aag2306

TESIS
RZ993
A7

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA MANO DE OBRA CALIFICADA.

Realizado por:

ARIAS MEJIAS, FRANCY GLORIA.
HERNANDEZ COTE, AURA ROXANA.

Profesor guía:

LIC. ARACELIS TORTOLERO.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Dieciocho puntos (18) puntos.

Nombre: Aracelis Tortolero Firma [illegible]

Nombre: MARGES SEMPO D. Firma [illegible]

Nombre: Pedro Vicente Navarro Firma [illegible]

Caracas, 04 de Noviembre de 1993

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

DISEÑO E IMPLATACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA MANO DE OBRA CALIFICADA

Memoria de grado elaborada por:

Arias M. Francy G.

Hernández C. Aura R.

Tutor:

Lic. Aracelis Tortolero.

CARACAS, OCTUBRE 1993.

A mi madre por su amor, orientación y palabra acertada.
A mi tía por su inmensa paciencia y apoyo incondicional.
A mis queridos abuelos por su afecto y presencia constante.

Francy.

AGRADECIMIENTO

A la Gerencia de Relaciones Industriales de Cervecería POLAR, C.A. Planta los Cortijos, por habernos brindado la oportunidad de realizar esta investigación y en especial a la Licenciada Tibisay Utrera, por su dedicación, colaboración y apoyo incondicional en todo momento.

A nuestros amigos del Departamento de Control Administrativo de Personal, con quienes compartimos varios meses de trabajo: Migdalia, el Sr. Luis Alfredo, Robert, María, Mariela, Orly y muy especialmente a Julio, quien desinteresadamente siempre nos apoyo, brindándonos su afecto y estimulándonos a seguir adelante. Gracias por su amabilidad y colaboración.

A los superintendentes, Especialistas, Supervisores Trabajadores y Jefes de Departamento de ambas Gerencias, por su participación, receptividad y entusiasmo durante el desarrollo de la investigación.

A la Licenciada Aracelis Tortolero, nuestra tutora por sus orientaciones y consejos que permitieron la culminación de este trabajo.

A mis padres por la confianza y el apoyo que me han brindado en todo momento.Por estar siempre cuando los he necesitado y por el amor que me demuestran cada día.

Aura.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA.....8

1. Objetivo General.....10

2. Objetivos Especificos.....11

3. Importancia de la Investigación.....11

CAPITULO II.

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1. La Evaluación del Desempeño.....13

1.1. Definición.....13

1.2. Principios de la Evaluación.....16

1.3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....17

1.4. Ventajas de la Evaluación.....19

1.4.1. Ventajas para el trabajador.....19

1.4.2. Ventajas para el Evaluador.....20

1.4.3. Ventajas para la Organización.....20

1.5. Criterios de Evaluación.....21

2. Fases del Proceso de Evaluación del Desempeño.....23

2.1. Determinar los Requisitos del Desempeño.....24

2.2. Comentar los Requisitos Establecidos con los Trabajadores.....24

2.3. Observar el Desempeño de los Subordinados.....24

2.4. Evaluar la Actuación del Trabajador.....24

2.5. Comunicar al Trabajador los Resultados de su Evaluación.....25
2.6. Establecer las Acciones a Tomar.....25
3. Métodos de Evaluación del Desempeño.....26
3.1. Métodos Tradicionales de Evaluación.....26
3.1.1. Método Gráfico de Clasificación.....27
3.1.2. Método de Listas de Comprobación.....29
3.1.3. Método de Comparación por Parejas.....30
3.1.4. Método de Rango o Jerarquización.....31
3.2. Nuevos Enfoques de Evaluación.....32
3.2.1. Método de Elección Forzada.....33
3.2.2. Método de Incidentes Críticos.....33
3.2.3. Método de Evaluación por Objetivos.....34
4. Fuentes de Error en la Evaluación del Desempeño.....35
4.1. Tendencia Central o Lenidad.....36
4.2. Efecto Halo.....36
4.3. Tendencia a la Benevolencia o a la Severidad....37
4.4. Error Sistemático o Constante.....38
4.5. Error Lógico.....38
4.6. Otros Errores.....38
5. Las Tareas, Parámetros de Evaluación.....39
6. Factores que Contribuyen al Exito de un Programa de Evaluación.....42

CAPITULO III.

