabajador a mejorar su desempeño laboral.

Es por ello que mediante el presente trabajo se demuestra que la intervención del profesional en Trabajo Social dentro del área Empresarial está capacitado para llevar a cabo procedimientos eficaces que permitan medir el nivel de desempeño de los trabajadores, esto en conjunto con un equipo interdisciplinario de las distintas áreas que conforman la empresa.

Dicha investigación contiene un objetivo general que es ***“Detectar la utilidad del instrumento de la evaluación de desempeño aplicado en el 2010 a los trabajadores sindicalizados del área de producción de la empresa Artifibras S.A. de C.V. con la finalidad de conocer las decisiones que se toman de acuerdo a los resultados obtenidos”***, por lo tanto la siguiente hipótesis planteada es: ***“El uso que se le da al instrumento de la evaluación de desempeño aplicado en el 2010 a los trabajadores sindicalizados del área de producción de la empresa Artifibras S.A. de C.V. es para manejar aumentos de sueldos”***.

La realización de este trabajo consta de cinco capítulos que lo fundamentan, los cuales son los siguientes:

Capítulo I Empresa: Especifica lo relativo a una empresa, en él se conoce la definición de empresa, sus características, elementos que la conforman, así como la clasificación actual de las empresas de acuerdo a distintos criterios, la constitución legal que pueden determinarse así como el papel que juega el factor humano dentro de la misma.

Capítulo II Artifibras S.A. de C.V.: Destinado a la institución donde se realizó la investigación, en el se mencionan las características generales de la empresa Artifibras S.A. de C.V.: antecedentes, misión, visión, políticas generales, norma de certificación, la estructura organizativa general, y por lo tanto un panorama general de el proceso que evaluación de desempeño.

Capítulo III Evaluación de Desempeño: Capítulo base para la investigación realizada, ya que en él se muestra de manera general de lo que se trata evaluar el desempeño del personal, sus propósitos, métodos para realizar una evaluación útil así como las barreras que se pueden llegar a presentar durante su proceso de aplicación.

Capítulo IV Trabajo Social Empresarial: Se aborda lo relacionado al perfil de Trabajo Social en el área empresarial, antecedente, funciones y actividades, conocimientos, capacidades y habilidades y la metodología de trabajo social que aplica el profesional en esta área.

Capítulo V Investigación de Campo: Último capítulo donde se presenta la investigación de campo que se llevó a cabo dentro de la empresa Artifibras S.A. de C.V., se aborda la definición del universo, el procedimiento para la elaboración del instrumento aplicado, la recolección de la información, presentación de resultados, el análisis de la información obtenida.

Por último la propuesta final de intervención, la cual consta de un Manual para evaluar el desempeño, especificando líneas de acción, a fin de contribuir en el mejoramiento de dicho proceso, implementando otro enfoque a la utilidad de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada al personal sindical del área de producción.

CAPÍTULO I

EMPRESA

Hoy en día las empresas son factor influyente en el rumbo que toma la sociedad actual, pues de ellas depende la economía de la Región y del País, por medio de bienes y servicios que ofrecen al mercado en general y que la sociedad requiere para subsistir.

La finalidad de este capítulo es conocer de manera general los factores que permiten la constitución de una empresa, de acuerdo al giro que oferta (producto, métodos, procedimientos, sistemas, entre otros), con el propósito de dar cumplimiento a sus objetivos, a su misión, visión y dinámica interna de la misma empresa; elementos que permitirán determinar el rumbo de la empresa así como establecer mecanismos para evaluar su avance, uno de esos mecanismos es la evaluación de desempeño que se aplica de manera periódica al personal que labora dentro de la empresa.

1.1 Definición

Una empresa es más que una palabra o una instalación con buena infraestructura, es una organización integral, que contempla recursos en todos los sentidos: financieros, técnicos, humanos, materiales, etc., que en su conjunto permiten el funcionamiento interno y externo de la organización y que permitirán posicionarla en el mercado de acuerdo a la misión y visión que se han planteado sus dirigentes.

En base a esto es conveniente definir “empresa”.

“La empresa es la unidad económica productiva conformada por recursos humanos, materiales (factores de producción) y técnicos que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas y relaciones técnicas y

sociales de producción, con el objeto de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas.”¹

Otra definición de empresa es:

“Una unidad conceptual de análisis que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos- consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología- en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios destinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad en la que existen.”²

De esta manera, la empresa es considerada como la unidad económica productiva que permite satisfacer las necesidades humanas. Encontrando dentro de ella, para su funcionamiento: una dirección, administración y organización de sus actividades, para la toma de decisiones que le permitan lograr los objetivos planteados; así como evaluar de manera periódica tanto sus procedimientos de calidad y el desempeño de su personal; elementos concretos y racionales, los cuales son muy importantes y valiosos para la consecución de la satisfacción del cliente.

Sin embargo, existen aspectos de la calidad a los que se les puede denominar emocionales, y que están relacionados específicamente con las personas y su comportamiento, y que por su naturaleza, muchas veces son intangibles, aunque sí evidentes y a menudo no se ponderan adecuadamente.

Pese a que las teorías recientes reconocen la importancia del factor humano en el proceso de la calidad, pocas veces ofrecen alternativas que desarrollen el aspecto humano, que prácticamente son quienes proveen la calidad y satisfacción del cliente, y por tanto el posicionamiento de la empresa en el mercado.

¹ MÉNDEZ Morales, José Silvestre, **Economía en la Empresa**, Editorial McGrawHill Interamericana, México, D.F. 2007. Pág.9

² NAYLOR, Thomas, **Economía de la empresa**, Editorial Amorrortu, Buenos Aires, Argentina, 1973, Pág. 14

1.2 Elementos que conforman la empresa

Las empresas como unidades básicas de producción, son quienes tienen bajo su mando realizar las actividades económicas que la sociedad requiere, y que para ello son tres elementos que deben conformarla, y que conjuntamente y de manera interactiva darán consecuencia al funcionamiento, alcance de objetivos y crecimiento empresarial.

“Los tres elementos que la conforman son:

1. Bienes materiales

- Integran la empresa: sus edificios, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria.
- Las materias primas: lo que ha de salir transformado en productos, madera, hierro, etc. las materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del productos, son necesarias para la producción, como combustibles, lubricantes, etc. los productos terminados, que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay posibilidad y conveniencia, de no hacerlo, puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
- Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. pero sobre todo la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital constituido por valores, acciones, etc.

2. Hombres

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego el de la máxima dignidad e importancia.

- Existen ante todo obreros, aquellos cuyo trabajo es primordialmente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según tengan conocimientos o pericias especiales.
- Los empleados, aquellos trabajadores cuya labor es de categoría más intelectual y de servicio, conocidos mas bien con el nombre de “trabajo de oficina” y pueden ser también calificados o no calificados.
- Los supervisores inmediatos, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados, una de sus características principales es de predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- Los técnicos, personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- Altos ejecutivos, personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- Directores, cuyas funciones básicas son: fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

3. Sistemas

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

- Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc. Sistemas de ventas como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc. Sistemas de finanzas como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- Sistemas de organización y administración consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su

número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.”³

Toda empresa se integra de varios elementos para poder funcionar adecuadamente, los cuales forman un sistema de trabajo guiado y coordinado por reglas, normas y políticas que regulan su funcionamiento, su actuar, su responsabilidad, lo cual se verá reflejado en la situación social de la empresa. Además de que el factor humano es muy importante dentro de toda organización, pues el logro de los objetivos depende en gran medida de ellos, por lo tanto se debe poner importante atención en su desarrollo y satisfacción.

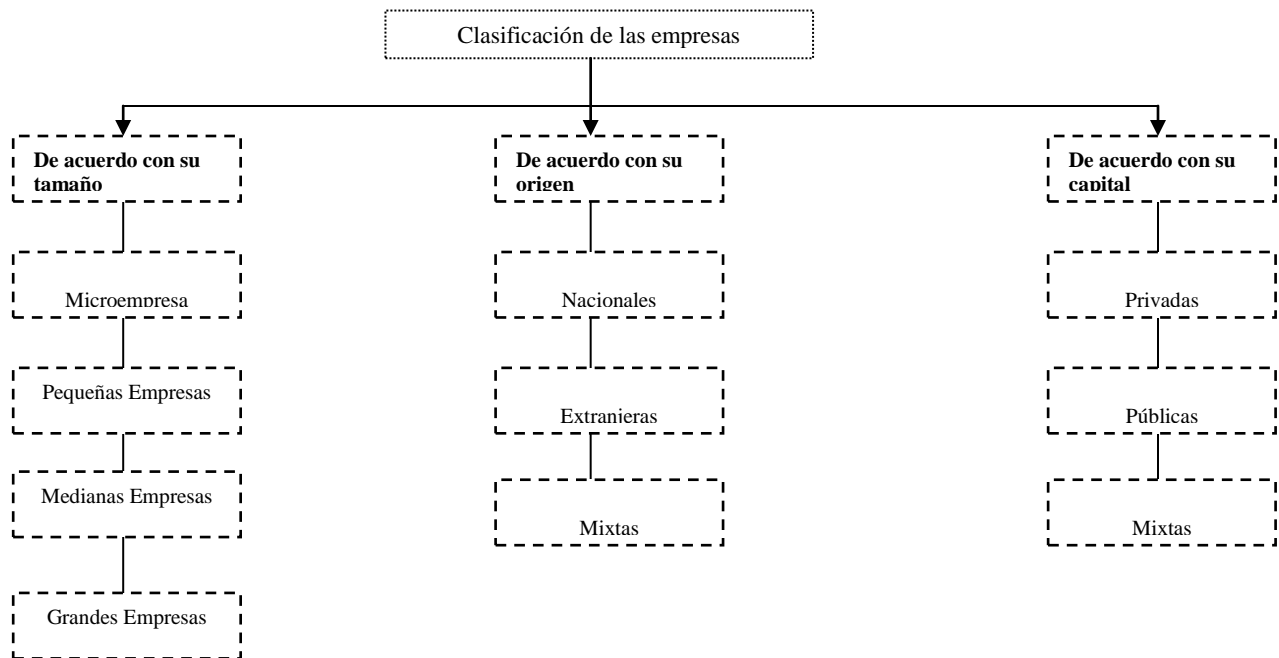
1.3 Tipos de empresa

Cuando se habla de empresa se hace referencia a que es la unidad económica productiva del sistema capitalista actual, pero ende a ello, representa una organización económica que se dedica a cualquier actividad económica fundamental en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos, por lo tanto, los objetivos organizacionales son diferentes; es por ello que estas se clasifican con la finalidad de precisar en qué consisten sus diferencias y/o semejanzas

*Figura. Clasificación de las empresas.*⁴

³ REYES, Ponce Agustín, **Administración de empresas, teoría y práctica**. Editorial Limusa, México D.F. 1995, Pág.72-74

⁴ MÉNDEZ Morales, José Silvestre, **La economía en la empresa**, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 3ª. edición, México D.F., 2007, Pág.44



Fuente:¹MÉNDEZ Morales, José Silvestre, La economía en la empresa

1.3.1 Por su tamaño

“Existe una clasificación de las empresa de acuerdo a varios criterios: el primero de ellos es según su tamaño, que clasifica a las empresas en:

- Microempresa
- Pequeñas empresas,
- Medianas empresas y
- Grandes empresas.

Existen varios elementos que permiten clasificar a las empresas según su tamaño, entre estos destacan:

- Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.
- Volumen de ventas anuales.

- Áreas de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son:

- Criterio de producción: explica la forma de producir, la cual puede ser rudimentaria y artesanal tecnificada.
- Criterio de mercadotecnia: explica cuánto mercado absorbe la empresa de acuerdo con su tamaño, o sea, sus ventas.
- Criterio financiero: analiza el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etcétera.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país, deben modificarse conforme a las circunstancias económicas, entre las que sobresale el movimiento de precios que produce cambios en el monto de ventas anuales como criterio para definir el tamaño.

- Microempresa: empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.
- Pequeñas empresa: empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realizar ventas hasta de mil millones de pesos al año.
- Mediana empresa: empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta 2 000 millones de pesos al año.
- Gran empresa: empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

Algunas características generales de la **microempresa** son:

- ♦ Organización de tipo familiar.
- ♦ El dueño es quien proporciona el capital.
- ♦ El propio dueño es quien las dirige y organiza.
- ♦ Generalmente su administración es empírica.

- ♦ El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuanto mucho regional.
- ♦ Su producción no es muy maquinizada.
- ♦ El número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño (por eso muchos autores la llaman empresa familiar)
- ♦ Para el pago de impuestos obtienen un trato preferencial.

Algunas características importantes de las **pequeñas** y **medianas** empresas son:

- ♦ Una o dos personas que establecen una sociedad aportan el capital.
- ♦ Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- ♦ El número de trabajadores empleados en el negocio crece dependiendo si es de industria, comercio o servicios.
- ♦ Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- ♦ Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a procurar para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- ♦ Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- ♦ Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que les da un trato privilegiado dependiendo de sus ventas y utilidades.
- ♦ Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

Las **grandes empresas**, como su nombre lo indica, tienen características que las hacen dominantes en relación con las empresas de su ramo o giro; algunas de las principales características de estas empresas son:

- ♦ El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo.
- ♦ Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialicen de determinados productos.
- ♦ Dominan al mercado con amplitud, algunas veces solo el interno y otras también participan en el mercado global.
- ♦ Cuentan con grandes recursos de capital que le permite estar a la vanguardia en tecnología, mecanización y automatización de sus proceso productivos, aplican las TLC.
- ♦ Cuenta con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- ♦ Llevan la administración científica; es decir, encargan a profesionales egresados de las universidades la organización y dirección de la empresa.
- ♦ Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacionales como internacionales.

1.3.2 Por su origen

Otra clasificación importante es de acuerdo con el origen de las empresas, las cuales pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas.

- ♦ Las **empresas nacionales** son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país, es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicio.

Los empresarios nacionales o la clase empresarial se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diversos giros que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales.

Sin embargo, el capital tiene nacionalidad y la competencia entre empresarios no solo se da a nivel interno, sino también a nivel internacional, por lo que muchas empresas no se conforman con operar en el mercado nacional y deciden ampliar sus actividades con objeto de participar en el mercado internacional: es decir, establecen sus empresas en otro u otros países.

- ♦ De esta forma nacen las **empresas extranjeras**, las cuales operan en cierto país, aunque sus capitales no son aportados por lo nacionales, sino por extranjeros. Generalmente la forma de presentación se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que desea participar.

A las empresas extranjeras también se les llama **transnacionales**, nombre que se ha popularizado y ya es de uso general, el cual indica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de las fronteras de una nación.

- ♦ Las **empresas mixtas** nacen cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros que se asocian y fusiona sus capitales, compuestas de una parte de capital nacional y otra extranjera: las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permite la participación de empresas 100 % extranjeras, por lo cual estas, para poder penetrar, se asocian con capitales nacional (públicos o privados).
- ♦ Las **empresas multinacionales**, que no son consideradas nacionales ni extranjeras ni mixtas, las cuales difieren de las transnacionales, ya que se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes, la empresa multinacional se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participantes.

1.3.3 Por su capital

Otro criterio importante es el que se refiere al origen o aportación del capital, según el cual se encuentran tres tipos de empresas: privadas, públicas y mixtas.

- ♦ La **empresa privada** es una organización económica que representa a la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. sus principales características son: a) los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias; b) la toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos del mercado al cual se dirige la producción; c) los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo con el principio de racionalidad económica; d) los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas; e) se contratan obreros a los cuales se les pagan un salario.
- ♦ La **empresa pública** es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.
- ♦ Las **empresas mixtas** son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado o extranjero; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros puede ser mayoritario el capital privado y en otros, el capital extranjero. Así mismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.

1.3.4 Otro tipo de empresas

Existen otros tipos de empresas que hoy en día adquieren mayor relevancia. A continuación se mencionan algunas de ellas aunque la lista no es exhaustiva:

- ♦ **Maquiladora:** empresa de un país desarrollado que se establece en países dependientes y atrasados como el nuestro, y que realizan procesos productivos intensivos en la utilización de mano de obra y que complementan proceso productivo iniciados en otros países con el fin de optimizar las ventajas competitivas de las empresas.

- ♦ **Franquicia:** Tipo de empresa que mediante un contrato de licencia de una empresa ya establecida, comercializa productos o servicios. el paquete de la licencia incluye una marca registrada, equipo, materiales, tecnología y lineamientos administrativos.
- ♦ **Joint ventura:** Empresa mercantil que representa la asociación de una empresa nacional con una extranjera con el objeto de compartir costos de producción, instalaciones, tecnologías, ganancias, investigaciones y recursos instalados en un país extranjero.
- ♦ **Asociacionismo:** Tipo de organización en la cual se asocian varias empresas con el objeto común de producir, distribuir o realizar acciones conjuntas que los beneficie a todos.”⁵

Cabe mencionar que existen otros tipos de empresas que se han creado y se siguen desarrollando, son: las subcontratistas (outsourcing), las exportadoras, las importadoras, las integradoras y las alianzas estratégicas.

Una vez plasmadas las características de una clasificación de las empresas, se puede decir que en cada una de ellas, el factor humano es la pieza clave para el funcionamiento mismo de la empresa; debido que es el elemento que lleva consecución de los objetivos que se desean alcanzar.

De igual manera la forma en que se comercialice los bienes, productos o servicios dependerá en gran medida del cliente hacia al cual va dirigido y las estrategias que implemente para lograr cubrir y satisfacer un mercado más amplio.

1.4 Constitución Legal

Toda empresa persigue ciertos fines, los cuales varían según el tipo de organización, pero es necesario que toda empresa conozca y utilice el proceso

⁵ MÉNDEZ Morales, José Silvestre, La economía en la empresa, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 3ª. edición, México D.F., 2007, Pág.44-64

administrativo, bajo el cual está constituida, esto de acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, esta puede ser:

- **“Sociedad Anónima:** En la sociedad típica de capitales funciona bajo una denominación seguida de las palabras “Sociedad Anónima”, o de su abreviatura “S.A.”; la responsabilidad de los socios se limita, únicamente, al pago de sus aportaciones. al decir “Anónima”, no significa que la sociedad carezca de nombre, lo que indica es que no lleva el nombre propio de sus socios para exteriorizar y operar como tal; usa cualquier nombre comercial (generalmente ligado al giro o ramo que explote) para darse a conocer y, aún en el caso de que llevara el nombre de uno de sus principales accionistas, no debe interpretarse como Razón Social. El mínimo de socios es cinco.
- **Sociedad de Capital Variable:** Es aquella que para modificar su capital no necesita modificar el contrato social, en tanto esas modificaciones se hagan dentro de los límites marcados en el mismo contrato; es decir, entre el capital mínimo y máximo que señale. Cuando no se indique el capital máximo, los acuerdos para aumentar el capital, no obligan a que se modifique el contrato social. Este tipo de sociedades tienen que agregar a su razón social o denominación, las palabras “Sociedad de Capital Variable” o su abreviatura, y en el contrato social, indicarán que son de capital variable, así como las reglas para modificarlo. Cualquier sociedad puede adoptar esta modalidad agregando a su nombre las palabras o abreviatura de “C.V.”.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Esta sociedad podrá funcionar bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios, o bien bajo una denominación formada libremente, seguida de las palabras “Sociedad de responsabilidad Limitada”, o de su abreviatura “S. de R.L.”. Los socios tienen una responsabilidad limitada, es decir, sólo están obligados al pago de sus aportaciones, pero cuando en la denominación o en la razón social no aparezcan las palabras mencionadas, incurrirán en la responsabilidad que tienen los socios en la sociedad en nombre colectivo, es

decir, subsidiaria, limitada y solidaria. El capital social quedará dividido en partes sociales, que pueden ser de valor y categoría desiguales.

- **Sociedad Cooperativa:** Es una sociedad mercantil, con denominación, de Capital Variable Funcional, representada por Certificados de Aportación Normativos, suscritas por Cooperativistas que responden limitadamente, salvo responsabilidad suplementada, cuya actividad se desarrolla en su beneficio. El contrato social es plurilateral, es decir, intervienen como mínimo diez personas. Los cooperativistas al ingresar a la sociedad persiguen fines económicos. El nombre de las cooperativas se forma con el nombre de alguna cosa, fin u objetivo, seguido de las palabras iniciales “S.C.L.” (Sociedad Cooperativa Limitada) o bien “S.C.S.” (Sociedad Cooperativa Suplementada).”⁶

Aún cuando las empresas se clasifican, tienen ciertos elementos para poder funcionar, y sobre todo un elemento en común, y de los más importantes, esto es, el factor humano con el que cuenta.

1.5 El Desarrollo del Factor Humano en la empresa

Dentro de las empresas y entre sus directivos se habla mucho sobre la gran relevancia de la capacitación, motivación, compromiso e implicación activa de todos los trabajadores de las empresas para contribuir a lograr los objetivos organizativos. En consecuencia, aumenta la profesionalización y complejidad de las tareas de la función del personal en las empresas. Así, de las actividades más básicas y rutinarias de gestión de nóminas, seguridad social o prevención de riesgos laborales, se avanza hacia políticas más adaptadas a las necesidades particulares de cada empresa: políticas de reclutamiento y selección, formativas, retributivas, de evaluación del desempeño, etc., paralelamente, aumenta la cantidad y variedad de

⁶ MÜNCH, Galindo Lourdes, “ Fundamentos de administración2. Editorial Trillas. México, D.F. 1999, Pág.169

cursos, másters, artículos y libros relacionados con la gestión de las personas en las empresas.”⁷

1.5.1 Importancia del Desarrollo del Factor Humano

La preocupación por gestionar adecuadamente a las personas (reclutarlas, capacitarlas, motivarlas, aumentar su compromiso, etc) aporta un gran potencial para la mejora de la competitividad de las empresas y, en general, para aumento de la eficacia de cualquier tipo de organización.

“Por desarrollo del factor humano entendemos todo el conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Todo ello con el objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación e implicación con la empresa, posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los objetivos organizativos y personales.”⁸

Es así que las personas pueden considerarse verdaderamente un importante recurso económico, pues son quienes le dan el giro preciso y exacto que la organización requiere para el buen funcionamiento de la misma, son quienes se comprometen con los objetivos y metas a alcanzar, combinado con demás recursos (materia prima, maquinaria, dinero, etc), es quien llevará la consecución eficaz y sostenida en el tiempo de los grandes objetivos a largo plazo que afectarán en su conjunto a la organización, al fin y al cabo las ideas no las tienen las máquinas o los ordenadores, sino las personas.

De esta manera, las distintas empresas, en función de su sector, actividad y cliente, tienen diferentes grados de necesidades de trabajo creativo por parte de su factor humano.

⁷ OLTRA, Macarena Víctor, “Desarrollo del Factor Humano”, Editorial UOC, Pág. 15.

⁸ Op. cit. pág. 16

A continuación “cinco razones para ayudar a entender cómo y por qué el factor humano es, o debería ser, un recurso estratégico para las empresas.

1. La función de recursos humanos no se opone a la importancia de otras funciones empresariales, sino que se inserta dentro del sistema-empresa como conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes.
2. La función de recursos humanos tiene un importante impacto en los resultados de la empresa, aunque resulte difícil medirlo directamente en términos financieros.
3. Toda actividad empresarial necesita de personas capacitadas y motivadas que la lleven a la práctica.
4. Las personas son el motor de cualquier idea, cambio o innovación.
5. Las personas son el activo fundamental, especialmente en los entornos más cambiantes y complejos.”⁹

De esta manera se finaliza este capítulo, que el departamento de recursos humanos dentro de una empresa juega un papel fundamental en la tarea de re direccionar prioridades y toma de decisiones, condiciones laborales, etc., pero en cualquier caso, todas las personas que tengan otras a su cargo están implicadas en el esfuerzo colectivo de considerar verdaderamente (con hechos y no solo con palabras) al factor humano como un recurso imprescindible para la empresa, sea cual fuese su giro en el mercado.

⁹ Op. cit. pág. 18

CAPÍTULO II

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En este capítulo se hace referencia a la evaluación de desempeño, su importancia en las organizaciones, los beneficios que se obtienen al contar con un adecuado sistema de evaluación, así como las barreras que pueden intervenir en el proceso y su importancia que tienen para mejorar la productividad de los trabajadores al desempeñar sus funciones.

2.1 Definición de evaluación de desempeño

La valoración periódica del desempeño de un trabajador, es una de las herramientas primordiales, para el funcionamiento tanto del área en el que está inmerso, como de la totalidad de la empresa, de esta manera, el proceso es complejo y debe de darse un seguimiento continuo de su cumplimiento, una o más veces al año.

Una definición de evaluación de desempeño es la siguiente:

“La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Si bien suele utilizarse como apoyo para la toma de decisiones en materia de sueldos y promociones, su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los supervisores de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores inmediatos, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados”.¹⁰

Otra definición es:

¹⁰ NAVARRETE, Administración, Editorial Prentice-Hall, Cuarta edición, 1996, México, D.F.pág.2

“Calificación de la actuación presente o pasada de un empleado en comparación con sus estándares. Evaluar el desempeño también supone que se establezcan los estándares respectivos, y que se dará al empleado la retroalimentación que lo ayude a eliminar las deficiencias de sus desempeño o para mejorar su actuación dirigido desde arriba”.¹¹

Tomando como referencia las anteriores definiciones podemos indicar, entonces, que la evaluación de desempeño puede definirse como el “procedimiento administrativo de supervisión mediante el cual se califica la actuación del trabajador tomando en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, esto durante un periodo determinado previamente establecido, para así llegar a la determinación de funciones, objetivos y metas de trabajo posteriores”.

De esta manera, la evaluación de desempeño es una de las herramientas más útiles que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como facilitar el avance hacia las metas estratégicas.

2.2 Principios de la evaluación

Si bien, para señalar el desempeño inicial o un avance de un hecho o de una cosa, es necesario medir y solo es posible medir cuando se tiene puntos de referencia para comprar una cantidad con su respectiva unidad, de esta manera se facilita la toma de decisiones adquiriendo una dimensión valiosa, como un elemento activo de la medición.

“Es por ello que una evaluación consta de *principios inherentes a considerar*, los cuales son los siguientes:

Una evaluación debe ser

¹¹ VALERA, Juárez Ricardo A. “**Evalúe el desempeño de su personal**”, Revista Pyme No. 152, Dic. 2006 Año XIII. Pág.48

- a) Objetiva: debe medir, analizar y concluir sobre los hechos tal como ellos se presentan en la realidad, sin contaminarlos con la manera de pensar o de sentir de los evaluadores.
- b) Válida: entendiéndose que cumple este requisito cuando mide de alguna manera demostrable aquellos que trata de medir, libre de distorsiones sistemáticas. De acuerdo con ello, los resultados de la evaluación son comprobables mediante procesos comparativos con situaciones externas o futuras al hecho evaluado.
- c) Confiable: lo que significa que cuando una evaluación es aplicada repetidamente a un mismo hecho, persona o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados. La determinación de la confiabilidad consiste en establecer si las diferencias de resultados se deben a inconsistencias en la medida.
- d) Oportuna: debe ser aplicada en el momento adecuado a fin de que no se produzcan distorsiones a la situación evaluada durante un periodo, como producto del transcurso del tiempo. También sus conclusiones deben ser entregadas en el momento oportuno para la toma de decisiones.
- e) Práctica: de acuerdo con ello, la evaluación debe estar condicionada en cuanto a sus características por el destino que se quiere dar a sus conclusiones y estas deben servir de sustento al proceso de toma de decisiones en relación con la situación evaluada.”¹²

Tomando la referencia de los principios de una evaluación en general, al integrarlos y aplicarlos a la situación a estudiar y evaluar, permiten mejoras e innovación en la práctica de una evaluación de desempeño a fin de garantizar los objetivos y metas buscados.

¹² Espinoza, Vergara Mario, **“Evaluación de Proyectos Sociales”**, Editorial HUMANITAS, Buenos Aires, Argentina, Pág.20-21.

2.3 Propósitos de la evaluación de desempeño

La situación en la que se vive actualmente, hace necesario mejorar la forma, métodos y sistemas con que se trabaje en las compañías. Por lo tanto las empresas requieren de un mayor nivel de productividad del factor humano.

Los sistemas implican llevar un nuevo método, en el que exista *evaluación*, para reconocer mejor la calidad y cantidad del desempeño, el trabajo en equipo, los logros individuales, y las mejoras a los procesos.

“A simple vista se pensaría que las evaluaciones de desempeño tienen un propósito limitado: evaluar quien realiza (o no) un buen trabajo. Sin embargo, es la realidad, dichas evaluación son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición. Así pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosos tanto para la organización como del empleado cuyo desempeño es evaluado. Ésta sería una muestra de algunos objetivos:

1. Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
2. Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
3. Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
4. Aportar una base para las recomendaciones salariales.

De igual manera se manejan *propósitos administrativos* y *propósitos de desarrollo*, los cuales a continuación se describen.

♦ *Propósitos administrativos*

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos. El uso más importante de las evaluaciones de

desempeño es fundamentar las decisiones de compensación. La práctica del “pago por desempeño” se encuentra en organizaciones de todo tipo. Así mismo, dicha evaluación tiene una relación directa con muchas otras funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido.

♦ *Propósitos de desarrollo*

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. Los enfoques más recientes a la evaluación del desempeño hacen énfasis en la capacitación, y en los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados.”¹³

De esta manera es importante reconocer que el éxito de todo programa de recursos humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ellos. El mejor origen de conocimiento es de un programa de recursos humanos sobre evaluación de desempeño planeado y administrado con cuidado. Los sistemas de evaluación tiene la capacidad de influir en la conducta de los empleados, llevando, así, directamente a una mejora en el desempeño organizacional

2.4 Métodos de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño laboral puede efectuarse por intermedio de estrategias que pueden variar de acuerdo a los objetivos de la empresa, aun así se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas. Generalmente el

¹³ BOHLANDER, George, “**Administración de los recursos humanos**”. Editorial International Thompson Editores, 12ª. edición 2001, pág.313.

sistema de evaluación del desempeño laboral atiende determinados objetivos trazados con base en una política de aplicación del personal. Es así como las políticas de aplicación para el mismo.

Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación del desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores.

"Métodos de características"

Los enfoques de características en la evaluación del desempeño están diseñados para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo, que se consideran importantes para el puesto y la organización en general. La popularidad de los métodos de características se debe en gran medida a la facilidad con que se desarrollan. Sin embargo, si no se diseñan con cuidado con base en el análisis del puesto, las evaluaciones de características pueden estar sesgadas de manera notoria, además de ser subjetivas.

- ***Escalas gráficas de calificación***

En el método de escalas gráficas de calificación, cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica. Así mismo, el formato de calificación deberá brindar espacio suficiente para los comentarios sobre la conducta que se relaciona con cada escala. Estos comentarios mejoran la precisión de la evaluación, ya que requieren que el evaluador piense en términos de las conductas observables del empleado.

- ***Método de escalas mixtas***

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características de acuerdo con una sola escala, se dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior. Después de anotar las tres

características de cada categoría, se les asigna una secuencia aleatoria para formar la escala mixta.

▪ Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Sin embargo, las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre. el evaluador elige una declaración de cada par, saber cual describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto. Por ejemplo, los pares de elección forzada podrían incluir:

1.- ____ a) Trabaja duro	____ a) Trabaja con rapidez
2.- ____ b) Responde a los clientes	____ b) Demuestra iniciativa
3.- ____ c) Produce mala calidad	____ c) Carece de buenos hábitos de trabajo

El método de distribución forzada tiene sus limitaciones, siendo la más importante el costo de establecer y mantener la validez. En ocasiones este método ha sido eliminado de los programas de evaluación debido a que ha sido una fuente de frustración para muchos evaluadores. Además, no puede utilizarse con tanta eficacia como los otros métodos para lograr el objetivo común de usar las evaluaciones como una herramienta para el desarrollo de empleados mediante la entrevista de evaluación.

▪ Método de formas narrativas

A diferencia de las escalas de calificación, que proporcionan una forma estructurada de evaluación, el método de formas narrativas requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa. Por lo general, se le dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo. Muchas veces, este método de formas narrativas se combina con otros métodos de evaluación. Los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene, por ejemplo, con una escala evaluatoria estructurada. Este aspecto mejora cuando se dan instrucciones a

un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Una limitación importante del método de ensayo es que una redacción que pretenda cubrir todas las características esenciales de un empleado es una tarea que exige mucho tiempo, otra desventaja es que la habilidad y el estilo de redacción del supervisor quizá influyan en la calidad de la evaluación del desempeño.

Métodos de comportamiento

Uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño orientada hacia las características es que estas tienden a ser vagas y subjetivas. Una manera de mejorar una escala de clasificación es teniendo descripciones de comportamiento a lo largo de la escala. Estas descripciones permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Los métodos de comportamiento se desarrollaron para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

- **Método de incidente crítico**

El método de incidente crítico, está relacionado con el análisis de puestos, también se utiliza como método de evaluación. Ocurre cuando la conducta de un empleado tenga un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.

- **Método de lista de revisión de conductas**

Una de las técnicas de evaluación más antiguas es el método de las lista de revisión. Consiste en que el evaluador revise las afirmaciones con una lista que considera característica del desempeño o de conducta del empleado.

- **Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)**

Consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales- una por cada dimensión importante de desempeño, identificada mediante el análisis de puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante

un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se le asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos. Los procedimientos para desarrollar una escala de medición fundamentada en el comportamiento generan escalas con un grado de validez de contenido más elevado. La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo. Además, debido a que las escalas son específicas para cada puesto, es posible que una escala que se elabore para un puesto sirva para otro.

- *Escalas de observación de comportamiento (BOS)*

Es similar a la escala fundamentada para la medición del comportamiento, en el sentido de que ambas se basan en incidentes críticos. El valor de la escala de observación de conducta consiste en que permite al evaluador desempeñar solo el papel de observador en lugar de ser juez. Así, quizá le sea más fácil dar retroalimentación constructiva al empleado. Las ventajas es que 1) conserva la objetividad, 2) separa a los buenos empleados de los malos, 3) proporciona retroalimentación y 4) identifica las necesidades de capacitación.

Métodos de resultados

En lugar de observar las características de los empleados o las conductas que exhiben en el puesto, muchas organizaciones evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen mediante su trabajo. Los defensores de las evaluaciones con base en resultados afirman que son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como las cifras de ventas, de producción, etc., supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo. Además, las evaluaciones de resultados muchas veces dan a los empleados responsabilidad por estos, al tiempo que les permiten decidir los métodos que utilizan para lograrlos (dentro de ciertos límites). Esto es facultar a los empleados en acción.

- *Mediciones de productividad*

Existen muchas mediciones de resultados que permiten evaluar el desempeño. Se evalúa a los vendedores con base en su volumen de ventas,

los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen y quizá por el nivel de desperdicio o la cantidad de defectos que detectan. Muchas veces se evalúa a los ejecutivos con base en las utilidades a la tasa de crecimiento de la empresa. Este tipo de evaluaciones supone algunos problemas, si la evaluación se centra en un conjunto estrecho de criterios de evaluación, excluyendo otros aspectos importantes del proceso, es posible que el sistema padezca de deficiencias de criterios y, en forma no intencional, fomente la actitud de “se hace lo que se puede medir.

- Administración por objetivos

Es una filosofía ejecutiva en que los empleados deben establecer objetivos (por ejemplo, costos de producción, ventas de producto, normas de calidad, utilidades) mediante la consulta con los superiores y después utilizar esos objetivos como bases para la evaluación. La administración por objetivos es un sistema que abarca un ciclo, que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y que termina volviendo a ese punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos y para cada gerente y empleado.”¹⁴

De esta manera es un panorama general de los distintos métodos de evaluación, que si bien, pueden ser combinando unos con otros, para un mejor y mayor resultado, no sin antes tener en claro que su elección debe basarse en gran medida en el propósito aplicado por el proceso de evaluación existente.

2.5 Evaluaciones útiles de desempeño

Los programas de evaluación del desempeño sirven a muchos propósitos, mismos que en general, sirven para la toma de decisiones, sobre quien será promovido, transferido o despedido; o sobre compensaciones y demás aspectos, así como

¹⁴ BOHLANDER, George, “Administración de los recursos humanos”, Editorial International Thompson Editores, 12ª. edición 2001, pág.314-320.

identificar las capacidades de una persona, sus fortalezas y debilidades, establecer necesidades de capacitación, etc.

El proceso administrativo con que se lleva la evaluación de desempeño refleja, de manera específica, la función más amplia de recursos humanos, que es la integración de la persona a la organización.

A continuación la siguiente figura enumera algunas de las ventajas y desventajas de los “enfoques de evaluación con base en características, comportamientos y resultados.”¹⁵

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Método de características	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Su desarrollo es barato 2.- Utilizan dimensiones significativas 3.- Son fáciles de usar 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Tienen un alto potencial para errores de calificación 2.- No son útiles para asesorar a los empleados 3.- No son útiles para asignar recompensas 4.- No son útiles para tomar decisiones de promoción
Método de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Utilizan dimensiones específicas de desempeño 2.- Son aceptables para los empleados y superiores 3.- Son justos para las decisiones de recompensas y promoción 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Su desarrollo y uso puede requerir mucho tiempo 2.- Su desarrollo puede ser muy costoso 3.- Tienen cierto potencial para los errores de calificación
Método de resultados	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Tienen menos sesgo de subjetividad 2.- Son aceptables para los empleados y los superiores 3.- Enlazan el desempeño de la persona con la organización 4.- Fomentan el establecimiento de metas en conjunto 5.- Son buenos para las decisiones de recompensas y promoción 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Su desarrollo consume mucho tiempo 2.- Quizá fomenten una perspectiva de corto plazo 3.- Tal vez empleen criterios contaminados 4.- Quizá empleen criterios diferentes

Fuente: ¹BOHLANDER, George, “Administración de los recursos humanos”.

El éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de sus recursos humanos. Para determinar las retribuciones de cada persona, es necesario tener un programa formal de evaluación con objetivos establecidos con claridad.

Las evaluaciones requieren de las mismas preocupaciones de validez que las pruebas de selección. Las calificaciones deben relacionar con el puesto, los

¹⁵ Op. cit. pág. 338

empleados deben comprender las norma de desempeño con anticipación, los evaluadores deben poder observar el desempeño en el puesto y contar con capacitación, debe haber retroalimentación y existir un procedimiento de apelaciones.

Muchas veces, es buena idea utilizar varios evaluadores porque diferentes personas perciben distintas facetas del desempeño de un empleado.

2.6 Barreras en el proceso de evaluación del desempeño

Aunque la evaluación del desempeño sea definida como una técnica de mejoramiento profesional, se puede llegar a obstruir por el mal planteamiento de los objetivos relacionados con la justificación de salarios, con la eliminación de malos funcionarios, con la correlación de la actuación del empelado con los resultados obtenidos, etc.

“Existen dos tipos de barreas que perjudican el proceso de evaluación del desempeño.

1. Barreras metodológicas, inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación.
 - Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
 - Dificultad de análisis del desempeño del empleado.
2. Barreras de conducta profesional, como; celos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que aprecian y que están siendo apreciadas.
 - Obstáculos políticos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas de evaluación.
 - Utilizando la expresión “creyéndose Dios”, para expresar la posición del evaluador cuando juzga el desempeño del subordinado”.¹⁶

¹⁶ Op. cit. pág. 401

Es así como evaluar el desempeño de los empleados, es una de las tareas que tienen tanta complejidad, en general, los empleados tienden a ser demasiado optimistas acerca de sus calificaciones, porque saben que el aumento de su salario, su crecimiento laboral y seguridad en la continuidad del trabajo dependen de cómo se les califique. Por lo tanto es recomendable que la evaluación de desempeño se realice siempre y cuando se haya desarrollado un buen instrumento de aplicación para la evaluación de desempeño laboral y apoye los objetivos que desea alcanzar la empresa.

CAPÍTULO III

ARTIFIBRAS S.A. de C.V.

En el presente capítulo se retomará de una manera general los aspectos relevantes de la empresa Artifibras S.A. de C.V., con la finalidad de conocer a grandes rasgos el ramo hacia el cual está enfocada la empresa, así como la forma administrativa bajo la cual se rige, permitiendo de esta manera brindar una imagen objetiva de dicha empresa.

Por medio de sus antecedentes, se podrá identificar como surgió la empresa, su crecimiento y desarrollo, desde su fundación hasta hoy en día.

Además de ser parte representativa la Misión, Visión y Política de Calidad que enmarca la esencia de la organización y su razón de ser y así como la Norma ISO/TS 16949 que maneja los requerimientos particulares para la aplicación de ISO 9001: 2008 para organizaciones automotrices de partes para producción y servicios relevantes

Cabe mencionar que se hará énfasis en la Dirección de Producción, ya que de ella depende el control, mantenimiento y funcionamiento de la Planta Productiva, y es en donde se encuentran insertos el Director de Producción, Gerente de Producción y Supervisor en Turno, encargados del personal sindical del área de producción, siendo estos el objeto principal retomado en la presente investigación sobre la evaluación de desempeño, que se aplica en esta área; así como también la Dirección de Desarrollo Humano, encargada de planear, organizar, coordinar y dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño.

3.1 Características generales de la Institución

La empresa Artifibras S.A. de C.V. se encuentra ubicada en Boulevard Industrial No. 445, Col. Eduardo Ruiz, Uruapan, Mich., con teléfono (452) 503 31 00 Fax: (452) 524 96 11, correo electrónico www.artifibras.com, siendo así el Centro de lo que conforma la ciudad de Uruapan Mich., y en sus alrededores se encuentran empresas como Marves S.A. de C.V., Chocolatera Moctezuma S.A. de C.V. , SAM´S Club, Wal Mart, e Instituciones educativas como la Preparatoria Lic. Eduardo Ruiz y Lázaro Cárdenas, principalmente.

Conforme a la obtención de información proporcionada por la Dirección de Desarrollo Humano “Artifibras S.A.de C.V. es una institución de tipo privada, 100 % mexicana, con más de cuarenta años de servicio; fundada el 1º de octubre de 1968 por los señores Salvador y Alfonso Martínez Aceves.

Artifibras funciona actualmente mediante capital de varios accionistas, requisito indispensable llevar el apellido de descendencia Martínez.

En sus instalaciones se elaboran y comercializan productos cuya materia prima es fibra de coco y látex natural, que es trasformada en acojinamientos para el mercado de refacciones de la industria automotriz, la agroindustria y la decoración, de igual manera se trabajan productos moldeados con polipropileno.

Entre los principales productos que ofrecen al mercado, entre los que se encuentran Discos Antihierba de Fibra de Coco, Laminado de Fibra de Coco para Macetas Colgantes, Acojinamientos Automotrices de Fibra de Coco, Macetas para Invernadero y Vivero, Macetas Decorativas, Productos de Polipropileno Expandido, Polvo de Fibra de Coco, Acojinamiento para Sillas de Oficina y Productos para VW de México.

Por otra parte su cobertura de acción, es de carácter nacional ya que algunos de sus principales clientes son empresas como Volkswagen de México S.A. de C.V. (siento

su principal cliente desde su fundación), Ford, CHRYSLER, NISSAN, GM, Grupo ANTOLIN, Janesville Acoustic, HELLA, IAC, SAUXA tequila, Findlay, el Surtidor del Tapicero, General Motors, entre otros; además de que tiene presencia en el mercado internacional, exportando sus productos”¹⁷

3.2 Antecedentes generales

Artifibras S.A. de C.V. “fue fundada en la ciudad de Uruapan Michoacán México, el 1° de Octubre de 1968 por los señores; Salvador y Alfonso Martínez Aceves. Inicia sus operaciones en una superficie de 3,200 m² destinada para sus instalaciones industriales con maquinaria y equipamiento de manufactura Austriaca y Nacional, su plantilla laboral era de 30 trabajadores.

En la actualidad cuenta con una superficie de 10,000m², el equipo casi en su totalidad de manufactura nacional y una planta laboral de 132 personas entre obreros y empleados.

Desde la fundación de Artifibras S.A. de C.V., su principal cliente ha sido Volkswagen de México, S.A. de C.V.”¹⁸

Cabe mencionar que su producción trabaja bajo los requisitos de calidad más estrictos del sector automotriz (Norma ISO/TS 16949: 2009 fue preparada por el grupo de trabajo automotriz internacional (IATF) y la asociación de fabricantes de automóviles Japoneses (JAMA), y el soporte de ISO/TC 176, *Administración y Aseguramiento de Calidad*), Los requerimientos suplementarios y específicos del sector están enfocados a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales, procurando siempre la mejora continua e innovación de procesos sustentables y respetuosos con

¹⁷Dirección de Desarrollo Humano, “**Manual de Bienvenida**”, 2010 Artifibras S.A. de C.V.

¹⁸ Ibídem

el medio ambiente, además de que siempre está al pendiente del desarrollo de su personal como clave principal para incremento de la productividad.

Su liderazgo y permanencia en el mercado durante más de 30 años demuestra su calidad.

3.3 Misión, Visión

- **“Misión:**

Somos la mejor opción del mercado en calidad, servicio y precio.

- **Visión:**

Nuestra visión para el año 2015 es lograr una capacidad productiva utilizada de 1,000 ton/año, mediante la incursión de nuevos mercados, y el desarrollo de nuevos productos y materiales alternos.¹⁹

3.4 Objetivos y Política de Calidad

- **Política de Calidad**

“Generar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales y de las distintas partes interesadas, mediante la mejora continua e innovación de procesos sustentables y respetuosos del medio ambiente, de los sistemas y de nuestros resultados: comprometidos con el desarrollo de nuestro personal, y el de una sociedad de calidad.

3.4.1. Objetivos de la Calidad

- ☒ Ventas
- ☒ Mantener cartera de clientes dentro de los plazos acordados con ellos

¹⁹ Dirección de Desarrollo Humano, “Manual de Bienvenida”, 2010 Artifibras S.A. de C.V.

- ☒ Estandarizar los procesos
- ☒ Reducción tiempo cambios de herramental menor a reducción de paros no programados.
- ☒ Liberación de moldes
- ☒ Funcionamiento del sistema de informática
- ☒ Reducción de los costos de producción
- ☒ Reducción de retrabajos
- ☒ Rechazos externos
- ☒ Quejas de los clientes
- ☒ No conformidades mayores en auditorías externas
- ☒ Reducir el índice de siniestralidad
- ☒ % personal competente mayor a 6 meses
- ☒ Conciencia del personal
- ☒ Reducir reclamaciones a proveedores.”²⁰

3.5 Norma ISO TS 16949

Esta Norma Internacional se retoma en el presente trabajo ya que promueve la adopción de un enfoque de procesos en el desarrollo, implementación y mejoramiento de la efectividad de un sistema de administración de calidad, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de los clientes tanto internos como externos de la empresa Artifibras S.A. de C.V., así como cumplir los requerimientos internacionales de producción.

Para que una organización funcione en forma efectiva, tiene que determinar y organizar un cierto número de actividades relacionadas entre sí que hacen uso de recursos, y administradas de permitir la transformación de entradas en salidas/resultados, considerado como un proceso. A menudo, el resultado de un proceso integra directamente la participación del capital humano, que es evaluado periódicamente mediante su desempeño.

²⁰ Ibídem

3.5.1 Requerimientos del Sistema de Administración de Calidad

ISO (Organización Internacional para la estandarización) es una federación mundial de organismos de normas internacionales (Miembros de ISO)

ISO/TS 16949: 2009 fue preparada por el grupo de trabajo automotriz internacional (IATF) y la asociación de fabricantes de automóviles Japoneses (JAMA), y el soporte de ISO/TC 176, *Administración y Aseguramiento de Calidad*.

Se ha tomado como referencia dicha norma, ya que maneja la importancia que debe de existir dentro de una organización *la educación, entrenamiento, habilidades, experiencia y concientización del personal laboral*, así como los *requerimientos de documentación de los procesos manejados y la importancia de mantener un control de estos*; retomando solo algunos puntos que incluyen dichos aspectos.

NOTA: ***Se respeto el orden numérico en las especificaciones de dicha norma, que son de importancia para la presente investigación.***

♦ "4.2 Requerimientos de documentación"

♦ 4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de administración de calidad Debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de calidad,
- b) Un manual de calidad,
- c) Procedimientos documentados y registros requeridos por esta Norma

Internacional, y

- d) Documentos, incluyendo registros, determinados por la organización como necesarios para asegurar la efectiva planeación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1: Cuando el término "procedimiento documentado" aparezca dentro de esta Norma Internacional, esto significa que el procedimiento es establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede abordar los requerimientos para uno ó más procedimientos. Un requerimiento para un procedimiento documentado puede ser cubierto por más de un documento.

NOTA 2: El alcance de la documentación del sistema de administración de calidad puede diferir de una organización a otra debido a

- a) El tamaño de la organización y tipo de actividades,

b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y

c) la competencia y capacidad del personal.

NOTA 3: La documentación puede estar en cualquier forma o tipo de medio.

♦ 4.2.3 Control de documentos

Los documentos requeridos por el sistema de administración de calidad Deben ser controlados. Los registros son un tipo especial de documentos y Deben ser controlados de acuerdo a los requerimientos ofrecidos en la sección 4.2.4.

Un procedimiento documentado debe ser establecido para definir los controles necesarios para:

a) Aprobar documentos para su adecuación previo a su publicación;

b) Revisar y actualizar cuando sea necesario y reaprobar documentos;

c) Asegurar que los cambios y el status de revisión actual de los documentos se identifique;

d) Asegurar que las versiones relevantes de documentos que apliquen estén disponibles en los puntos de uso;

e) Asegurar que los documentos se mantengan legibles y fácilmente identificables,

f) Asegurar que los documentos de origen externo determinados por la organización como necesarios para la planeación y operación del sistema de administración de calidad sean identificados y se controle su distribución, y

g) Prevenir un uso no esperado de documentos obsoletos, y aplicar una identificación adecuada a éstos si son retenidos para algún propósito.”²¹

➤ “6 Administración de los recursos

♦ 6.1 Suministro de recursos

La organización Debe determinar y ofrecer los recursos necesarios para:

a) implementar y mantener el sistema de administración de calidad y mejorar continuamente su efectividad, y

b) mejorar la satisfacción de los clientes cumpliendo con los requerimientos de los clientes mismos

♦ 6.2 Recursos humanos

²¹ ESPECIFICACIÓN TÉCNICA ISO/TS 16949, Tercera Edición, 2009-06-15

El personal que ejecute trabajo que afecte la conformidad con requerimientos de los productos Debe ser competente en base a una apropiada educación, entrenamiento, habilidades y experiencia.

NOTA Conformidad con requerimientos de los productos puede ser afectada directa ó indirectamente por personal que ejecute cualquier tarea dentro del sistema de administración de calidad

♦ 6.2.2 Competencias, entrenamiento y concientización

La organización Debe

- a) Determinar la competencia necesaria del personal que ejecute trabajo que afecte la conformidad con los requerimientos de los productos,
- b) Cuando aplique, ofrecer entrenamiento o tomar otras acciones para logro de competencias necesarias,
- c) Evaluar la efectividad de las acciones tomadas,
- d) Asegurar que el personal esté consientes de la relevancia e importancia de sus actividades y como éstas contribuyen al logro de los objetivos de calidad, y
- e) Mantener registros apropiados de educación, entrenamiento, habilidades y experiencia.

▪ 6.2.2.1 Habilidades en el diseño de los productos

La organización debe asegurar que el personal con responsabilidades de los diseños en los productos sea competente para el logro de los requerimientos de diseño y cuenten con habilidades en herramientas y técnicas que apliquen.

Las herramientas y técnicas que apliquen deben identificarse por la organización.

▪ 6.2.2.2 Entrenamiento

La organización debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar necesidades de entrenamiento y lograr competencia en todo el personal que ejecute actividades que afecten la calidad de los productos. El personal que ejecute tareas asignadas específicas debe de estar calificado, conforme sea requerido, con particular atención a la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

NOTA 1 Esto aplica a todos los empleados que afecten la calidad en todos los niveles de la organización.

NOTA 2 Un ejemplo de requerimientos específicos de los clientes es la aplicación de datos digitalizados y sobre bases matemáticas.

▪ 6.2.2.3 Entrenamiento en el trabajo

La organización debe ofrecer entrenamiento en el trabajo para personal en trabajos nuevos o modificados que afecten la calidad de los productos, incluyendo personal contratista o de agencias. El personal cuyo trabajo pueda afectar la calidad debe ser informado de las consecuencias con los clientes de no conformidades con requerimientos de calidad.

- *6.2.2.4 Motivación de empleados y empowerment*

La organización debe contar con un proceso para motivar a los empleados a lograr objetivos de calidad, realizar mejoramientos continuos y crear un ambiente que promueva la innovación. Dicho proceso debe incluir la promoción de conocimientos de calidad y técnicas a lo largo de toda la organización.

La organización debe contar con un proceso para medir el alcance en el cual su personal esté consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y como contribuyen al logro de los objetivos de calidad.”²²

De esta manera se fortalece la investigación de la evaluación de desempeño, debido a que en Artifibras está establecido un formato denominado “*F05.43 Evaluación de desempeño a personal sindicalizado*”, el cual sigue un registro de operación y control en el Sistema de Calidad, además de que es un medio de motivación para los trabajadores por el hecho de las decisiones que son tomadas a partir de evaluar su desempeño laboral.

3.6 Estructura Organizativa

Artifibras S.A. de C.V. es una empresa que se caracteriza por ser una organización de tipo Sociedad Anónima, es designada así, debido a que no cuenta con un solo dueño sino con una Asamblea de Accionistas, que a su vez es representada en la Institución a través de un Presidente que ellos designan.

3.6.1 Organigrama

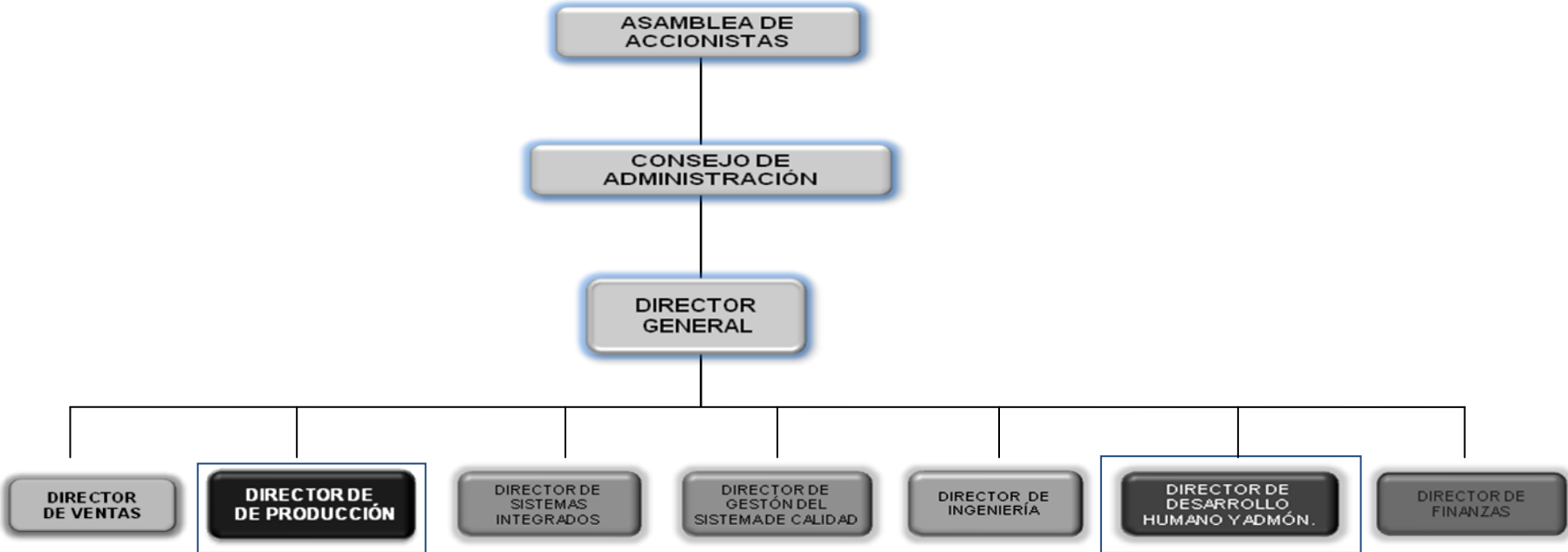
²² *Ibídem*

Actualmente la estructura organizativa de la empresa, está reflejada en un organigrama, el cual tiene a la cabeza la Asamblea de Accionistas, siguiendo El Consejo de Administración, los cuales como se han mencionado anteriormente forman parte del apellido Martínez, como singular peculiaridad de ser institución cien por ciento familiar.

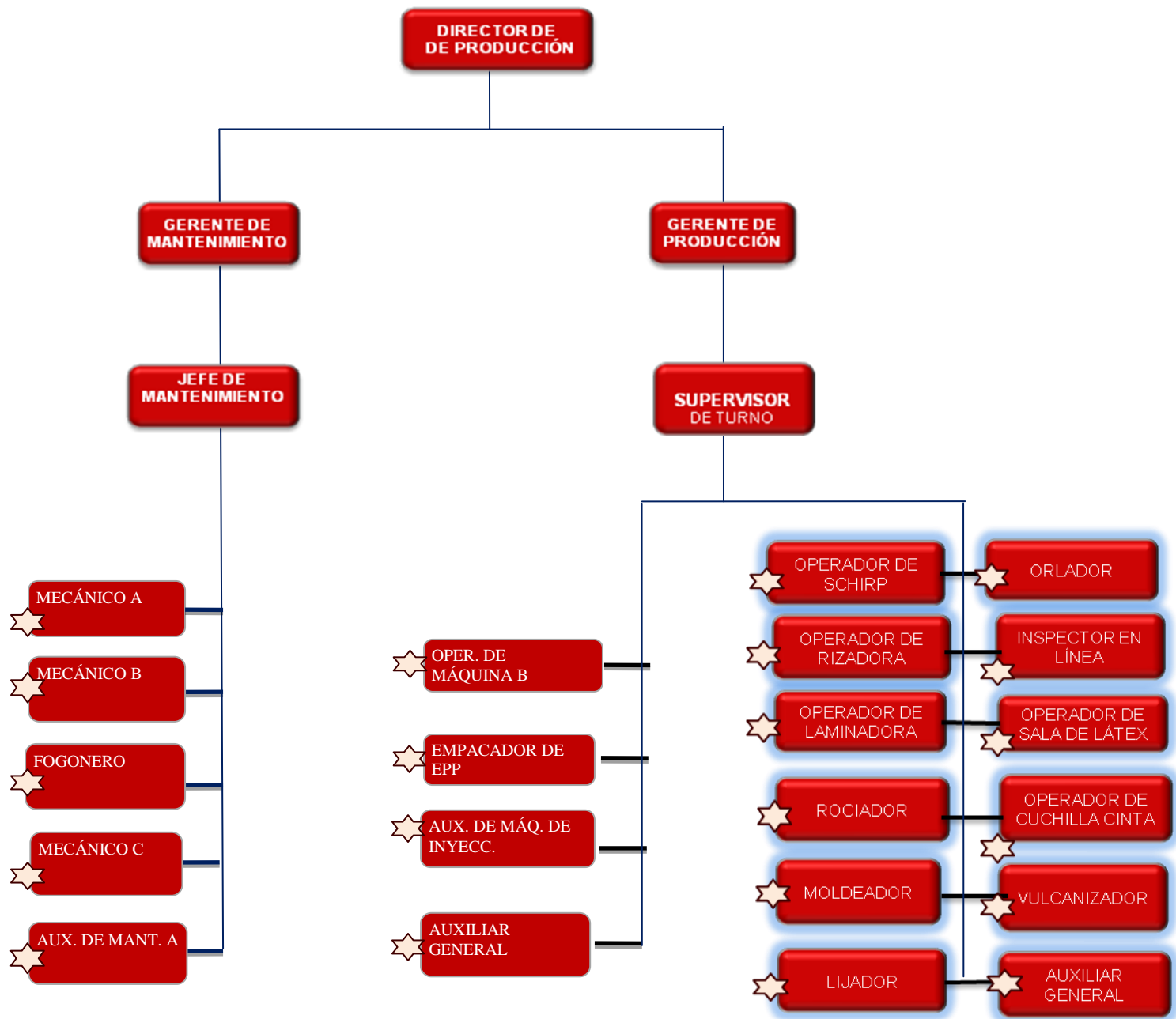
Posteriormente continúa el Director General y de ahí se desprenden las Direcciones, las Gerencias, las Jefaturas y/o Supervisores, continuando con operadores y auxiliares de cada área.

Dicho organigrama se presenta a continuación.

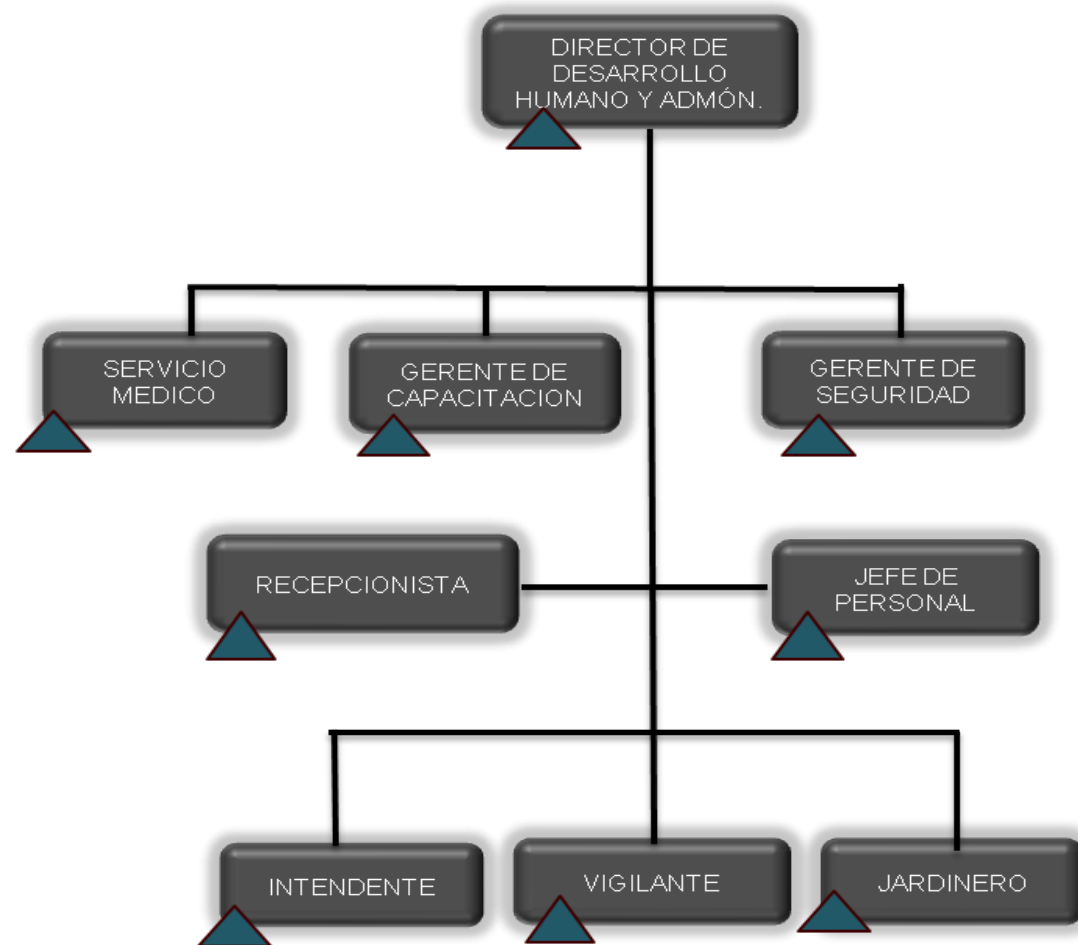
ORGANIGRAMA



FUENTE: Dirección de Desarrollo Humano, Artifibras S.A. de C.V. (2010)



FUENTE: Dirección de Desarrollo Humano, Artifibras S.A. de C.V. (2010)



Hoy en día Artifibras se encuentra conformada por siete Direcciones: Ventas, Producción, Sistemas Integrados, Sistemas de Gestión de Calidad, Ingeniería, Desarrollo Humano y Finanzas.

A continuación se describen la Dirección de Producción y Dirección de Desarrollo Humano, ya que son las que se tomarán en cuenta para la fundamentación de la presente.

- **“Dirección de Producción**

Objetivos

- ❏ Cumplir diariamente con la meta de producción previamente establecida para satisfacer los tiempos de entrega y estándares de calidad.
- ❏ Establecer programas para disminuir costos de producción sin descuidar la calidad de los productos.
- ❏ Mejorar las condiciones de la maquinaria para obtener de ella la mayor productividad con el grado de calidad exigido por el cliente.
- ❏ Dirigir la instalación e implementación de nuevos procesos en la unidad de fabricación.

Funciones Básicas

- ❏ La administración adecuada de los recursos humanos, tecnológicos y materiales asignados a la actividad productiva para obtener los productos que se elaboran en la empresa dentro del presupuesto, normas de calidad y volúmenes establecidos por la compañía para aplicarlos en el mejoramiento de productos, procesos, sistemas, instalaciones y maquinarias.
- ❏ Supervisión, planeación y programación de todas aquellas actividades tendientes a mejorar en una parte o en su totalidad el proceso productivo.
- ❏ Diseño, desarrollo y fabricación de nuevos productos encaminados a satisfacer las necesidades y normas establecidas por el cliente.

- **Dirección de Desarrollo Humano**

Objetivos

- Buscar las fuentes de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal apropiado para adecuarlas a las necesidades de la organización.
- Mantener permanentemente actualizada la bolsa de trabajo.
- Atender exámenes médicos de admisión, anuales y especiales de todo el personal de la empresa.
- Establecer programas de capacitación
- Elaborar programas de formación de Competencias Laborales y/o Gerenciales
- Diseñar herramientas para la evaluación del desempeño.
- Evaluar el clima laboral.
- Promover las relaciones laborales dentro de la empresa
- Elaborar normas de higiene y seguridad, vigilando que se cumplan
- Cuidar el buen manejo de las relaciones públicas de la empresa.

Funciones Básicas

Es identificar las necesidades de recursos humanos que tiene la empresa, con base a la información y requerimientos de los demás departamentos de la compañía; así como de localizar las posibles fuentes de reclutamiento y selección para contratar personal idóneo de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa. Debe participar activamente para el objetivo de este centro laboral y para el desarrollo integral de sus empleados.”²³

Existen más responsabilidades que a esta Dirección corresponden y una de las más importantes es la elaboración de los planes de capacitación, la programación periódica de la evaluación de desempeño, regida bajo la Norma ISO 9001 TS 16949, referente a la Industria Automotriz, dicha certificación, tiene una vigencia de 6 años.

²³ ²³ Dirección de Desarrollo Humano, “Manual de Organización”, 2010, Artifibras S.A. de C.V.

3.7 Proceso de evaluación de desempeño en Artifibras S.A. de C.V.

Hoy en día la evolución de una Certificación cobra vital importancia al trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad, por lo que la empresa Artifibras S.A. de C.V., se encuentra certificada bajo la Norma ISO/TS 16949, referente a los requerimientos particulares para la aplicación a organizaciones automotrices de producción y partes para servicio relevantes

ISO 9001 especifica los requerimientos para un sistema de administración de calidad que puede ser usado para aplicación interna por las organizaciones, para certificación ó para propósitos contractuales. Se orienta a la efectividad de los sistemas de administración de calidad en el cumplimiento con los requerimientos de los clientes.

Bajo este sistema de calidad, según datos recabados de la Dirección de Desarrollo Humano, para Artifibras fue fundamental diseñar una evaluación que permitiera conocer el desempeño de sus trabajadores en el área de producción, por lo que la Dirección de Desarrollo Humano en coordinación con demás áreas diseñaron un instrumento de aplicación el cual es denominado FR 05.43 “Evaluación de desempeño al personal sindical”, (anexo No. 2) y que cuenta con la revisión del área de Gestión de Calidad y autorizado por la Dirección General.

Una vez el formato autorizado, los jefes inmediatos (Supervisor en turno, Gerente y Director de Producción) de personal sindical del área de producción evalúan al trabajador, que por convicción propia del mismo jefe ha determinado aplicar una evaluación de desempeño a su personal, esto para proporcionarles un aumento salarial y con ello un cambio de puesto, (no existe un tiempo y espacio de aplicación).

Posterior a ello, de acuerdo con los resultados obtenidos plasmados por el jefe inmediato en el formato, se toman las decisiones para realizar aumento salarial y

promoción de puesto, ya que en este aspecto, existe un tabulador de sueldos, en donde el operario inicia a laborar con la categoría de un sueldo C, y dependiendo de las evaluaciones posteriores, puede ser candidato a adquirir una categoría salarial B, hasta llegar a la categoría A, ya sea sobre el mismo puesto o bien escalar al siguiente nivel operativo.

Cabe mencionar que la plantilla de trabajadores sindicalizados es de 109 (agosto 2011) entre el área de Fibras Naturales y EPP, de los cuales solo se evaluó al personal de mayor antigüedad y en base a resultados se les otorgó o no una promoción salarial; así como la plaza laboral la genera el sindicato CROC (Confederación Revolucionaria de Obrero y Campesinos) el cual es representado en Artifibras por un Secretario General, un Secretario del Trabajo y su asesor Jurídico (externo) y con dicha plaza adquiere de cierta manera una estabilidad dentro de su puesto y área laboral.

Es de esta manera se muestra un panorama general de la organización interna y de las políticas que rigen a la empresa Artifibras S.A. De C.V.; el enlace que llevan las Direcciones de Producción y Desarrollo Humano, para la realización de la evaluación de desempeño, tema de la presente investigación.

CAPÍTULO IV

TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL

En este capítulo se aborda la profesión de Trabajo Social en su participación dentro del área empresarial, ya que es una disciplina de las ciencias sociales que se caracteriza por una intervención con los empleados y/o trabajadores de una empresa, conociendo su dinámica interna con la finalidad de desarrollar acciones encaminadas a lograr la productividad laboral del trabajador.

Dicho capítulo tiene como finalidad proporcionar los elementos necesarios que sirvan de sustento para el desarrollo de la investigación, analizando la importancia de Trabajo Social en el área empresarial encontrándose inmerso en una serie de funciones y actividades a desempeñar dentro de su área de trabajo.

4.1 Definición del Trabajador Social en el área empresarial

El profesional en Trabajo Social en el área empresarial, está capacitado para desempeñar funciones específicas relacionadas con los recursos humanos dentro de una empresa, su enfoque se orienta a brindar atención a las necesidades básicas de los trabajadores, además de ser un vínculo entre los distintos sectores de la sociedad que tienen relación entre sí, mediante la utilización racional de los recursos y el potencial de los sujetos inmersos en el proceso productivo.

En esta área la intervención principal del Trabajador Social es promover un incremento en la productividad, mediante la implementación de programas enfocados a la elevación de los niveles de vida de los trabajadores, como por ejemplo, impulso de incentivos, jornadas culturales de capacitación, aguinaldo, premio de puntualidad, fondo de ahorro, despensa, servicio médico, entre otros.

Es por ello, la importancia de retomar un concepto claro y preciso de lo que es el Trabajador Social Empresarial.

“El Trabajador Social de la empresa identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización, de los empleados y de los trabajadores desde una perspectiva integral que engloba aspectos económicos, psicológicos, sociales, relaciones productivas y relaciones humanas”²⁴

El Trabajador Social “Es el profesional que funge de enlace entre los diferentes sectores que intervienen en los procesos productivos, humanizando las interrelaciones y promoviendo el incremento de la productividad a través de impulsar diferentes sistemas de incentivos para los trabajadores, así como la elevación de los niveles de este sector”²⁵

Si bien se identificó que Trabajador Social en el área empresarial es un profesional medular entre los sujetos; el trabajador y el representante de la organización, se involucra e identifica con las necesidades y problemas de la empresa, esto con la finalidad de proponer alternativas de atención encaminadas a la relación existente entre obrero-patrón.

4.2 Objetivo del Trabajo Social Empresarial

Al definir que hace el trabajador social en el área empresarial, se conceptualizo que su objetivo final es el bienestar y el desarrollo del individuo, grupo y sociedad, en sus diferentes ámbitos.

Es por ello que la profesión de Trabajo Social en empresas tiene como objetivo:

²⁴ HERRERA, Loyo Angélica, **“Trabajo Social en Empresas”**, UNAM, ENTS, México D.F. 1997, Pág.1

²⁵ TERAN, Trillo Margarita, **“Perfil profesional del Trabajador Social en el área Empresarial”**, en Revista de Trabajo Social, Número 44, México, D.F. 1990. Pág. 35.

“Generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad, por medio del conocimiento de los factores socio-culturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social”²⁶

4.3 Antecedentes

Es importante en este capítulo mencionar algunos antecedentes históricos que dieron origen a los que es la profesión de Trabajo Social, ya que de esta manera se podrá tener un panorama general de la trayectoria, y principalmente su origen en México.

“Debido a que nuestro país requiere de cambios socioculturales dentro de cualquier institución social, en este caso, las empresas, con la finalidad de detectar las necesidades humanas que condicionan el trabajo y que les permite a los trabajadores laborar con mayor dinamismo, motivación y capacitación, es que se ve la necesidad de crear profesionistas enfocados a la parte social, donde estos promuevan la humanización de las condiciones laborales.

Los Trabajadores Sociales ocuparon un lugar importante en países como Estados Unidos de América, Holanda y Gran Bretaña, pues realizaban investigaciones sociales en apoyo de Instituciones de orientación filantrópica, sobre las condiciones de trabajo de los obreros, así como las causas de pobreza de los mismos.

Además ante las Guerras Mundiales y la crisis económica de 1929 surgen problemas que repercuten directamente en la clase obrera, dando como consecuencia el desempleo, subempleo e indigentes, así como los grupos empresariales y el Estado demandan medidas que den respuesta a dichos problemas presentados, lo cual da impulso al trabajo social.

²⁶ SÁNCHEZ, Rosado Manuel, **“Manual de Trabajo Social”**, UNAM, ENTS, México D.F. 2004. Pág.207

El origen del Trabajador Social en México proviene desde la época del Cardenismo, dentro del cual su función principal eran acciones desarrolladas por las misiones culturales, mediante el asistencialismo, adiestramiento y capacitación para el trabajo.

En la década de los sesenta se tiene el conocimiento de la participación del Trabajador Social de la Industria, ejemplo de esto se puede mencionar a la empresa Cervecería Cuauhtémoc y Cementos Cruz Azul de México, quienes se preocuparon por el bienestar de sus empleados y brindaron prestaciones sociales, programas de vivienda, salud y educación.”²⁷

Estos pioneros fueron quienes marcaron la pauta para que el sector empresarial mexicano se atreviera a reconocer el factor humano, como elementos determinante en la competitividad y que por lo tanto ha permitido la incursión de profesionistas de las ciencias humanas para contribuir a dichos objetivos.

Hoy en día Trabajo Social Empresarial se enfrenta ante un nuevo reto debido a los cambios mundiales por la globalización, las exigencias de la calidad y productividad para ser competitivos.

De esta manera Trabajo Social poco a poco ha ido incursionando y ser reconocido, teniendo un mayor impacto en el ámbito laboral, familiar, cultural, etc., además de ser necesario que el profesional esté en constante actualización para poder lograr una intervención de trascendencia.

4.4 Funciones y Actividades

Para el Trabajador Social es de suma importancia delimitar sus funciones y actividades a desempeñar dentro del ramo empresarial.

²⁷ TERAN, Trillo Margarita, “Perfil profesional del Trabajador Social en el área Empresarial”, en la Revista de Trabajo Social, Número 44, México, D.F. 1990. Pág.10

“Las funciones específicas de un Trabajador Social Empresarial son las siguientes:

- Investigación
- Administración
- Reclutamiento y Selección
- Capacitación y Adiestramiento
- Seguridad e Higiene en el Trabajo
- Relaciones Públicas
- Educación
- Prestaciones diversas
- Coordinación
- Asesoría Legal y Laboral
- Divulgación
- Sistematización

Así mismo las funciones anteriormente mencionadas tienen un desglose de actividades implícitas, para llevar a cabo el quehacer profesional, estas son:

Investigación

- Diseñar y estructurar investigaciones sociales relacionadas con problemas existentes en el sector que permiten conocer la realidad social y empresarial.
- Diseñar estudios y características de los trabajadores, para establecer sistemas de estímulos e incentivos.
- Realizar seguimiento de la superación laboral de los diferentes grupos de trabajadores y cambios de categoría.
- Investigar sobre la actualización de sistemas de seguridad y protección en la rama industrial.
- Actualizar la información sobre aspectos de seguridad social y bienestar para los trabajadores,
- Proponer alternativas de acción que conduzcan a la resolución de problemas de orden social y relaciones humanas en el ámbito de trabajo.

- Investigar las necesidades de la comunidad donde residen los trabajadores con el objeto de tratar de satisfacer las necesidades humanas de equipamiento y orden social.
- Estudiar los problemas sociales que se generen en la empresa y promover su solución.
- Conocer y diagnosticar las relaciones intergrupales e interpersonales de los grupos existentes.
- Elaborar un inventario de los recursos y servicios sociales de la zona en que se ubica la empresa.

Administración

- Diseñar y participar en planes, programas y proyectos acordes a las necesidades de la población.
- Participar en la presupuestación y administración de los recursos humanos y materiales del departamento de trabajo social.
- Buscar la optimización y eficiencia de los recursos humanos.
- Controlar los procesos administrativos de los departamentos.
- Diseñar manuales y procedimientos del servicio de trabajo social.
- Mantener una constante supervisión y asesoría en programas y proyectos.

Reclutamiento y Selección

- Realizar entrevistas para reclutamiento de personal.
- Participar en la selección a través del estudio socioeconómico.
- Orientar a los nuevos trabajadores sobre derechos y obligaciones.
- Participar en la inducción al puesto.
- Participar y desarrollar programas coordinados para la introducción al puesto.

Capacitación y Adiestramiento

- Diseñar y coordinar en coordinación con las autoridades operativas correspondientes, programas de capacitación y adiestramiento industrial.
- Impartir en coordinación con las dependencias y organismo educativos correspondientes cursos de actualización al personal profesional.
- Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento.

- Crear nuevos sistemas de estímulos e incentivos para los trabajadores.
- Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores.
- Participar en la evaluación del personal para el otorgamiento de estímulos y ascensos para el mismo.

Seguridad e Higiene en el Trabajo

- Planear, desarrollar y evaluar acciones para el aprovechamiento de los instrumentos de seguridad industrial.
- Formular propuestas para el mejoramiento de la higiene y seguridad industrial.
- Participar en campañas de prevención de riesgos y accidentes de trabajo
- Apoyar en el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos por la empresa para evitar accidentes de trabajo.
- Participar con la Comisión de Seguridad e Higiene en la inspección, conservación, verificación y buen funcionamiento de las instituciones.
- Participar interdisciplinariamente en la regulación y control de los programas de emergencia en casos de desastres o siniestro en la empresa.

Relaciones Públicas

- Intervenir en las situaciones conflictivas de la empresa que generan frustración y agresividad.
- Intervenir en la conformación de las características psicológicas del personal.
- Promover en todas las actividades, entre jefes y subalternos el respeto e interés en su relación.
- Dirigir sus acciones hacia el desarrollo de su buen espíritu de trabajo de los empleados.
- Sensibilizar y motivar a los trabajadores acerca de los proyectos de estrategias de cambio e implementar para el mejoramiento y desarrollo.

Educación

- Organizar, desarrollar y evaluar cursos de alfabetización, educación primaria y secundaria para adultos.
- Orientar sobre el empleo adecuado del tiempo libre.
- Promover el desarrollo integral de los trabajadores.

- Planear, dirigir y controlar programas de educación para el trabajador y su familia.
- Promover y organizar actividades deportivas y culturales para mejorar las relaciones de los trabajadores.
- Organizar a los trabajadores en acciones de educación para la salud.
- Realizar pláticas de planificación familiar.
- Crear talleres para los hijos de los trabajadores.
- Impartir pláticas a las esposas de los trabajadores sobre la conservación de algunos alimentos.

Prestaciones Diversas

- Promover y coordinar programas de incapacidad por maternidad, ayuda para lactancia y derechos a guarderías para las madres trabajadoras.
- Tramitar los beneficios asistenciales para los trabajadores.
- Mediar entre autoridades empresariales y el personal, así como el sindicato en el otorgamiento de prestaciones y servicios.
- Vigilar que se le proporcione ayuda al trabajador y a su familia en caso de emergencia o damnificados.

Coordinación

- Mantener una amplia coordinación con tiendas donde se venden productos básicos y papelería a modo de obtener descuentos para los trabajadores.
- Coordinar grupos de trabajadores en programas de desarrollo comunitario para elevar su nivel de vida.
- Mantener coordinación con el sindicato para mediar las relaciones obrero-patronales en caso de conflicto.
- Canalizar las ayudas en becas para los hijos de los trabajadores.
- Coordinación con centros vacacionales, promociones en que el trabajador obtenga descuentos y les permita divertirse y descansar con su familia.

Asesoría Legal y Laboral

- Orientar y realizar acciones conjuntas en la búsqueda de soluciones de problemas humanos con repercusiones en el trabajo.

- Vigilar que las cuestiones reglamentarias y de derechos del trabajador sean cumplidas.
- Orientar al trabajador sobre los trámites correspondientes en caso de funerales, enfermedades crónicas y profesionales, incapacidad, despido y jubilación.
- Orientar legalmente, en aspecto de derecho civil y familiar; en caso de divorcio, problemas sobre vivienda y/o patria potestad de los hijos, etc.

Divulgación

- Promover información sobre los programas y prestaciones a los trabajadores.
- Informar por medio de periódicos murales o carteles, los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Organizar eventos o actos sociales de reconocimiento a los trabajadores más destacados en su función.

Sistematización

- Analizar el conjunto de los casos socioeconómicos para conformar indicadores del perfil de los distintos grupos de trabajadores.
- Teorizar sobre los procesos desarrollados en los grupos de capacitación y adiestramiento, educación, etc.
- Integrar marcos de referencia de las características sociales en las que se desarrolla la organización industrial y la vida familiar del trabajador.
- Teorizar sobre las formas de intervención específica del Trabajador Social.²⁸

El Trabajador Social en una empresa está orientado hacia las nuevas tendencias de la administración y requiere de un profundo conocimiento del ambiente en que viven los trabajadores, el ofrecer estímulos a los trabajadores para que alcancen una mayor productividad sin menoscabar sus derechos y obligaciones; tarea nada fácil, pero que Trabajo Social puede asumir oportunamente.

²⁸ TERAN, Trillo Margarita, "Perfil profesional del Trabajador Social en el área Empresarial", en Revista de Trabajo Social, Número 44, México, D.F. 1990. Pág.40-54

4.5 Conocimientos, Capacidades y Habilidades

Como parte de las funciones y actividades que debe desempeñar un profesional de Trabajo Social en el área empresarial, lleva implícito desarrollar habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes profesionales, generadas en cada acción a emprender, para un mejor desempeño.

A continuación se marcan los Conocimientos requeridos:

- “CONOCIMIENTOS que requiere de TRABAJO SOCIAL para:
 - Conceptualizar al Trabajo Social como una disciplina, identificar su objeto de intervención y reconocer las funciones y objetivos genéricos de la profesión, así como los de las diferentes áreas del campo profesional.
 - Analizar la filosofía del Trabajo Social sobre la construcción histórico-social de la especificidad del Trabajador Social.
 - Aplicar las estrategias teórico- metodológicas del Trabajador Social y los modelos de intervención social.
- CONOCIMIENTOS que requiere de POLITICA SOCIAL para:
 - Conceptualizar y analizar el Estado, las clases sociales, en su relación con la Política Social.
 - Orientar sobre la Política Social y la Legislación Social: Derecho Laboral, Derecho Sindical, Derecho Civil, Derecho Familiar.
- CONOCIMIENTOS que requiere de ECONOMÍA para:
 - Analizar las relaciones sociales de producción.
 - Estudiar la estructura social economía del país y sus particularidades regionales.
 - Analizar prospectivamente el desarrollo del capitalismo en México.

- ☒ Analizar las formas de producción y reproducción de las condiciones sociales vigentes.
 - ☒ Conceptualizar las necesidades y carencias, y los conflictos sociales que convergen en el proceso de satisfacción de las mismas.
- CONOCIMIENTOS que requiere de PSICOLOGÍA para:
 - ☒ Comprender las motivaciones, emociones y mecanismos de respuesta como individuo, como grupo y como comunidad.
 - ☒ Comprender las situaciones problemas en el individuo, en el contexto familiar, grupal o laboral.
 - ☒ Aplicar técnicas para la intervención en problemáticas individuales, familiares y grupales; Dinámicas de Grupo Operativo, Entrevistas, Terapia Familiar.
 - ☒ Desarrollar procesos de comunicación social y de relaciones humanas.
- CONOCIMIENTOS de ADMINISTRACIÓN para:
 - ☒ Elaborar planes, programas y proyectos.
 - ☒ Organizar, dirigir y controlar los diferentes niveles de la programación empresarial.
 - ☒ Aplicar procedimientos para elaborar presupuestos.
- CONOCIMIENTOS de MATEMÁTICAS y ESTADÍSTICA para:
 - ☒ Aplicar técnicas de análisis e interpretación matemáticas y estadísticas en a cuantificación de resultados de investigaciones.

CAPACIDADES Y HABILIDADES

- A NIVELES DIRECTIVOS (en la toma de decisiones), para:
 - ☒ Ejercer la autoridad.
 - ☒ Establecer políticas que normen el trabajo.

- ✘ Diseñar planes y programas.
- ✘ Delegar funciones.
- ✘ Controlar los procesos de trabajo.
- ✘ Evaluar procesos.
- A NIVELES INTERMEDIOS (en la planeación, administración y supervisión de los procesos), para:
 - ✘ Identificar situaciones y problemas sociales.
 - ✘ Analizar los problemas sociales, teniendo como contexto la realidad social.
 - ✘ Diseñar y llevar a cabo procesos de investigación social.
 - ✘ Establecer diagnósticos sociales.
 - ✘ Analizar prospectivamente el comportamiento que se espera de los problemas y condiciones laborales.
 - ✘ Seleccionar procesos que incidan en la solución de la problemática social.
 - ✘ Identificar los recursos humanos, materiales de la empresa, para dar solución a los problemas.
 - ✘ Elaborar proyectos y programas.
 - ✘ Administrar y organizar procesos.
 - ✘ Coordinar acciones.
 - ✘ Supervisar o asesorar los procesos.
 - ✘ Trabajar en equipo.
 - ✘ Optimizar recursos.
 - ✘ Participar multidisciplinariamente.

- ☒ Establecer comunicación oral y escrita.
- ☒ Relacionar la teoría con la práctica.
- ☒ Detectar y capacitar líderes.
- ☒ Formar grupos.
- ☒ Participación en procesos educativos.
- ☒ Atender problemáticas individuales.

CAPACIDADES Y HABILIDADES PARA TEORIZAR A TRAVÉS DE:

- ☒ Sistematizar los procesos sociales.
- ☒ Generar conocimientos propios a partir de la reflexión del trabajo en terreno.
- ☒ Desarrollar la especificidad del Trabajo Social.
- ☒ Retroalimentar la teoría a partir de la práctica.
- ☒ Desarrollar las teorías del Trabajo Social.
- A NIVELES OPERATIVOS (en la aplicación de procesos técnicos), para:
 - ☒ Observar.
 - ☒ Entrevistar.
 - ☒ Aplicación cuestionarios.
 - ☒ Conducir casos.
 - ☒ Aplicar dinámicas de grupos.
 - ☒ Aplicar técnicas de educación y de promoción social.
 - ☒ Aplicar técnicas de educación social y la utilización de apoyo didáctico.
 - ☒ Organizar cooperativas de diferentes tipos.

- ✘ Participar en campañas.
- ✘ Orientar a la población sobre los recursos existentes.
- ✘ Aplicar técnicas de registros de información (diario de campo, diario fichado, crónica grupal, guías de observación, etc).
- ✘ Elaborar informes.
- ✘ Elaborar programas.
- ✘ Elaborar presupuestos.
- ✘ Aplicar técnicas de la información.

ACTITUDES para:

- Mantener el apego a las políticas empresariales.
- Ser responsable de la información de la empresa.
- No sobrepasar el dominio de las atribuciones.
- Ser solidario con los colegas de la profesión y con el equipo de trabajo-
- Respetar a delimitación de los campos profesionales.
- Compartir su experiencia y conocimientos con otros profesionales.
- Mantener el secreto profesional.
- Tener conciencia del valor de la relación personal y profesional.
- Tener sentido de responsabilidad.
- Ser veraz y discreto.
- Tener conocimiento y control de sí mismo.
- Tener iniciativa y creatividad.
- Mantener interés en la superación personal y profesional.

- Ser crítico, objetivo y justo.
- Respetar la dignidad humana.
- Tener compromiso con la población.
- Actuar sin paternalismo y sin fomentar la dependencia.
- Adecuar su comunicación al nivel de las personas.
- Respetar la decisión de las personas en la solución de los problemas.”²⁹

4.6 Niveles de Intervención

Dentro de su actuar profesional el Trabajador Social puede intervenir con diferentes grupos sociales o comunidad e incluso con el individuo propiamente, es de aquí donde se desprende la importancia de analizar sus niveles de intervención, que en conclusión son tres: caso -grupo- comunidad,

Los cuales se fueron implementando a través de varios precursores que estaban al servicio de las personas, entre ellos Mary Richmond que define del *Trabajo Social de caso* como “Serie de procesos que desarrollan la personalidad de cada individuo a través de ajustes efectuados conscientemente y realizados en las relaciones sociales de los hombres con el medio en que viven.”³⁰

El *Trabajo Social de Grupo*, se utiliza “en aquellos programas que exigen investigación o tratamientos colectivo de grupos más o menos numerosos (tiene gran aplicación en actividades recreativas, educacionales etc.; el *método de organización de la Comunidad* se aplica con preponderancia en la organización de comunidades

²⁹ Ibídem, Pág. 57-61

³⁰ CASTELLANOS, Marie C. “**Manual de Trabajo Social**” Ed. La Prensa Médica Mexicana S.A. de C.V., México D.F. 1999. Pág.161

rurales y urbanas, y el de acción o asistencia social, que es muy amplio, abarca casos individuales o colectivos, en comunidades rurales o urbanas.”³¹

La propuesta para intervenir en las empresas parte de que “la formación del Licenciado en Trabajo Social convergen diversas disciplinas que le otorgan una visión integral para identificar y atender problemas y necesidades sociales, con el objetivo de alcanzar el bien común. Asimismo, el trabajo social identifica las potencialidades del quehacer humano y las incrementa para beneficio de las comunidades.

Es definitivo que el factor sociocultural se encuentra involucrado en el dinamismo de las empresas; es por ello que el Licenciado en Trabajo Social ofrece la experiencia y el saber trabajar con seres humanos en grupo, comunidades y de forma individual, atendiendo específicamente este aspecto y sin dejar de considerar al trabajador como ser integral, es decir un ser biopsicosocial.”³²

Es conveniente señalar que el trabajador social debe conocer todo el contexto para que su intervención tenga impacto y las decisiones sean tomadas desde la gerencia o dirección hacia los niveles operativos.

“Empresario (directores)

- Diagnóstico laboral enfocado a redes de relaciones humanas.
- Diagnósticos socioculturales de necesidades y potencialidades del trabajador.
- Atención a grupos, con desarrollo de programas complementarios y posible extensión a sus familias.

Supervisor (mandos medios)

- Desarrollo administrativo y manejo de personal, capacitación, ergonomía, oportunidades de ascenso y orientación basada en un estudio de grupos.

³¹ Ibídem, Pág.,191

³² SANCHEZ, Rosado Manuel, “Manual de Trabajo Social” UNAM, ENTS, México D.F. 2004, Pág. 205-209

Trabajador (operativos)

- Estudio social de caso por algún problema: ausentismo, retardos, enfermedad, alcoholismo, etcétera.”³³

Estos tres niveles pueden ser adecuados según las características de cada situación concreta

Metodología Básica para Trabajadores Sociales en Empresas

Cabe mencionar que según Sánchez Rosado en el Manual de Trabajo Social, existe una metodología básica de trabajo social en el área empresarial la cual es la siguiente.



- ♦ “Introducción a la empresa: este es el primer acercamiento a la empresa en donde se explican los servicios que se le ofrecen, estableciendo políticas y lineamientos para las actividades, personas con las que se ha de trabajar, horarios, periodos y apoyos que se brindarán. La actividad de un trabajador social en la empresa debe ser considerada no como una función más sino como una política estratégica del empresario.

³³ HERRERA, Loyo Angélica, “Trabajo Social en Empresas”, UNAM, ENTS, México D.F., 1997. Pág. 8

- ♦ Comunicación y socialización con el medio: a) se deberá dar a conocer al personal el objetivo de trabajo social tratando de iniciar un proceso de acercamiento y sensibilización, y b) a través de reuniones grupales, entrevistas y diálogos informales se debe visualizar la organización, observando la interacción del personal y la forma en que se desarrollan los procesos de trabajo y organización.



Como parte de proceso de la investigación, el trabajador social es especialista en el uso de técnicas como el manejo de la entrevista y el diario de campo, mismos que permiten diagnóstica el ambiente organizacional. Dichas técnicas se utilizará primordialmente en las dos primeras fases.”³⁴

En este contexto la ejecución de la metodología a utilizar así como de las funciones y actividades a desempeñar por el Licenciado en Trabajo Social van a depender en gran parte de la empresa en la que se encuentre laborando y del área específica en la que se desenvuelva, pero sobre todo, de la iniciativa, creatividad y responsabilidad que demuestre en su trabajo. A partir de esto la profesión en Trabajo Social irá ganando reconocimiento y trascendencia en el ámbito empresarial.

Cabe resaltar que es de suma importancia no perder el objetivo de la intervención en lo laboral, atender las necesidades y problemas sociales, humanizar las relaciones sociales y ser ese vínculo obrero- patronal, capaz de satisfacer tanto las necesidades de la empresa como la de los trabajadores, propiciando así un ambiente laboral agradable y crear mediante un equipo interdisciplinario el sentido de pertenencia en los empleados para la productividad de la empresa.

³⁴ Ibídem, Pág. 209

CAPÍTULO V

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el presente capítulo se muestra la recolección de la información referente al objetivo que se persiguió “Detectar la utilidad del instrumento de la evaluación de desempeño, aplicado en el 2010 a los trabajadores sindicalizados del área de producción de la empresa Artifibras S.A. de C.V. con la finalidad de conocer las decisiones que se toman de acuerdo a los resultados obtenidos” esto mediante la aplicación de una cédula de entrevista aplicada al personal que evalúa al trabajador de manera directa (en este caso jefes inmediatos).

5.1 Definición del Universo

La evaluación de desempeño aplicada a trabajadores sindicalizados del área de producción en la empresa Artifibras, es ejecutada por **el jefe inmediato** de estos, debido a que es la persona que se encuentra más en contacto directo con el evaluado, y quien conoce sus habilidades, destrezas y capacidades de su desempeño laboral. Es por ello, que para la presente investigación se toma como referencia la *opinión de los jefes inmediato siendo estos: 2 supervisores gerente (1) y director de área (1)*, con una totalidad de 4 personas, con la finalidad de conocer cómo llevan a cabo el proceso para evaluar el desempeño del personal sindical a su cargo, para lo cual se les aplicó una cédula de entrevista.

Cabe mencionar que para la presente investigación, no se tomó en cuenta al personal sindical que es el elemento evaluado, debido a que estos no tienen conocimiento de la existencia del formato instrumento F05.43 “Evaluación de desempeño a personal sindicalizado”, además por información confidencial de Artifibras no se cuenta con el número total de formatos aplicados en el 2010.

5.2 Elaboración del instrumento

Para el rescate del proceso de la evaluación de desempeño aplicada al personal sindical del área de producción, se diseñó una cédula de entrevista, dirigida a las personas involucradas en la ejecución del instrumento F05.43 “Evaluación de desempeño a personal sindicalizado”. (Anexo No. 2)

Esta cédula de entrevista tiene como objetivo principal conocer el proceso que se realizó durante la aplicación del formato F05.43 “Evaluación de desempeño a personal sindicalizado” aplicado en el 2010.

La cedula de entrevista está formulada a base de indicadores que permitieron rescatar información de suma importancia, estos indicadores son: (1) Funciones del equipo evaluador, (2) Finalidad de la evaluación, (3) Propósitos, (4) Principios de la evaluación y (5) Barreras en el proceso de evaluación de desempeño, en su totalidad consta de 23 preguntas, con opciones múltiples, algunas de ellas con incisos y algunas otras con indicadores que permitieron estandarizar respuestas, así como la percepción de la persona.

5.3 Recolección de datos

Para la recolección de la información, se formuló la cedula de entrevista (Anexo No.3), aplicada para 2 *supervisores*, *gerente (1)* y *director de área (1)*, con una totalidad de 4 personas, para lo cual se hizo la aplicación de manera individual.

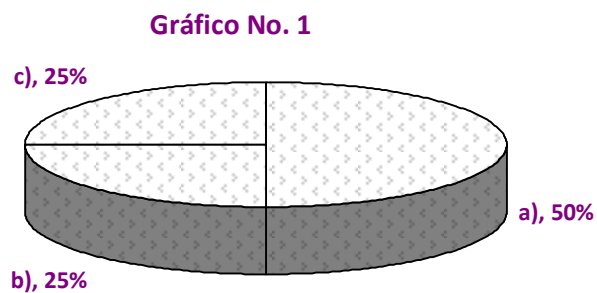
5.4 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la cédula de entrevista aplicada a los jefes inmediatos que realizaron evaluación de desempeño en el año 2010 a los trabajadores sindicalizados del área de producción.

Dichos resultados se muestran con el siguiente esquema: número de pregunta, un cuadro de referencia, gráfica representativa e interpretación de lo obtenido.

1.- Personal entrevistado.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Supervisor	2	50%
b) Gerente	1	25%
c) Director	1	25%
Total	4	100%



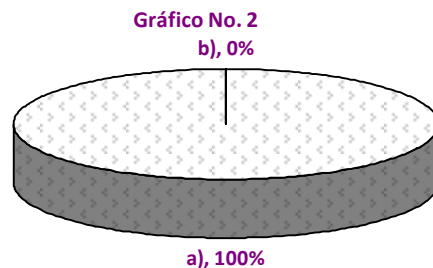
Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

Gráfico que representa el total del personal al que se aplicó la cédula de entrevista para conocer su opinión y percepción del proceso que se lleva a cabo de evaluación de desempeño realizada en el 2010 a los trabajadores sindicalizados del área de producción de la empresa Artifibras S.A. de C.V.

2.- ¿Considera que la evaluación de desempeño es parte integral de un sistema de administración de calidad?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	4	100%
b) No	0	0%
Total	4	100%



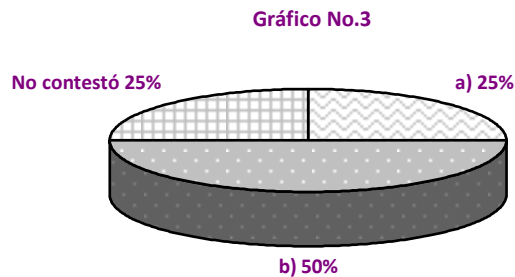
Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

De acuerdo a las percepciones del personal de Artifibras S.A. de C.V. que aplica el instrumento de la evaluación de desempeño del personal sindical consideran que una parte fundamental es cumplir una serie de procedimientos, para dar cumplimiento al Sistema de Calidad y por ende a la Norma ISO/TS 16949, es por ello que realizar una evaluación al personal es una de las herramientas primordiales para lograr su cumplimiento, la cual es utilizada en Artifibras como apoyo o sustento para la toma de decisiones en materia de sueldos y promociones.

3.- ¿Existe una política por escrito sobre la evaluación de desempeño?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	1	25 %
b) No	2	50 %
No contestó	1	25 %
Total	4	100%



Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

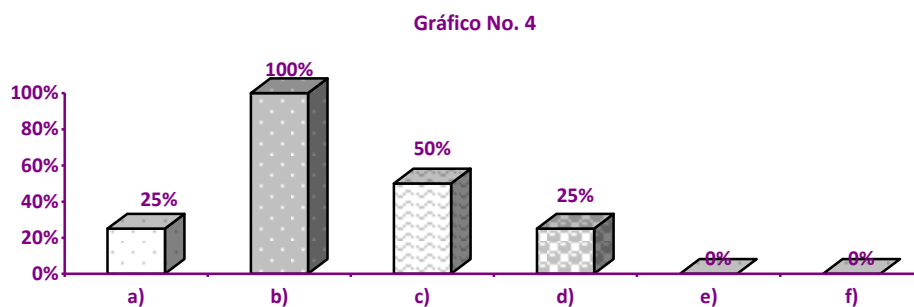
Como parte integral de un sistema de calidad, la empresa Artifibras trabaja bajo un Sistema de Gestión de Calidad el cual es un método de trabajo en el que *asegura que se deben identificar y satisfacer las necesidades* de sus clientes, con el objetivo de lograr ventajas competitivas permitiéndose evaluar la calidad de sus procesos y por consecuencia sus productos (Norma ISO 9001 TS 16949, referente a la Industria Automotriz).

Por lo tanto la evaluación de desempeño, se rige por una serie de puntos que le permitirán llevar a cabo el objetivo principal, buscado tanto por la persona que evalúa como por la persona evaluada.

Dicha evaluación es tomada como parte de las políticas de la administración del personal, donde se especifican una serie puntos sobre el recurso humano que tiene la empresa, es por ello que en esta parte, sólo una persona aseguró que evaluar el desempeño, se toma en cuenta dentro de las políticas que rigen la administración del personal, dejando de lado la importancia que tiene evaluar los procesos, tal como lo menciona el Sistema de Calidad, *identificar y satisfacer las necesidades, no solo como clientes externos sino enfocarse a los clientes internos*, y que de esta manera valorando la información obtenida del contexto interno, no existe política que especifique el proceso a seguir en las aplicaciones de evaluaciones de desempeño del personal sindical, con un porcentaje de desconocimiento del 75 %.

4.- ¿Quiénes formaron parte del diseño del instrumento de la evaluación de desempeño?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Jefe inmediato	1	25 %
b) Dirección de DH	4	100 %
c) Dirección de Producción	2	50%
d) Dirección de Calidad	1	25%
e) Dirección General	0	0 %
f) otro	0	0%



Fuente: Encuesta directa 2011

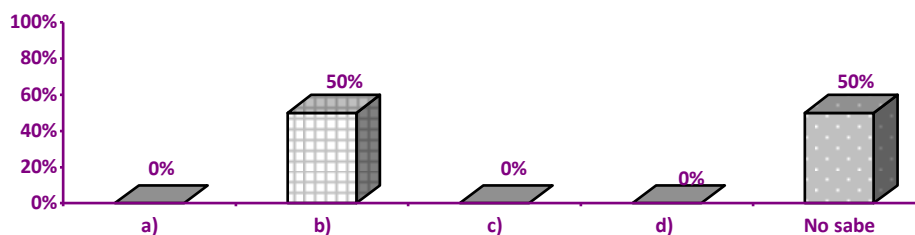
Interpretación

De acuerdo a este aspecto, para la elaboración del diseño del formato F05.43 “Evaluación de desempeño a personal sindicalizado”, la principal área que intervino fue el área de Desarrollo Humano, debido a que se tiene por sobre entendido que en este departamento su principal función es llevar a cabo el proceso de la administración, seguimiento, supervisión y evaluación del personal que está al servicio de la empresa, así como mantener coordinación con el área de producción y principalmente con las personas responsables de aplicar dicha evaluación (en este caso el jefe inmediato), tal como se reflejó en el gráfico; ello para el completo entendimiento y análisis de los indicadores a evaluar, por último presentarlo a dirección general para su aprobación y autorización de la propuesta obtenida.

5.- ¿De los siguientes indicadores cuales se tomaron en cuenta para formular la evaluación de desempeño?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Descripciones de puesto	0	0 %
b) Habilidades y capacidades	2	50 %
c) Antigüedad del trabajador	0	0 %
d) Capacitaciones y adiestramiento	0	0%
No sabe	2	50 %
Total	4	100%

Gráfico No. 5



Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

Para los autores una evaluación de desempeño debe contextualizar importantes indicadores, que darán la pauta para la recolección de la información para la implementación o bien mejoramiento de un programa de evaluación de desempeño, dichos indicadores a contemplar principalmente son: descripción del puesto a evaluar, habilidades y capacidades competentes para ocupar dicho puesto, el número de capacitaciones requeridas así como el tiempo necesario para su adiestramiento, y por tanto la antigüedad que tiene el trabajador ya sea dentro de un solo puesto o bien dentro de la empresa.

Sin embargo al conocer el instrumento de la evaluación de desempeño de acuerdo a sus indicadores y posteriormente el uso que le dan a la evaluación de desempeño está enfocada solamente a evaluar las habilidades, capacidades y destrezas que el trabajador ha demostrado durante su antigüedad laboral, bajo una puntuación de calificación del 1 al 10, que dará como resultado un rango que determinará el porcentaje final para aumentos salarial, o en caso contrario estará condicionado a mejorar.

Es importante destacar que dos supervisores que son quienes evalúan al personal por tener el contacto directo con ellos, no conocen los indicadores que se tomaron en cuenta, evidencia que demuestra que el personal que la aplica sólo evalúa por cumplir con un requisito para tomar en cuenta los beneficios que pueden obtener de la aplicación y los resultados; dejando parte de su responsabilidad al departamento de Desarrollo Humano, tal como lo mostró el gráfico No. 4 y 5.

6.- ¿Cuáles son los propósitos de evaluar el desempeño?

1° PROPÓSITO: DE DESARROLLO (MOTIVAR)		
Clarificar expectativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	1	25%
Esporádicamente	1	25%
Casi Nunca	2	50%
Nunca	0	0%
Total	4	100%
Mutuos entendimientos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	2	50%
Esporádicamente	0	0%
Casi Nunca	2	50%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

2° PROPÓSITO: ADMINISTRATIVO (AUMENTOS SALARIALES)					
Bonos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Promociones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	2	50%	Constantemente	3	75%
Esporádicamente	1	25%	Esporádicamente	0	0%
Casi Nunca	1	25%	Casi Nunca	1	1%
Nunca	0	0%	Nunca	0	0%
Total	4	100%	Total	4	100%
Recompensas intrínsecas (Premios)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Recompensas extrínsecas (Castigos)	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	3	75%	Constantemente	0	0%
Esporádicamente	0	0%	Esporádicamente	0	0%
Casi Nunca	1	25%	Casi Nunca	2	50%
Nunca	0	0%	Nunca	2	50%
Total	4	100%	Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

De acuerdo al proceso de la evaluación de desempeño, el *propósito de desarrollo* (relacionado con el capítulo II) especifica que el factor humano es uno de los recursos más importantes que maneja una empresa, y que al evaluar su desempeño se dé la oportunidad del factor motivación, *jefe inmediato-trabajador/ trabajador – jefe inmediato* manteniendo de esta manera mutuos entendimientos así como aclarar expectativas esperadas por ambas partes; el segundo propósito es meramente administrativo consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo.

Si bien el propósito único que utiliza Artifibras está enfocado al *propósito Administrativo, debido a* que los resultados obtenidos son únicamente tomados en cuenta en la toma de decisiones en materia de fijar sueldos, bonos, la promoción de puesto, que implica por consecuente aumento porcentual de su salario según rige el tabulador de puesto.

Destaca que en ninguna ocasión se utiliza la evaluación con fines de despido, como lo marca la opción de recompensa extrínseca.

Por lo tanto no se toma en cuenta que pueden obtener un mayor beneficio al unificar los resultados con el propósito de desarrollo clarificando expectativas que las partes involucradas tienen (jefe inmediato-trabajador), para lograr así entendimientos claros y precisos sobre lo esperado de acuerdo al desempeño del trabajador y un plan de capacitación.

7.- ¿Cuál ha sido la finalidad de la evaluación de desempeño?

DIAGNÓSTICA		
Identificar características Contextuales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	50%
Casi Siempre	1	25%
Esporádicamente	1	25%
No Califica	0	0%
Total	4	100%
Identificar necesidades	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	3	75%
Casi Siempre	0	0%
Esporádicamente	1	25%
No Califica	0	0%
Total	4	100%
Identificar intereses de los trabajadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	25%
Casi siempre	1	25%
Esporádicamente	2	50%
No califica	0	0%
Total	4	100%

FORMATIVA		
Mejorar condiciones laborales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	2	50%
Casi siempre	2	50%
Esporádicamente	0	0%
No califica	0	0%
Total	4	100%
Identificar Puntos de análisis	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	25%
Casi siempre	1	25%
Esporádicamente	2	50%
No califica	0	0%
Total	4	100%
Identificar puntos críticos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	25%
Casi siempre	1	25%
Esporádicamente	2	50%
No califica	0	0%
Total	4	100%

SUMATIVA		
Cumplimiento del objetivo inicial	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	3	75%
Casi siempre	1	25%
Esporádicamente	0	0%
No califica	0	0%
Total	4	100%
Analizar Puntos de mejora	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	25%
Casi Siempre	2	50%
Esporádicamente	1	25%
No califica	0	0%
Total	4	100%
Eliminar problemas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	25%
Casi siempre	1	25%
Esporádicamente	1	25%
No califica	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

De acuerdo al autor Espinoza Vergara, una evaluación debe contener principios inherentes que permitirán obtener mayores ventajas, para ello la evaluación debe ser objetiva, puesto que mediante ello se podrá medir, analizar y concluir sobre el contexto real, sin contaminarlos con la manera de pensar o de sentir de los evaluadores.

Es por esto, que se buscó encontrar si realmente la evaluación de desempeño aplicada al personal sindicalizado contempla identificar características contextuales y de los trabajadores (intereses y necesidades), dentro de lo cual la tabla anterior demuestra que está enfocada principalmente a la identificación de necesidades, sobre todo hacia las necesidades del proceso productivo, dejando un tanto de lado las expectativas y necesidades del personal involucrado en el proceso, tanto sus posibilidades y limitaciones, y con ello la viabilidad y adecuación de la capacitación, tal como se mostró en el gráfico No. 5.

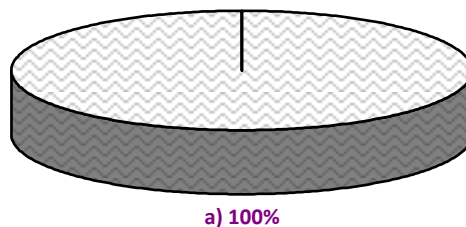
Otro de los principales puntos de una evaluación, es que debe de ser Formativa, debido a que al realizarse aportará una retroalimentación que dará pauta hacia el mejoramiento de las condiciones laborales (seguridad e higiene, salud laboral, adiestramiento, ambiente laboral, retribución económica, prestaciones laborales) e identificar puntos de análisis y críticos, dentro de lo cual la tabla muestra que se enfoca más hacia mejorar las condiciones laborales del proceso, dejando de lado las demás condiciones laborales que debe obtener un trabajador, además de que la retroalimentación se está dejando de lado puesto que no se realiza una comunicación entre el evaluador y el trabajador, quedándose limitada por el solo hecho de aplicar promoción o aumento salarial.

Por lo tanto al llevar a cabo una evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, mismos que en general, son para la toma de decisiones, sobre quién será promovido, transferido o despedido; o sobre compensaciones y demás aspectos, así como identificar las capacidades de una persona, sus fortalezas y debilidades, establecer necesidades de capacitación, etc.

8.- ¿Quiénes participan en la aplicación del instrumento de la evaluación de desempeño?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Jefe inmediato	4	100%
b) Gerente de área	0	0%
c) Director de área	0	0%
d) Director de DH	0	0%
e) Dirección General	0	0%
f) Otro ¿Cuál?	0	0%
Total	4	100%

Gráfico No. 6



Fuente: Encuesta directa 2011

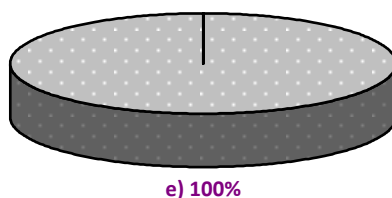
Interpretación

El factor humano es el recurso más valioso de una empresa, y su desempeño laboral aún más, el cual es medido por la evaluación de desempeño, y que mejor que sea aplicado el instrumento por la persona que esté en contacto directo con el trabajador, que observe, analice y promueva las habilidades y capacidades del evaluado, es por ello que en Artifibras, quien aplica el instrumento de evaluación es el jefe inmediato, siendo este el supervisor de turno, gerente o director de producción, cubriendo en su totalidad este aspecto, como lo indica el gráfico.

9.- ¿Con qué frecuencia se realiza una evaluación de desempeño al personal sindicalizado?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Cada mes	0	0%
b) Cada tres meses	0	0%
c) Cada seis meses	0	0%
d) Cada año	0	0%
e) Otra : Sólo para aumentos salariales	4	100%
No Contestó	0	0%
Total	4	100%

Gráfico No. 7



Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

Si bien, se mostraba que el 2do propósito de evaluar el desempeño es el *aumento salarial*, y por consecuente el ascenso de puesto del trabajador. En esta tabla de acuerdo a las respuestas de los responsables de evaluar el desempeño, esta se aplica al personal sindicalizado solo únicamente cuando su propósito principal es Aumentos Salariales mediante la realización de una promoción del empleado que ha demostrado un buen desempeño, por lo tanto no tiene un periodo preciso de aplicación ni fecha exacta de ejecución.

10.-De acuerdo a la evaluación de desempeño aplicada, considera que el instrumento es Objetivo porque....

MIDE	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	3	75%
De acuerdo	1	25%
Algo de acuerdo	0	0%
No califica	0	0%
Total	4	100%

ANALIZA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	2	50%
De acuerdo	0	0%
Algo de acuerdo	2	50%
No califica	0	0%
Total	4	100%

CONCLUYE	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	2	50%
De acuerdo	1	25%
Algo de acuerdo	1	25%
No califica	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

Las evaluaciones de desempeño tienen un propósito que es evaluar quien realiza (o no) un buen trabajo, por lo tanto el trabajador sindical es evaluado para ser medido y dar cumplimiento a su objetivo inicial, y por consecuente obtener el resultado para concluir con la toma de decisión.

Si bien puede apreciarse que la evaluación que se aplica al personal sindical permite medir de manera únicamente cuantitativa el desempeño del trabajador que se quiere promocionar en el momento y por lo tanto si cumple con los requisitos que marca el perfil de puesto al que se quiere promocionar, de esta manera, los resultados muestran que el instrumento que aplica Artifibras, únicamente permite concluir si el trabajador está dentro del rango para ser promovido y recibir un aumento salarial.

11.- ¿Considera que el instrumento aplicado puede aplicarse a otros grupos de trabajadores con características similares a los trabajadores sindicalizados de Artifibras, porque es.....

VÁLIDO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	2	50%
De acuerdo	2	50%
Algo de acuerdo	0	0%
No califica	0	0%
Total	4	100%

COMPROBABLE	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	25%
Algo de acuerdo	2	50%
No califica	1	25%
Total	4	100%

REPLICA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Algo de acuerdo	2	50%
No califica	2	50%
Total	4	100%

TEORIZAR/SISTEMATIZAR	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Algo de acuerdo	1	25%
No califica	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

Una evaluación requiere de la medición del objetivo al que se pretende llegar, es por ello que uno de los principales factores a evaluar de esta misma, es ser objetiva, es decir, que mide de alguna manera demostrable aquello que trata de obtener libre de cualquier distorsión.

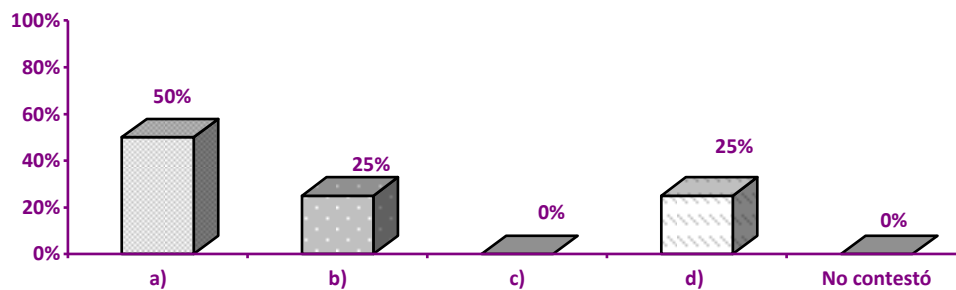
De acuerdo con ello, los resultados demuestran que la aplicación de la evaluación de desempeño al personal sindical se toma como válida debido a que fundamenta la toma de decisiones precisas (aumento salarial) , en cuanto al factor comprobación está por debajo de la media, debido a que no se establece un seguimiento y por lo tanto está delimitada al personal sindical exclusivamente, ya que quienes evalúan consideran que este instrumento fue diseñado únicamente para trabajadores sindicalizados, porque existen otros formatos para el resto de los trabajadores; así como la réplica no aplica.

Al finalizar el proceso el formato de la evaluación de desempeño se archiva en el expediente correspondiente a la persona que fue evaluada, por lo que no se procesa la información ni es sistematizada, para el encuentro de áreas de oportunidad.

12.- ¿Considera que es Confiable?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	2	50%
De acuerdo	1	25%
Algo de acuerdo	0	0%
No Califica	1	25%
No Contestó	0	0%
Total	4	100%

Gráfico No. 8



Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

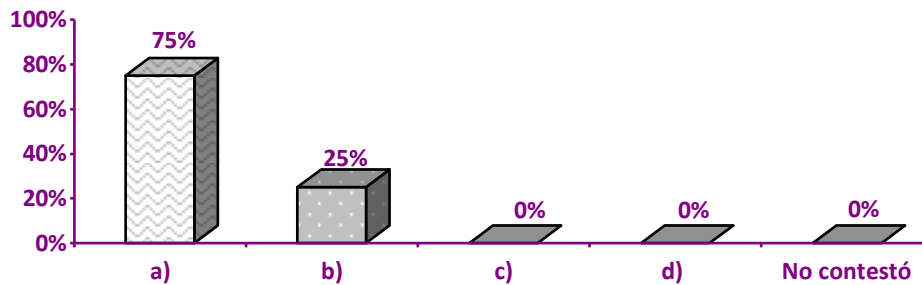
Más adelante en el gráfico No. 11 se muestra que es importante que una evaluación se haga con la finalidad de que sea objetiva a fin de cumplir con las expectativas esperadas.

El personal que aplica el formato de la evaluación de desempeño al personal sindicalizado considera que es confiable para su fin último de la toma de las conclusiones (Aumento salarial, pregunta No. 6)

13.- ¿Se aplica en el momento oportuno?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	3	75%
De acuerdo	1	25%
Algo de acuerdo	0	0%
No Califica	0	0%
No Contestó	0	0%
Total	4	100%

Gráfico No.9



Fuente: Encuesta directa 2011

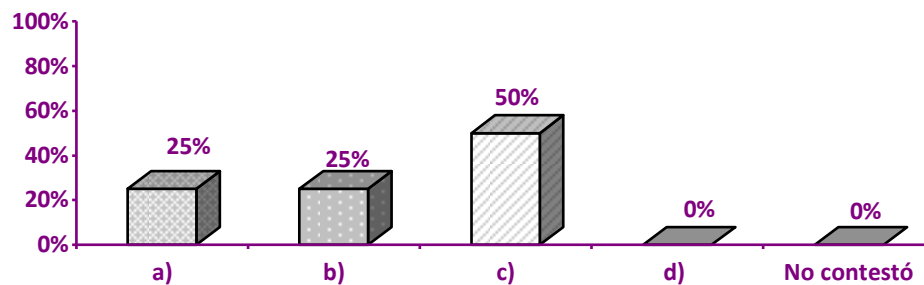
Interpretación

Uno de los principios inherentes a una evaluación, es que es aplicada en el momento adecuado a fin de que no se produzcan distorsiones a la situación evaluada durante un periodo determinado, en Artifibras se considera que es oportuna ya que se utiliza exclusivamente cuando su propósito principal es el aumento de salario, recompensa que el jefe inmediato desea otorgar al personal que ha presentado avances en su desempeño laboral.

14.- ¿Las conclusiones son entregadas en tiempo y forma?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	1	25%
De acuerdo	1	25%
Algo de acuerdo	2	50%
No Califica	0	0%
No Contestó	0	0%
Total	4	100%

Gráfico No. 10



Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

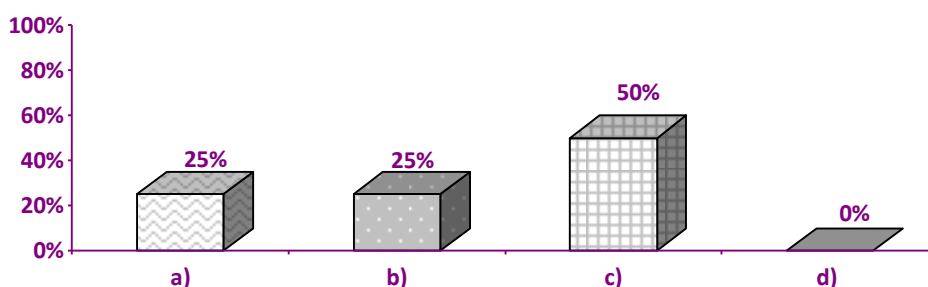
Realizando un contraste con el gráfico anterior, donde se considera que la evaluación de desempeño que se aplica al personal sindical cumple con el principio de ser Oportuna, es decir que se aplica en el momento adecuado, para su principal objetivo (aumento salarial) en este resultado se puede observar que una de las funciones que marca el principio es que las conclusiones sean entregadas en el momento oportuno y en tiempo y forma para la toma de decisiones, algo que claramente se está dejando de lado.

Debido a que cuando se presenta la propuesta ante el superior que dará la aprobación final, y por lo tanto enviará la autorización al departamento correspondiente, no lo hace de manera inmediata retrasando así un periodo considerable en el beneficio que va a recibir el trabajador.

15.- ¿La considera práctica para la toma de decisiones?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy de acuerdo	1	25%
De acuerdo	1	25%
Algo de acuerdo	2	50%
No Califica	0	0%
Total	4	100%

Gráfico No. 11



Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

De acuerdo con lo anterior, la evaluación deber de estar condicionada en cuanto a sus características, así como por el objetivo que se pretende dar en sus conclusiones, por lo que debe de ser práctica, característica que de acuerdo al gráfico es cumplida debido a que sirve de sustento al proceso de toma de decisiones de las expectativas del evaluador, que es realizar la promoción mediante un aumento salarial al trabajador.

Haciendo evidente que no aprovechan todos los factores que en el instrumento se especifica y que pudiera tomarse como referencia para establecer planes de acción encaminados a contribuir al desarrollo y desempeño del propio trabajador y por consecuente poder realizar mejoras en el área.

16.- En cuanto a los siguientes indicadores ¿Considera que el jefe inmediato está capacitado para evaluar las características personales de sus subordinados?

JUICIO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Apto	3	75%
Poco apto	1	25%
No apto	0	0%
No califica	0	0%
Total	4	100%

CRITERIO	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Apto	4	100%
Poco apto	0	0%
No apto	0	0%
No califica	0	0%
Total	4	100%

NEUTRALIDAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Apto	3	75%
Poco apto	1	25%
No apto	0	0%
No califica	0	0%
Total	4	100%

ANALISIS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Apto	2	50%
Poco apto	2	50%
No apto	0	0%
No califica	0	0%
Total	4	100%

CONFIABILIDAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Apto	4	100%
Poco apto	0	0%
No apto	0	0%
No califica	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Encuesta directa 2011

Interpretación

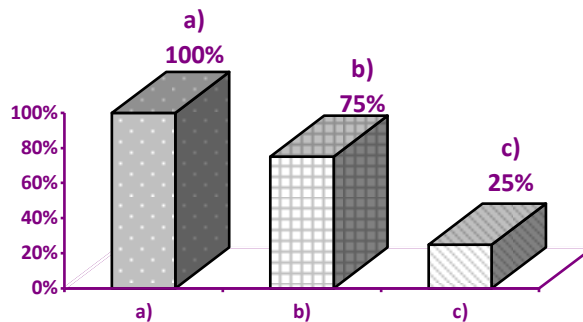
La evaluación de desempeño generalmente es aplicada de manera interna, tal como lo realiza Artifibras, ya que sus evaluadores, en este caso el jefe inmediato o bien el superior a este, están en estrecha relación con el trabajador y los factores que le rodean, por ello un punto importante es que existe la confianza de la capacidad profesional de las personas que ejecutan dicha evaluación.

Esto porque los evaluadores son los encargados de justificar la decisión tomada así como que son ellos quienes realizan las recomendaciones, identificando los elementos positivos o negativos del personal a su cargo y en consecuencia, sugieren la promoción de su personal.

17.- ¿A qué dificultades se han enfrentado los responsables, al momento de realizar la evaluación de desempeño?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Falta de objetivos y metas	4	100%
b) Falta de motivación	3	75%
c) Autoritarismo del evaluador	1	25%
d) La existencia de subgrupos	0	0%
e) Falta de capacitación	0	0%
f) Interferencia de personas ajenas a la evaluación	0	0%
g) Respuestas críticas	0	0%
h) No contesta	0	0%
i) No sabe	0	0%

Gráfico No. 12



Encuesta directa 2011

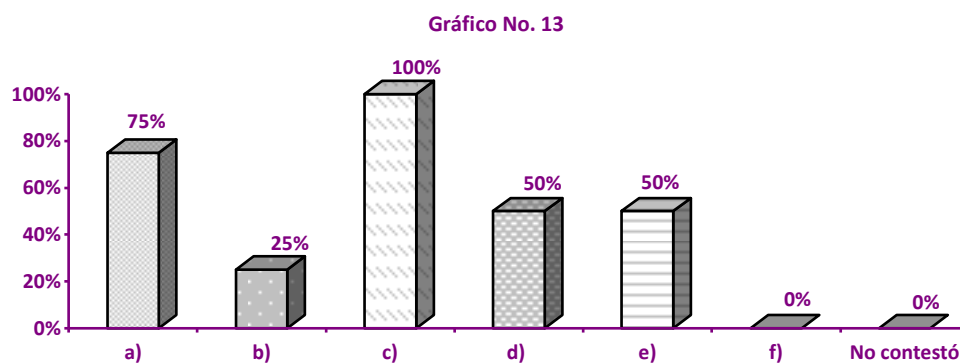
Interpretación

La evaluación del desempeño es muy importante en una empresa ya que califica al elemento más importante: el humano, por lo tanto se deben de eliminar las barreras y los errores para llevar a cabo una evaluación eficaz.

En el proceso de evaluar al personal sindical, la limitante principal es la falta de objetivos y metas a alcanzar, debido a que el uso exclusivo que se le da (como ya se manejaba anteriormente), es sólo para la realización de un aumento salarial o cambio de puesto según tabulador.

18.- ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Jefe inmediato	3	75%
b) Gerente de área	1	25%
c) Director de área	4	100%
d) Director de Desarrollo Humano	2	50%
e) Director General	2	50%
Otro ¿Cuál?	0	0%
No contestó	0	0%



Encuesta directa 2011

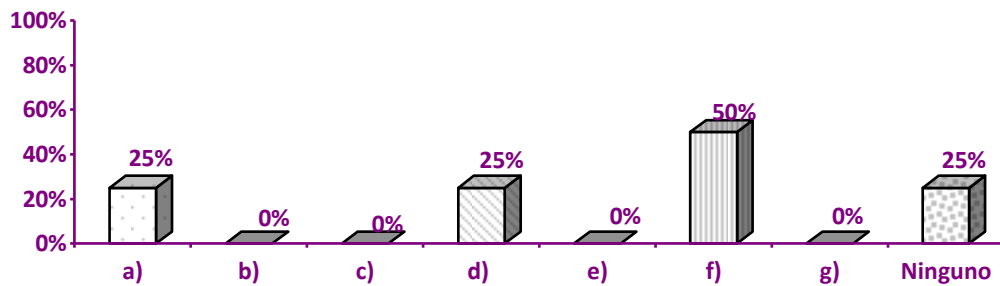
Interpretación

La toma de decisiones de los resultados finales, traerá beneficios ya sean positivos como negativos, tanto para el evaluador como para el evaluado, (este únicamente de conocer sus resultados), y que mejor que quien establezcan esta comunicación sea el jefe inmediato, ya que es quienes conoce el desempeño del trabajador, y que de alguna manera es el primer responsable de emitir la estrategia de la evaluación, es decir, es quien hará la petición de aumento salarial o cambio de puesto, que de acuerdo al procedimiento que se sigue en Artífibras, el jefe inmediato (supervisor) transmite su propuesta a su superior (director de área), y este a su vez es el encargado de analizar y justificar la decisión tomada ante el Director de Desarrollo Humano y por último al Director General.

19.- ¿Cuáles son las dificultades de análisis que se presentan?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Falta de objetivos y metas	1	25%
b) Autoritarismo de los directores	0	0%
c) Carencia de recursos económicos	0	0%
d) Respuestas críticas	1	25%
e) Respuestas acrícticas	0	0%
f) Preguntas estereotipadas	2	50%
g) Preguntas no contestadas	0	0%
No Contestó	1	25%

Gráfico No. 14



Encuesta directa 2011

Interpretación

Existe una gran variedad de circunstancias que cada evaluador percibe ante la aplicación de una evaluación de desempeño, en Artifibras el formato utilizado las preguntas son generalizadas en un contexto temporal actual, y además está caracterizado por definiciones subjetivas evaluadas cuantitativamente por factores en escalas de puntajes.

20.- ¿En cuanto a la persona evaluada, considera que es una oportunidad para subrayar?

LAS VENTAJAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	3	75%
A veces	1	25%
Muy poco	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

AREAS DE OPORTUNIDAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	4	100%
A veces	0	0%
Muy poco	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%

PLANES DE ACCIÓN	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	1	25%
A veces	2	50%
Muy poco	0	0%
Nunca	1	25%
Total	4	100%

FIJAR METAS	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	1	25%
A veces	1	25%
Muy poco	1	25%
Nunca	1	25%
Total	4	100%

PLANES DE CAPACITACIÓN	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	1	25%
A veces	1	25%
Muy poco	0	0%
Nunca	2	50%
Total	4	100%

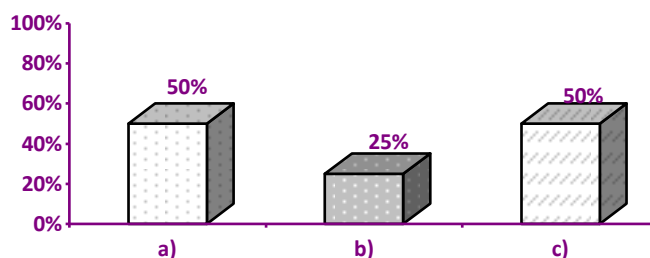
Interpretación

Como se analizó en la pregunta No. 6 donde el principal propósito bajo el cual está enfocada la evaluación de desempeño en Artifibras, es de desarrollo, implementando aumentos salariales o promoción de puesto, siento está un área de oportunidad encontrada para el propio trabajador que será evaluado, así como también se deja ver que además de ello, la evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, las fortalezas y debilidades del trabajador evaluado y establecer metas para alcanzar un desempeño mayor. Haciendo énfasis en la capacitación y en los planes de crecimiento y desarrollo para los trabajadores no se contempla dentro de los beneficios que pueden arrojar los resultados finales de dicha aplicación de evaluación de desempeño.

21.- Una vez que se realiza de nuevo una evaluación de desempeño ¿Cómo se compara el desempeño del empleado con las metas que se establecieron para él?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) De acuerdo a su desempeño en su área	2	50%
b) Número de capacitaciones	1	25%
c) Evaluaciones anteriores	2	50%

Gráfico No. 15



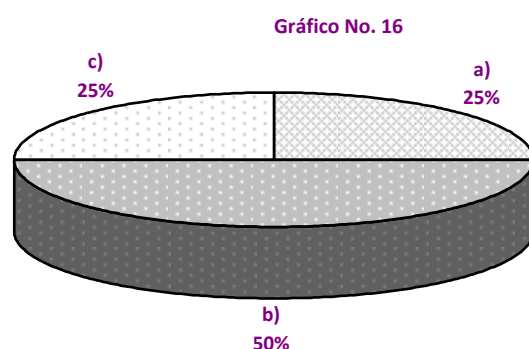
Encuesta directa 2011

Interpretación

Debido a que la evaluación de desempeño en Artifibras solo es utilizada en el momento que se requiere hacer una modificación sobre la situación actual del trabajador, cuando se realiza nuevamente una evaluación de desempeño vuelve a ser nuevamente con el propósito administrativo, es decir, de acuerdo al desempeño demostrado, el jefe inmediato y demás superiores harán de nuevo una toma de decisión, recurriendo solo para referencia (si es necesario) a evaluaciones anteriores, ya que estas fueron archivadas en el expediente del trabajador.

22.- ¿Se socializa con el evaluado los resultados?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	1	25%
b) No	2	50%
A veces	1	25%
Total	4	100%



Encuesta directa 2011

Interpretación

Las evaluaciones que se realicen deben de buscar que la calificación final esté meramente relacionada con el puesto, las capacidades y habilidades que el trabajador ha demostrado y en que aspectos puede mejorar, así como también que el trabajador tenga el conocimiento con anticipación de que será evaluado y los beneficios que podrán obtener si ofrecen una buena observación el desempeño en el puesto.

Una vez que se haya realizado el procedimiento y aprobado la decisión final, esta debe de retroalimentarse al trabajador evaluado para darle a conocer sus puntos positivos y áreas de mejoras, cuestión que se ha estado dejando de lado, ya que en Artifibras el proceso concluye con la toma de decisión en una retribución, no realizan una reunión formal con el trabajador que fue evaluado, únicamente dos jefes realizan de manera esporádica una reunión para comunicarle la decisión que fue tomada.

22.1.-Se aconseja a los empleados en base a:

PUNTOS FUERTES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	2	50%
A veces	1	25%
Muy poco	0	0%
Nunca	1	25%
Total	4	100%

DEBILIDADES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	1	25%
A veces	2	50%
Muy poco	0	0%
Nunca	1	25%
Total	4	100%

NECESIDADES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	1	25%
A veces	2	50%
Muy poco	0	0%
Nunca	1	25%
Total	4	100%

ÁREAS DE OPORTUNIDAD	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Constantemente	1	25%
A veces	2	50%
Muy poco	0	0%
Nunca	1	25%
Total	4	100%

Encuesta directa 2011

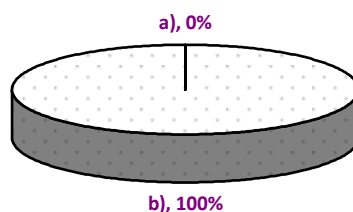
Interpretación

Esta pregunta va muy ligada con la pregunta No. 20, ya que de acuerdo a esta la evaluación de desempeño sirve para subrayar diversas áreas de oportunidad, en esta pregunta se deja ver que al trabajador se le da a conocer primordialmente sus puntos fuertes, en este caso recompensado con aumento salarial, así como también el gráfico anterior demostró que muy poco se le brinda una retroalimentación de ello al trabajador., dejando ver que existe un supervisor que nunca lo hace, y es responsable de evaluar a los 10 trabajadores que tiene a su cargo.

23.- ¿Se ha considerado un apartado para una autoevaluación por parte del trabajador?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	0	0%
b) No	4	100%
Total	4	100%

Gráfico No. 17



Encuesta directa 2011

Interpretación

El sistema aplicado en la evaluación de desempeño realizada al personal sindicalizado en Artifibras, el uso que se le da a los resultados obtenidos se caracteriza por tratar de gestionar un mejor salario o cambio de puesto para el trabajador que ha demostrado un buen desempeño en su área, y no como herramienta para establecer planes de acción en cuanto a capacitación, dejando de lado establecer una comunicación y retroalimentación del jefe inmediato hacia su subordinado; esto porque en pocas ocasiones se les comunica los resultados obtenidos, así como la decisión que ha sido tomada, solo se archiva en el expediente del trabajador.

5.5 Análisis de la información

Realizar una valoración periódica del desempeño de un trabajador, es una de las herramientas primordiales, para el funcionamiento tanto del área en el que está inmerso, como de la totalidad de la empresa, de esta manera, se trata entonces de un proceso complejo, ya que debe incluir una serie de indicadores, que de acuerdo a los autores, está dará la pauta para la adecuada toma de decisiones así como para el establecimiento de objetivos y metas a cumplir por medio de acciones implementadas, así como también darse un seguimiento continuo de su cumplimiento, una o más veces al año.

A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a la información obtenida con el personal que aplica evaluación de desempeño en la empresa Artifibras S.A. de C.V., estos fueron supervisores de turno, gerente y director de producción.

De acuerdo a los indicadores tomados en cuenta para la instrumentación de la presente investigación se presenta lo siguiente:

♦ PARTICIPACIÓN DE LOS EVALUADORES

De acuerdo con lo obtenido, el personal que estuvo al frente de la evaluación de desempeño del personal sindicalizado específicamente, es la siguiente:

- ✓ Elaboración y aprobación del documento tipo: formato (como se le conoce), denominado F05.43 “Evaluación de desempeño a personal sindicalizado” (Anexo No.2), a cargo del director de Desarrollo Humano.
- ✓ Revisión por parte de la Dirección de Calidad.
- ✓ Aplicación del formato son las personas que tienen a su cargo al personal sindical del área de producción, en este caso jefe inmediato- supervisores de producción-, Gerente o bien el propio Director de Producción.
- ✓ Toma de decisiones finales Dirección de Desarrollo Humano y Dirección General.

♦ FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN

El éxito o fracaso de una evaluación de desempeño depende de las metas establecidas para ello y de las habilidades y capacidades de los responsables de administrarla, por lo tanto se vuelve necesario valorar la información en el contexto de las necesidades de la organización, y comunicarla a los empleados de modo que pueda generar nuevos planes.

Diagnóstica

La finalidad diagnóstica está enfocada a identificar las características contextuales y necesidades por medio de una evaluación, en Artifibras se caracteriza por identificar necesidades contextuales, como son las del proceso productivo, en donde el trabajador demuestre que cuenta con la habilidades, capacidades y destrezas para ser o promovido a un puesto superior, y con ello aumento salario, dejando de lado algunos otros intereses y necesidades reales del trabajador en cuanto a condiciones laborales, como son: ambiente laboral, condiciones de seguridad e higiene dentro de su área de trabajo, que sus opiniones sean tomadas en cuenta, comunicación con sus compañeros y jefe inmediato.

Formativa

En la parte formativa debe estar enfocada al mejoramiento de condiciones laborales, en Artifibras con la aplicación de la evaluación de desempeño solo se beneficia al trabajador en cuestión de recompensas salariales, pero muy poco a realizar un análisis profundo de los resultados que están arrojando los indicadores que retoma el instrumento de la evaluación, debido a que no se establece un sistema de retroalimentación que permita hacer los ajustes necesarios de las acciones, en forma continua, a fin de garantizar el logro de los objetivos y metas de capacitación, adiestramiento y nivel de producción buscados.

Sumativa

Dentro de una evaluación la finalidad sumativa debe de cumplir con el objetivo inicial, así como analizar puntos de mejora o eliminar problemas; en el caso de Artifibras, se aplica solo para cumplir con el objetivo inicial, *promoción de puesto y aumento salarial*, y los otros dos aspectos se dejan de lado, ya que una vez realizado el aumento vía nómina, se archiva en el expediente del trabajador la evaluación aplicada.

Se está dejando de lado varias áreas de oportunidad y mejora, como lo es comunicar al evaluado sus puntos fuertes, debilidades, necesidades y áreas de oportunidad, así como establecer planes de acción y capacitación fijando metas para los propios involucrados; o bien si la puntuación final fue condicionado a mejorar no se da una especificación de las áreas en que requiere especial atención, así como de los cambios producidos, previstos o no.

♦ PROPÓSITOS

La tendencia de moda en la mayoría de las organizaciones es hacer partícipe a todos los trabajadores del éxito de la empresa y la retribución por desempeño está adquiriendo cada vez más importancia en las empresas, evaluando indicadores de suma importancia como: descripción de puesto, antigüedad del trabajador, capacidades y habilidades y capacitación y adiestramiento, por lo que de acuerdo a la suma total de este perfil tratan de gestionar un mejor el salario fijo y cada vez resulta más habitual que utilicen jerarquías salariales más amplias, en las que puede llegar a suceder que dos profesionales del mismo nivel pueden tener sueldos diferentes, caso contrario a Artifibras, donde está se maneja de acuerdo a un tabulador de puestos (sólo en el caso del personal sindicalizado).

Administrativo

En función de la evaluación de desempeño las variables descritas (descripción de puesto, antigüedad del trabajador, habilidades, capacidades, capacitación y adiestramiento) para la toma de decisiones se emplean con el propósito *administrativo*, es decir, con fines de retribución mediante una promoción de puesto y con ello un aumento salarial. Sin embargo, en su empleo destaca que no es utilizada con fines de despido.

De Desarrollo

En Artifibras la antigüedad y las descripciones de puesto son cada vez menos consideradas a la hora de determinar los incrementos salariales, que en la mayoría de los casos se fijan de acuerdo al desempeño del trabajador y la retribución variable a corto plazo está ganando peso. Cabe mencionar que la aplicación de la evaluación de desempeño no tiene tiempo y espacio de aplicación; tampoco se toma en cuenta la opinión del trabajador para que evalúe su desempeño. El uso que se le ha dado a los resultados es limitado, y no se ha contemplado como una herramienta de motivación al personal. Así como también se ha dejado de lado tomarla como herramienta para analizar e identificar puntos de análisis, como lo es la adaptación del trabajador en su área, especificar las áreas que requiere mayor capacitación así como verificar el merito alcanzado por el trabajador.

Dicho de otra manera la evaluación de desempeño sirve de sustento para el establecimiento y consecución del plan de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y con ello un plan individual de crecimiento, como lo marca el propósito de desarrollo.

Esto trae por consecuencia una oportunidad de que la evaluación del desempeño evolucione para convertirse en un proceso estructurado y sistemático que pretenda no sólo identificar y medir el rendimiento de las personas que forman parte, sino también gestionarlo y establecer planes de acción para desarrollar sus competencias y reforzar su desempeño.

♦ PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN

Objetiva

En Artifibras las evaluaciones se basan casi exclusivamente en el personal que tiene contacto directo con el desempeño del trabajador, aunque sería conveniente la incorporación de evaluadores tanto internos como externos, ya que de esta manera aportara objetividad al proceso de evaluación, midiendo de esta manera el grado de efectividad de su aplicación para los objetivos y metas definidos y el grado de eficiencia que permitirá medir el índice de productividad que está dando por resultado el trabajador, en este caso como aplica sus capacidades, habilidades y destrezas con los insumos que tiene a sus alcance y el servicio final de su producción.

Pero en Artifibras no se ha determinado por la inclusión de compañeros, colaboradores, clientes o autoevaluaciones o la opinión de dos supervisores.

Válida

De acuerdo con ello, los resultados demuestran que la aplicación de la evaluación de desempeño al personal sindical se toma como válida solamente dentro del momento de aplicación, debido a que fundamenta la toma de decisiones del fin último inmediato (aumento salarial) , ya que quienes evalúan consideran que este instrumento fue diseñado únicamente para trabajadores sindicalizados, porque existen otros formatos para el resto de los trabajadores, dejando de lado que los resultados de la evaluación puedan ser comprobables mediante procesos comparativos con situaciones externas o futuras sobre la misma población y nivel de puesto.

Confiable

Como se mostró en los puntos anteriores que la evaluación de desempeño al personal sindical está limitada exclusivamente para este grupo y es aplicada por el personal que mantiene contacto directo, por lo tanto se considera confiable únicamente para su fin último: promociones y aumentos salariales.

Lo que significa que cuando dicha evaluación es aplicada repetidamente al personal sindical, da iguales o parecidos resultados.

Oportuna

La evaluación es considerada oportuna únicamente para el propósito Administrativo, ya que no tiene un espacio y tiempo determinado, y es aplicada solamente cuando se requiere realizar una promoción de puesto del personal que ha demostrado avances en sus habilidades laborales; además de que las conclusiones son tomadas en tiempo y forma por los responsables: Director de Desarrollo Humano y Director General.

Por lo tanto no es oportuna para el propósito de Desarrollo, ya que sus resultados no son tomados en cuenta para el establecimiento de Planes de capacitación para los empleados.

Práctica

Es práctica para la toma de decisiones, ya que en la parte final del instrumento se evalúa mediante una tabla de ponderación con resultados cuantitativos que permitirá determinar si el trabajador evaluado esta en un nivel apto para ser promovido o bien está condicionado a mejorar.

De acuerdo con ello cumple con el fin único de servir de sustento al proceso de toma de decisiones en relación a aumentos salariales.

♦ BARRERAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las principales barreras que se presentan en la realización de evaluación de desempeño, es la *falta del establecimiento de objetivos y metas*, ya que solo se ha limitado a utilizar el instrumento de la evaluación de desempeño con el fin de realizar promociones y aumentos salariales (cuando se visualiza necesario, no existe tiempo determinado) dejando de lado demás funciones (planes de capacitación y adiestramiento, comunicar expectativas, entro otros) que resultan de suma importancia para una evaluación útil de desempeño.

Así como también la falta de motivación que se le está inculcando al personal sindicalizado para realizar su trabajo, ya que dentro de su finalidad Formativa y Sumativa, principalmente, se está olvidando identificar áreas de oportunidad para los

involucrados, como puede ser: subrayar áreas de mejoras para el trabajador, fijar metas, planes de crecimiento y desarrollo.

Por lo tanto se hace evidente que el personal que aplica la evaluación de desempeño, desconoce los indicadores que se tomaron en cuenta para realizar la evaluación de desempeño.

Además de que el instrumento está limitado únicamente para ser aplicado al personal sindicalizado, no se sistematiza la información y solo se archiva en el expediente del personal, dejando de lado una retroalimentación con el evaluado que le serviría de mucho para identificar sus áreas de oportunidad y mejora.

Así como también la realización de una autoevaluación para que el propio evaluado identifique y proponga su plan de acción.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se logró satisfactoriamente el objetivo establecido, debido a que se buscó **Detectar la utilidad la evaluación de desempeño, realizada en el 2010 a los trabajadores sindicalizados del área de producción de la empresa Artifibras S.A. de C.V. con la finalidad de conocer las decisiones que se toman de acuerdo a los resultados obtenidos.**

De esta manera se lograron identificar aquellos aspectos que son de gran importancia dentro del proceso de la evaluación de desempeño que se lleva a cabo en dicha empresa.

Cabe señalar que en dicha investigación también se cumplieron los objetivos específicos planteados.

- ♦ **Describir el proceso que se lleva a cabo para realizar la evaluación de desempeño de los trabajadores sindicalizados**, ya que se pudo apreciar que en Artifibras S.A. de C.V. el proceso de la evaluación de desempeño, se lleva a cabo de la siguiente manera; el instrumento está a cargo de la Dirección de Desarrollo Humano, dicho instrumento está denominado F05.43 "Evaluación de desempeño a personal sindical", el cual está direccionado hacia las posibilidades de ascenso, se emplean dimensiones de desempeño en apreciación de características y escalas de valoración, por lo tanto su propósito final hace énfasis a la retribución y a la promoción de puesto, y el propósito administrativo queda nulo en su totalidad.

La aplicación del instrumento corresponde a los jefes inmediatos, en este caso Supervisor o Director de Producción, quien evalúa al personal sindical de acuerdo al desempeño demostrado y que por lo tanto ha considerado que el trabajador merece una compensación.

Por tanto, la administración, seguimiento y coordinación de dicha evaluación queda a cargo también del departamento de Desarrollo Humano.

Por último la aprobación de la decisión final tomada anteriormente, queda a cargo del Director General.

- ♦ **Especificar las acciones y/o decisiones que se toman a partir de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño**, a través de la presente investigación se logró rescatar que el objetivo inicial y último de aplicar una evaluación de desempeño al personal que ha demostrado buen desempeño dentro de su área, es únicamente con el propósito administrativo, es decir, el instrumento aplicado lleva una ponderación cuantitativa que únicamente permite otorgar una recompensa mediante una promoción de puesto y/o aumento salarial, dejando de lado acciones de suma importancia en la determinación del plan de capacitación individual.
- ♦ **Identificar si existe retroalimentación de la evaluación de desempeño hacia los trabajadores sindicalizados**, por medio de la investigación se logró apreciar que durante el proceso de evaluación de desempeño de manera esporádica el jefe inmediato del área de producción realiza una comunicación con el evaluado de sus resultados obtenidos, sobre puntos fuertes, debilidades, áreas de oportunidad o mejora, para un mejor desempeño laboral, ya que solo se le comunica su aumento salarial autorizado y la fecha de aplicación vía nomina.
Cabe mencionar q al trabajador no se toma en cuenta para nada su opinión.

Por lo tanto cabe señalar que la hipótesis planteada es aprobada, debido a que **El único uso que se le da al instrumento de la evaluación de desempeño realizada en el 2010 a los trabajadores sindicalizados del área de producción de la empresa Artifibras S.A. de C.V. es para manejar aumentos de sueldos.**

Con base a los resultados obtenidos, a continuación se presenta una propuesta alternativa sobre el proceso de aplicación de la evaluación de desempeño al personal sindical del área de producción de la empresa Artifibras S.A. de C.V

PROPUESTA

Manual del proceso para la evaluación de desempeño del Personal Operativo Sindicalizado del área de Producción

CONTENIDO

I.- Objetivos

II.- Principios y Orientaciones

- Área de aplicación
- Periodo de aplicación
- Criterios
- Principios

III.- Líneas de acción

- Propósitos de la Evaluación de desempeño
 - Propósito Administrativo
 - Propósito de Desarrollo

IV.- Instrumentos para la Evaluación de Desempeño

V.- Metodología

- Evaluación 90°

VI.- Administración del proceso

- Capacitación
- Quien evalúa

VII.- Toma de decisiones

- ¿Quiénes participan?

VIII.- Retroalimentación

El presente Manual representa una propuesta para complementar la evaluación de desempeño del personal sindical, con la finalidad de alcanzar los objetivos de Artifibras S.A. de C.V. y dar cumplimiento a los lineamientos especificados de la Norma ISO TS 16949, en su apartado de Recursos Humanos sobre las Competencias, entrenamiento y concientización de los trabajadores.

Es por ello que Artifibras S.A. de C.V. en la búsqueda de mejorar la calidad de sus procesos, genera estrategias para que esto sea posible, debido a que solo se puede mejorar y lograr mayor calidad, si se conoce en donde estamos y como estamos en relación con objetivos y metas de Artifibras S.A. de C.V.

Uno de los objetivos de calidad es evaluar el desempeño del Personal Operativo Sindicalizado del área de Producción, en el momento oportuno para dar respuesta a dichos objetivos. Es por ello que la presente estrategia busca construir una cultura que permita ver la evaluación como una herramienta que lleva a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, y llegar a complementar el diseño planes de mejoramiento organizacional encaminados

Esto debido a que la evaluación de desempeño que se ha venido realizando únicamente ha retomado un propósito: *el administrativo*, utilizándolo en aumentos salariales y promociones de puesto, dejando de lado el *propósito de desarrollo*, el cual demuestra ser un complemento en la detección de Necesidades de Capacitación de cada trabajador evaluado.

De esta manera la evaluación 90° es el método que permite conocer los aciertos y los errores, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Lo que lleva a la creación alternativas de mejoramiento que comprometan a todo el personal de Artifibras S.A. de C.V. avanzar más rápida y eficientemente.

I.- Objetivos

Objetivo General

Implementar líneas de acción para el proceso de la evaluación del desempeño del personal operativo sindicalizado del área de producción, mediante indicadores que den respuesta a los propósitos Administrativos y de Desarrollo.

Objetivos Específicos

- Fundamentar las decisiones de compensación: aumento salarial, promoción o transferencia.
- Apoyar en el diagnóstico de la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Retroalimentar al trabajador sobre su desempeño.

II.- Principios y orientaciones indispensables para evaluar

Las ideas básicas que deben guiar el proceso de evaluación se expresan en unos principios y pautas orientadoras que deben seguir tanto los evaluadores como los evaluados, con el propósito de alcanzar los fines propuestos.

- **Área de aplicación:** Personal Operativo Sindicalizado del área de Producción (Producción EPP, Mantenimiento, Almacén, Calidad)
- **Periodos propuestos de aplicación:**
 - ◆ Aumento salarial: Cuando sea requerido.
 - ◆ Promoción o Transferencia: Cuando sea requerido.
 - ◆ Para Diagnóstico de Detección de Necesidad de Capacitación DNC: Cada 6 meses.

- **Criterios a tomar en cuenta:**

 - Confidencialidad

 - Neutralidad

 - Profesionalismo

- **Principios:**

 - 1.- Práctica: La evaluación está condicionada en cuanto a sus características por el destino que se quiere dar a sus conclusiones (propósito administrativo y de desarrollo) y éstas deben de servir de sustento a la toma de decisiones.

 - 2.-Objetiva: Concluir sobre los hechos tal como se presentan en la realidad, sin contaminarlos con la manera de pensar o de sentir de los evaluadores.

 - 3.-Confiabilidad: Que se cumpla el fin último de acuerdos a los propósitos (Administrativo y de Desarrollo).

 - 4.- Valida: Que sea demostrable lo que se está evaluando.

 - 5.- Oportuna: Aplicada en el momento adecuado a fin de que no se produzcan distorsiones, como producto de la transición del tiempo. También sus conclusiones deben ser entregadas en tiempo y forma.

III.- Líneas de acción

Propósitos de la Evaluación de Desempeño

Los programas de evaluación brindan información útil para un sin fin de actividades de administración de recursos humanos

El uso más importante de la evaluación de desempeño ha sido fundamentar las decisiones de compensación, del mismo modo es posible utilizar estos datos en la planeación de las capacitaciones.

Para ello se ha formulado un formato “Evaluación de desempeño a el personal sindicalizado”, dentro del cual se retomaron los aspectos de: antigüedad del trabajador, perfil de puestos, habilidades y capacidades así como el adiestramiento del evaluado. Dichos aspectos se dividen en 3 áreas:

Área 1.- Desempeño Laboral/Área de productividad

Área 2.- Factor Humano

Área 3.-Habilidades y Capacidades

Además se ha incluido un formato de *“Autoevaluación de desempeño de personal sindicalizado”*, el cual, como su nombre lo indica es un formato donde el propio trabajador reconoce sus capacidades, habilidades y destrezas en su puesto de trabajo, Así mismo evalúa de manera conjunta con su jefe inmediato la apreciación final de sus desempeño, de acuerdo a los propósitos administrativos y de desarrollo.

Incluye 2 áreas:

Área 1: Desempeño Laboral/ Área de productividad

Área 2: Conducta Laboral.

Ambos formatos de evaluación retoman los aspectos más importantes que contemplan los autores para una eficaz evaluación de desempeño, los cuales son: descripciones de puesto, antigüedad del trabajador, descripciones de puesto, habilidades y capacidades así como las capacitaciones y adiestramiento adquiridos dentro de la empresa.

Esto con la finalidad de fortalecer más a los resultados y la utilidad de esta evaluación.

A continuación se presentan los propósitos.

1er Propósito: Administrativo

Los resultados arrojados en la evaluación de desempeño serán utilizados para la toma de decisiones en cuestión de:

- Aumento salarial
- Despido
- Transferencia
- Promoción

2do. Propósito: de Desarrollo

La evaluación brindará la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades del evaluado, así como para mejorar su desempeño.

Sea cual sea el nivel de desempeño, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para:

- Identificar los puntos de análisis dentro de su área laboral.
- Establecer metas conjuntas, tanto por el equipo evaluador como con el trabajador sindical evaluado, para lograr un mejor el desempeño laboral.
- Servir de apoyo para la Matriz de Multihabilidades que corresponde el registro de la capacitación, los planes de crecimiento y desarrollo programados para los trabajadores.
- Retroalimentar de manera directa al trabajador evaluado, en el momento oportuno, y mantener la comunicación con este, sobre sus alcances.

IV.- Instrumentos para la evaluación de desempeño.



Tipo de documento: Formato				
<i>Evaluación de desempeño a personal sindicalizado</i>				
Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha	Página
				1/6

Revisión de Actuación	
Nombre del Evaluado:	Fecha de Ingreso:
Puesto:	Antigüedad en el puesto:
Área:	Última evaluación aplicada:
Dirección:	

Instrucciones
<p>1.- Al evaluar al trabajador trate de ser objetivo, claro y preciso. Se trata de valorar la manera en que el trabajador realizó sus funciones y sus resultados. No se trata jamás de enjuiciar a la persona.</p> <p>2.- Evalué el desempeño en el puesto actual.</p> <p>3.- Todos los reactivos deben ser evaluados por el supervisor inmediato y revisados por el superior antes de efectuar la toma de decisiones con el equipo coordinador. (Dpto de DH)</p> <p>4.- Valore los indicadores basados en el desempeño constante, no es casos específicos.</p> <p>5.- Evite realizar prejuicios al calificar.</p> <p>6.- Valore cada característica y marque con una X el cuadro que se aproxime mas al desempeño del trabajador</p> <p>Las afirmaciones evalúan las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Área 1: Desempeño Laboral• Área 2: Factor Humano• Área 3: Habilidades y Capacidades <p>Se recomienda evaluar el desempeño del personal con una periodicidad de al menos una vez al año, aunque lo óptimo sería cada seis meses.</p>



Tipo de documento: Formato

Evaluación de desempeño a personal sindicalizado

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha

Página

5/6

Apreciación Final

Deberá de ser llenado por el equipo evaluador en su conjunto (supervisor-jefe inmediato-Coordenador de DH)

Propósito de Desarrollo

Aportaciones del trabajador hacia la empresa, departamento y/o área de trabajo

Puntos de análisis

Áreas de Oportunidad para el trabajador (Capacitación y adiestramiento)

Metas para el trabajador:

Propósito Administrativo

a).- SUMA DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA = _____ Pts.

b).- SUMA DE LA PUNTUACIÓN POSIBLE = 140 Pts.

RESULTADO:

TABLA DE PONDERACIÓN

De 127 a 140 Pts. **Excelente (APTO)**

De 99 a 126 Pts. **Bueno (APTO)**

De 57 a 98 Pts. **Promedio (CONDICIONADO A MEJORAR)**

De 29 a 56 Pts. **Regular (NO APTO)**

De 14 a 28 Pts. **Malo (NO APTO)**

Por lo tanto el trabajador evaluado esta en un nivel:

Apto () Condicionado a mejorar () No Apto ()



Tipo de documento: Formato

Evaluación de desempeño a personal sindicalizado

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha

Página

6/6

Posibilidades de ascenso

Indíquese el grado de progreso en el puesto actual y su potencial para futuras promociones a puestos de mayor responsabilidad.

GRADO DE PROGRESO EN EL PUESTO ACTUAL Y/O EN PROMOCIÓN

Rápido () Normal () Lento () Insatisfactorio ()

Candidato a promoverlo a: _____

Cuota diaria actual: _____

Aumento salarial recomendado: _____

Puesto de promoción: _____



Tipo de documento: Formato

AutoEvaluación de desempeño a personal sindicalizado

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha

Página

1/4

Datos Generales

Nombre del Evaluado:	Fecha de Ingreso:
Puesto:	Antigüedad en el puesto:
Área:	Última evaluación aplicada:
Dirección:	

Instrucciones

- 1.- Al evaluarte trata de ser objetivo, claro y preciso.
- 2.- Evalúa tu desempeño en el puesto actual.
- 3.- Valora los indicadores basados en tu desempeño constante, no es casos específicos.
- 5.- Valore cada característica y marque con una X el cuadro que se aproxime mas al desempeño del trabajador

Las afirmaciones evalúan las siguientes áreas:

- Área 1: Desempeño Laboral
- Área 2: Factor Humano
- Área 3: Habilidades y Capacidades



Tipo de documento: Formato

AutoEvaluación de desempeño a personal sindicalizado

Elaboró

Revisó

Autorizó

Fecha

Página

3/4

Iniciativa	Resuelves los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.													
Presencia personal	Portas adecuadamente el uniforme de trabajo, así como equipo de seguridad personal.													
Predisposición	Manifiestas una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.													
Puntualidad	Puntualidad en horario laboral y reuniones.													

Apreciación Final

Deberá de ser llenado por el propio trabajador así como por el jefe inmediato.

Propósito de Desarrollo

Aportaciones del trabajador hacia la empresa, departamento y/o área de trabajo	
Áreas de Oportunidad para el trabajador (Capacitación y adiestramiento):	.
Metas para el trabajador.	



Tipo de documento: Formato

AutoEvaluación de desempeño a personal sindicalizado

Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha	Página
				4/4

Propósito Administrativo

a).- SUMA DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA = _____ Pts.

b).- SUMA DE LA PUNTUACIÓN POSIBLE = 140 Pts.

RESULTADO:

TABLA DE PONDERACIÓN

De 127 a 140 Pts. **Excelente (APTO)**

De 99 a 126 Pts. **Bueno (APTO)**

De 57 a 98 Pts. **Promedio (CONDICIONADO A MEJORAR)**

De 29 a 56 Pts. **Regular (NO APTO)**

De 14 a 28 Pts. **Malo (NO APTO)**

Por lo tanto el trabajador evaluado esta en un nivel:

Apto () Condicionado a mejorar () No Apto ()

Posibilidades de ascenso

Indíquese el grado de progreso en el puesto actual y su potencial para futuras promociones a puestos de mayor responsabilidad.

GRADO DE PROGRESO EN EL PUESTO ACTUAL Y/O EN PROMOCIÓN

Rápido () Normal () Lento () Insatisfactorio ()

Candidato a promoverlo a: _____

Cuota diaria actual: _____

Aumento salarial recomendado: _____

Puesto de promoción: _____

V.- Metodología

Evaluación de 90 °

Evaluación del gerente o supervisor.

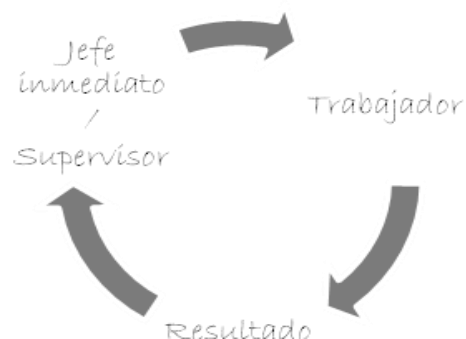
Este ha sido el enfoque que se da al evaluar el desempeño de un trabajador, ya que en la mayoría de los casos, los supervisores están en la mejor posición de realizar esta función. Cuando un supervisor evalúa de manera independiente a los trabajadores, da la provisión para que su superior revise las evaluaciones (gerente/ director de área); esto reduce la posibilidad de que los supervisores evalúen a los trabajadores de manera superficial. Por lo general, estas revisiones serán más objetivas y proporcionarán una perspectiva más amplia del desempeño de los trabajadores que las de los superiores inmediatos.

Autoevaluación

Se pedirá a los trabajadores que se evalúen a sí mismos en un formato de autoevaluación; esto será benéfico cuando el gerente busque aumentar el compromiso de un empleado con el proceso de revisión o retroalimentación. Cuando menos, esto lo hace reflexionar en sus fortalezas y debilidades, y quizá lo lleve a analizar las barreras que limitan su desempeño eficaz.

De esta manera, las autoevaluaciones permitirán tener un fundamento mas para el propósito de desarrollo que para tomar decisiones administrativas.

Diagrama



VI.- Administración del proceso

- **Capacitación para el equipo evaluador.**

Para llevar a cabo la aplicación de la evaluación de desempeño se requiere lo siguiente:

- ◆ Capacitación por parte del encargado o Director de Desarrollo Humano a los evaluadores, en este caso: Jefe inmediato y Gerente o Director de las áreas que tienen a su cargo personal sindicalizado.

Dicha capacitación consistirá en dar a conocer las líneas de acción que se han marcado en el presente manual, el objetivo al que se pretende concluir con la aplicación de la evaluación de desempeño, así mismo el formato de *Evaluación de desempeño a personal sindicalizado*.

- **¿Quién evalúa?**

El superior inmediato, es el responsable de la evaluación del personal a su cargo, el coordinador de recursos humanos debe apoyarse en los supervisores y conformar con ellos un equipo que le colabore en la recolección de información y el seguimiento a los planes de desarrollo profesional de cada trabajador.

VII.- Toma de decisiones

- **¿Quiénes participan?**

Gerente/ Director de Producción: Una vez que revisó y analizó los resultados de la evaluación hecha por el supervisor y la autoevaluación del trabajador.

Director de desarrollo Humano: Para coordinar el tipo de compensación que se hará al trabajador (aumento salarial, promoción, etc.) así como establecer un plan de acción para la capacitación.

(Posteriormente ambos se dedicaran a monitorear la implementación del plan, observando que se cumpla lo esperado a través de la implementación de lo programado; conocimiento, entendimiento, destrezas.)

VIII.- Retroalimentación

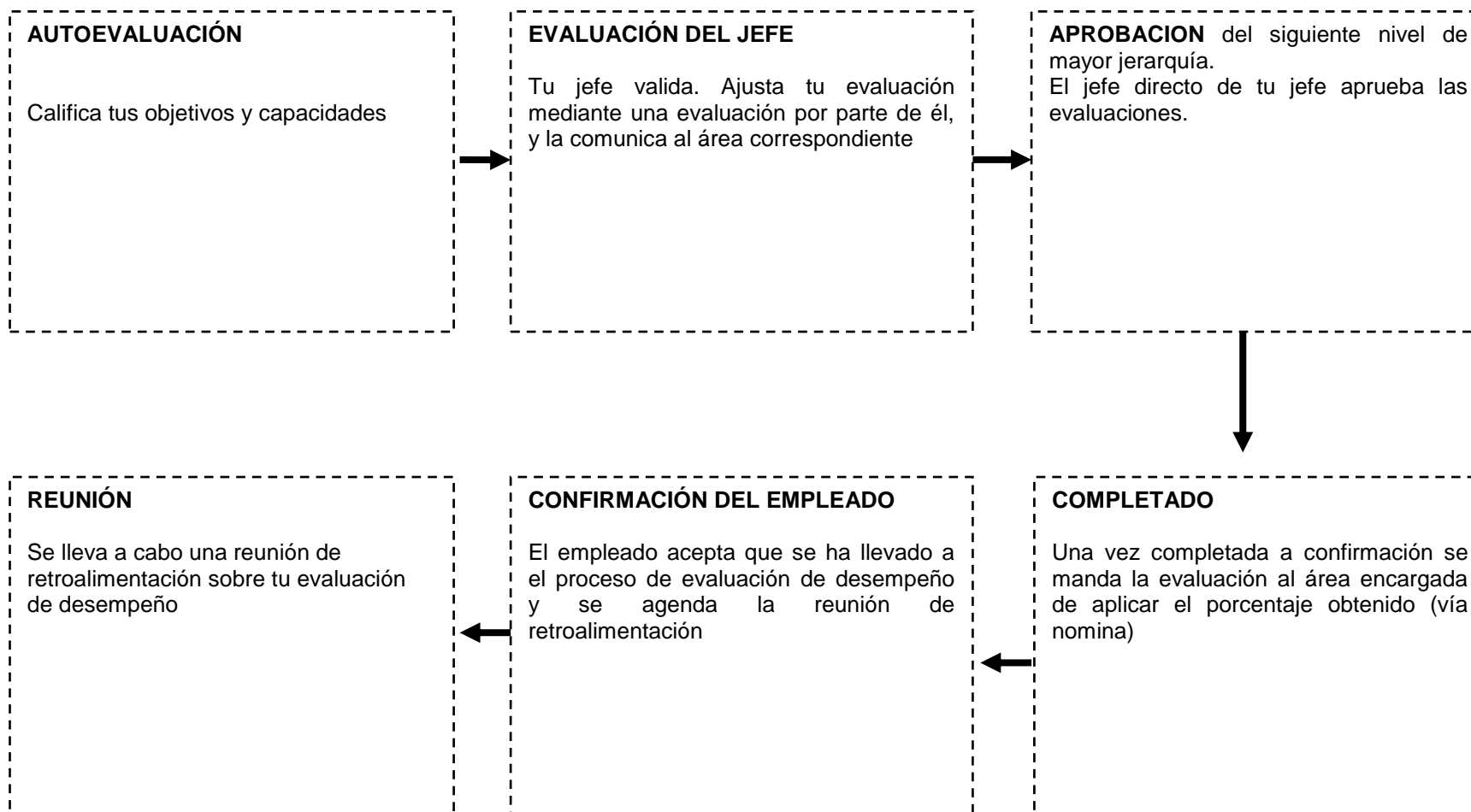
El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Esta tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

En general, cuando los resultados de una evaluación son altos, reconoce los logros del trabajador y felicítalo, muestra entusiasmo por su desempeño. Recordarle que tiene el apoyo y que es un orgulloso de que pertenezca a la empresa.

Pero, si en cambio, los resultados de la evaluación son deficientes, dialogar y proponerle algunas alternativas para mejorar su desempeño, además de escuchar sus argumentos

La entrevista de retroalimentación tiene que realizarse siempre en forma individual y en privado, sobre todo, cuando el desempeño del trabajador no ha sido el adecuado.

Esquema general para el proceso de la evaluación del desempeño del personal operativo sindicalizado del área de producción



BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, García Isaías **“Curso de evaluación de Aprendizaje”**, Sede: Universidad Don Vasco, Uruapan, Michoacán. Responsable Lic. Rogelio Castillo Trápala.

CASTELLANOS, Marie C., **“Manual de Trabajo Social”**, Editorial La Prensa Médica Mexicana S.A. de C.V., México D.F. 1999.

ESPINOZA Vergara, Mario, **“Evaluación de Proyectos Sociales”**, Editorial HUMANITAS, Buenos Aires Argentina.

MÉNDEZ Morales, José Silvestre, **“Economía en la Empresa”**, Editorial McGrawHill Interamericana, México, D.F. 2007.

NAYLOR, Thomas, **“Economía de la empresa”**, Editorial Amorrouto, Buenos Aires, 1973,

REYES, Ponce Agustín, **“Administración de empresas, teoría y práctica”**, Editorial Limusa. México 1995

MÜNCH, Galindo Lourdes, **“Fundamentos de administración”**, Editorial Trillas, México 1999.

OLTRA, Camarena Víctor. **“Desarrollo del Factor Humano”**, Editorial UOC.

NAVARRETE, **“Administración”**, Editorial Prentice-Hall, Cuarta edición, México, D.F.1996,

BOHLANDER, George. **“Administración de los recursos humanos”**, 12ª. Edición. Editorial International Thomson Editores, 2001.

Dirección de Desarrollo Humano, **“Manual de Bienvenida”**, 2010 Artifibras S.A. de C.V.

ESPECIFICACIÓN TÉCNICA ISO/TS 16949, **“Requerimientos particulares para la aplicación de ISO 9001: 2008 para organizaciones automotrices de partes para producción y servicios relevantes”**, Tercera Edición, 2009-06-15

NOTA: Copia libre de la **Especificación Técnica ISO/TS 16949:2009**, publicada por ISO/IATF en Junio 15 del 2009, y sólo debe considerarse como una consulta. El único documento oficiales el publicado originalmente en Ingles por ISO/IATF mismos.

Dirección de Desarrollo Humano, "**Manual de Organización**", Artifibras S.A. de C.V.

HERRERA, Loyo Angélica, "**Trabajo Social en Empresas**", UNAM, ENTS, México D.F. 1997

TERAN, Trillo Margarita, "**Perfil profesional del Trabajador Social en el área Empresarial**", en Revista de Trabajo Social, Número 44, México, D.F. 1990.

SÁNCHEZ, Rosado Manuel, "**Manual de Trabajo Social**", UNAM, ENTS, México D.F. 2004.

VALERA, Juárez Ricardo A. "**Evalúe el desempeño de su personal**", Revista Pyme No. 152, Dic. 2006 AÑO XIII,

Propósitos / Utilidad

♦ *Administrativos*

♦ *De Desarrollo*

Principios de la evaluación

Barreras

- ❖ Aumentos Salariales
 - Bonos
 - Promociones
- ❖ Posibilidades de ascenso
 - Grado de progreso en el puesto actual y/o promoción.
 - Candidato para ser promovido
 - Justificación
- ❖ Motivar
 - Expectativas
 - Mejorar Comunicación
 - Planes de capacitación

- ❖ Objetiva
- ❖ Valida
- ❖ Confiable
- ❖ Oportuna
- ❖ Práctica

- ❖ De aplicación
- ❖ De análisis
- ❖

ANEXO No. 2

**FORMATO F05.43
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A PERSONAL SINDICALIZADO
(Formato utilizado en Artifibras S.A. de C.V.)**

CONCEPTO / Revisión de actuación	
NOMBRE: _____	FECHA DE INGRESO: _____
PUESTO: _____	ANTIGÜEDAD EN EL _____
AREA: _____	PUESTO: (MESES) _____
GERENCIA _____	
: _____	FECHA ÚLTIMA _____
	CALIFICACIÓN: _____

I N S T R U C C I O N E S

1. La revisión de actuación se deberá basar en los requisitos que exige el puesto actual.
2. Todos los méritos deberán ser calificados por el supervisor inmediato y revisados por el superior antes de efectuar la entrevista con el colaborador.
3. Utilice cualquiera o todas las preguntas que se apliquen al caso en concreto.
4. Asegúrese de que la apreciación esté basada en la actuación constante y no en algún suceso excepcional.
5. Evite considerar sentimientos personales o prejuicios al calificar.
6. Estudie cada característica y marque con una X el cuadro que se aproxime más a la actuación.

OBSERVACIONES: (Recomendaciones para el mejoramiento personal).

Parte 1. <i>Apreciación de características</i> FACTORES Y DEFINICIONES	CALIFICACIÓN FINAL									
1. <u>Conocimientos del puesto.</u> (habilidad para aplicar los conocimientos adquiridos por educación o experiencia) por ejem. Técnicas Estadísticas.	Ex. 10	Bueno 9	8	7	Medio 6	5	Escaso 4	3	Bajo 2	1
2. <u>Calidad del trabajo</u> (exactitud en el trabajo; frecuencia de errores y forma de presentar los reportes o informes).										
3. <u>Cantidad de trabajo.</u> (rendimiento por volumen; velocidad de actuación dentro de la jornada normal).										
4. <u>Iniciativa.</u> (habilidad para sugerir mejoras y actitud para actuar constructivamente ante problemas de trabajo).										
5. <u>Responsabilidad.</u> (disposición para aceptar responsabilidades y llevarlas a cabo, y grado de supervisión requerido).										
6. <u>Cooperación.</u> (grado de colaboración y entusiasmo para con sus superiores y compañeros. Tacto con otros.										
7. <u>Disciplina.</u> (actitud hacia las reglas establecidas y grado de aceptación a las indicaciones que se le hacen). Respetar procedimientos.										
8. <u>Relaciones con otros</u> (compañeros, público, proveedores, etc.). Amigable, Amable, etc.										
9. <u>Versatilidad.</u> (grado de aptitud para otras tareas; adaptación a nuevas situaciones).										
10. <u>Asistencia y puntualidad.</u>										
11. <u>Juicio analítico</u> (capacidad para resolver problemas; calidad en las decisiones).										
12. <u>Comunicación.</u> (habilidad para exponer ideas; las redacta en forma clara).										
13. <u>Organización.</u> (capacidad para planear y organizar su propio trabajo y/o subordinados; maneja más de un problema con eficiencia).										
14. <u>Aptitud para mando.</u> (habilidad para guiar y desarrollar eficientemente a su personal).										

Parte 1. Apreciación de características

a).- SUMA DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA = _____ Pts.

b).- SUMA DE LA PUNTUACIÓN POSIBLE = 140 Pts.

RESULTADO:

TABLA DE PONDERACIÓN

De 127 a 140 Pts. **Excelente (APTO)**

De 99 a 126 Pts. **Bueno (APTO)**

De 57 a 98 Pts. **Medio (CONDICIONADO A MEJORAR)**

De 29 a 56 Pts. **Escaso (NO APTO)**

De 14 a 28 Pts. **Bajo (NO APTO)**

POR TANTO EL TRABAJADOR EVALUADO ESTA EN UN NIVEL :

APTO ()

CONDICIONADO A MEJORAR ()

NO APTO ()

Parte 2. Posibilidades de ascenso

Indíquese el grado de progreso en el puesto actual y su potencial para futuras promociones a puestos de mayor responsabilidad.

GRADO DE PROGRESO EN EL PUESTO ACTUAL Y/O EN PROMOCIÓN

() Rápido () Normal () Lento () Insatisfactorio

CANDIDATO PARA PROMOVERLO A : _____

() Preparado

() Le falta preparación

CUOTA DIARIA ACTUAL: _____

AUMENTO SALARIO RECOMENDADO:

Importe

%

PUESTO (EN CASO DE PROMOCIÒN)

JUSTIFICACIÒN:

Jefe Inmediato

Gerente de Área

Gerente de Des. Hum.

Gerente General

Para ser llenado por Gerencia general o desarrollo humano

CANTIDAD

PORCENTAJE

AUMENTO AUTORIZADO:

MONTO DEL NUEVO SALARIO:

EFFECTIVO A PARTIR DE :

PUESTO:

OBSERVACIONES

ANEXO No. 3

CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE TUVO PARTICIPACIÓN EN LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE LA EVALUACIÓN DESEMPEÑO REALIZADA EN EL 2010 AL PERSONAL SINDICALIZADO.

Objetivo: Conocer el proceso que se realizó durante la aplicación del instrumento de la evaluación de desempeño realizada en el 2010 a los trabajadores sindicalizados del área de producción, así como la toma de decisiones.

1.- ¿Cómo define una evaluación de desempeño?

2.- ¿Considera que la evaluación de desempeño es parte integral de un sistema de administración de calidad?

a) Si b) No

Porque _____

3.- ¿Existe una política por escrito sobre la evaluación de desempeño?

a) Si b) No ¿Por qué? _____

4.- ¿Quiénes formaron parte del diseño del instrumento de la evaluación de desempeño?

- a) Jefe inmediato
- b) Dirección de Desarrollo Humano
- c) Dirección de Producción
- d) Dirección de Calidad
- e) Dirección General
- f) Otro: _____

5.- ¿De los siguientes indicadores cuales se tomaron en cuenta para formular la evaluación de desempeño?

- a) Descripciones de puesto
- b) Habilidades y capacidades
- c) Antigüedad del trabajador
- d) Las capacitaciones y/o adiestramiento

6.- ¿Cuáles son los propósitos de evaluar el desempeño?

INDICES/ INDICADORES	Constantemente	Esporádicamente	Casi Nunca	Nunca
1.- Motivar				
♦ Clarificar expectativas				
♦ Mejorar la comunicación				
♦ Mutuos entendimientos				
2.- Aumentos salariales				
♦ Bonos				
♦ Promociones				

♦ Recompensas intrínsecas				
♦ Recompensas extrínsecas (castigos/suspensiones)				

7.- ¿Cuál ha sido la finalidad de la evaluación de desempeño?

	Siempre	Casi Siempre	Esporádicamente	No califica
Diagnóstica				
Identificar características contextuales				
Identificar necesidades				
Identificar intereses del trabajador				
Formativa (Continua)				
Mejorar condiciones laborales				
Identificar puntos de análisis				
Identificar puntos críticos				
Definición de roles y puestos				
Sumativa (Final)				
Cumplimiento del objetivo inicial				
Analizar puntos de mejora				
Eliminar problemas				

8.- ¿Quiénes participan en la aplicación del instrumento de la evaluación de desempeño?

- Jefe inmediato
- Gerente de área
- Director de área
- Director de Desarrollo Humano
- Dirección General
- Otro ¿Cuál

9.- ¿Con que frecuencia se realiza una evaluación de desempeño al personal sindicalizado?

- Cada mes
- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Cada año
- Otra ____

10.- De acuerdo a la evaluación de desempeño aplicada, considera que es:				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	No califica
Objetiva				
Mide				
Analiza				
Concluye				
11.- ¿Considera que el instrumento aplicado puede aplicarse a otros grupos de trabajadores con características similares a los trabajadores sindicalizados de Artifibras?				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	No califica

Valida				
Comprobable				
Replica (viable a otros ámbitos/tipo de población)				
Se puede teorizar/sistematizar				
12.- ¿Considera que es Confiable?				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	No califica
13.- ¿Se aplica en el momento oportuno?				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	No califica
14.- ¿Las conclusiones son entregadas en tiempo y forma?				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	No califica
15.- ¿La considera Práctica para la toma de decisiones?				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	No califica

16.- En cuanto a los siguientes indicadores ¿Considera que el jefe inmediato está capacitado para evaluar las características personales de sus subordinados?

	Apto	Poco Apto	No apto	No califica
❖ Juicio				
❖ Criterio				
❖ Análisis				
❖ Neutralidad				
❖ Confiability				

17.- ¿A qué dificultades se han enfrentado los responsables al momento de realizar la evaluación de desempeño?

- a) Falta de objetivos y metas
- b) Falta de motivación
- c) Autoritarismo del evaluador
- d) La existencia de sub grupos
- e) Falta de capacitación
- f) Interferencia de persona ajenas a la evaluación
- g) Respuestas críticas
- h) No contesta
- i) No sabe

18.- ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?

- a) Jefe inmediato
- b) Gerente de área
- c) Director de área
- d) Director de Desarrollo Humano
- e) Dirección General

Otro ¿Cuál?

19.- ¿Cuáles son las dificultades de análisis que se presentan?

- a) Falta de objetivos y metas
- b) Autoritarismo de los directivos
- c) Carencia de recursos económicos

- d) Respuestas críticas
- e) Respuestas acríticas
- f) Preguntas estereotipadas
- g) Preguntas no contestadas

20.- En cuanto a la persona evaluada, considera que es una oportunidad para subrayar:

	Constantemente	A veces	Muy poco	Nunca
Las ventajas de una persona				
Áreas de oportunidad para el trabajador				
Preparar planes de acción para superar desventajas				
Fijación de metas				
Planes de crecimiento y desarrollo (capacitación)				

21.- Una vez que se realiza de nuevo una evaluación de desempeño ¿Cómo se compara el desempeño del empleado con las metas que se establecieron para él?

- a) De acuerdo a su desempeño en su área
- b) Número de capacitaciones
- c) Evaluaciones anteriores

22.- ¿Se socializa con el evaluado los resultados? a) Si b) No

22.1 ¿Se aconseja a los empleados en base a:

	Constantemente	A veces	Muy poco	Nunca
Puntos fuertes				
Debilidades				
Necesidades				
Áreas de oportunidad				

23.- ¿Se ha considerado un apartado para una autoevaluación por parte del trabajador?

- a) Si
- b) No ¿Por qué?