BREVE RESEÑA HISTORICA Y CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION.

1. Aspectos Históricos de Cervecería POLAR, C.A.....44

2. Objetivos de Cervecería POLAR, C.A.....45

3. Estructura Organizativa de Cervecería POLAR, C.A. Planta Los Cortijos.....45

3.1. Estructura General.....45

3.2. Estructura y Funciones de la Gerencia de Relaciones Industriales.....47

CAPITULO IV.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

1. Diseño de la Investigación.....52

1.1. Fases de la Investigación.....53

1.1.1. Fase de Identificación de la Unidad de Análisis.....53

1.1.2. Fase de la Verificación de la Necesidad de Aplicar un Sistema de Evaluación del Desempeño.....54

1.1.3. Fase de Verificación de la Descripción de Cargo de Mecánicos y Electricistas.....56

1.1.4. Fase de Determinación de las Tareas y Factores a Evaluar.....60

1.1.5. Fase de Diseño de los Formularios de Evaluación del Desempeño.....80

1.1.6. Fase de Elaboración de las Plantillas de Evaluación.....82

1.1.7.Fase de Implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño.....102

CAPITULO V.

TABULACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....104

1. Análisis de los Resultados por Departamentos y Gerencias.....107

1.1. Departamentos de la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento.....107

1.2. Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento.....116

1.3. Departamentos de la Gerencia de Envasado.....118

1.4. Gerencia de Envasado.....126

2. Análisis por Categorías y Cargos.....128

2.1. Categorías de Mecánico.....128

2.2. Cargo de Mecánico.....134

2.3. Categorías de Electricista.....136

2.4. Cargo de Electricista.....140

3. Análisis Global de los Resultados.....142

CAPITULO VI.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....144

CAPITULO VII.

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.....162

BIBLIOGRAFIA.....166

ANEXO 1.....168

ANEXO 2.....170

ANEXO 3.....172

ANEXO 4.....181

ANEXO 5.....187

ANEXO 6.....197

INTRODUCCION

Evaluar el desempeño del hombre en los distintos contextos en que se desenvuelve no es nada reciente. Desde el momento en que se producen relaciones humanas con ocasión del trabajo surge esta necesidad.

La evaluación constituye, un sistema de apreciación de la actuación del individuo con relación a su cargo. En este sentido, es de vital importancia que una organización conozca el desempeño de sus trabajadores, ya que a través de su actuación eficiente se logra el cumplimiento de la meta organizacional.

La presente investigación tiene por finalidad diseñar e implatar un Sistema de Evaluación del Desempeño, dirigido a Mecánicos y Electricistas, fundamentado en la *combinación de los enfoques de juicios subjetivos y el* objetivo basado en tareas, con el objeto de facilitar el establecimiento de políticas de Administración de Recursos Humanos; realizado en la Cervecería Polar, C.A. Planta los Cortijos.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento y formulación del problema, en donde se señala: el objetivo general,los objetivos específicos y la importancia de la investigación.

A continuación se indican (CAPITULO II),algunos aspectos generales sobre la Evaluación del Desempeño, en el cual se desarrollaron varios puntos; centrándose uno de ellos en la explicación de los diversos métodos de evaluación existentes, además de destinarse otro a desarrollar la evaluación por tareas.

El capítulo III, expone de manera general la historia y características de la organización en donde se realiza la investigación. Seguidamente se desarrolla en el capítulo IV de manera detallada, la metodología de la investigación, la cual se encuentra dividida en siete fases a través de las cuales se explica todo el procedimiento empleado para Diseñar e Implantar el Sistema de Evaluación del Desempeño.

En el capítulo V se presentan los resultados, producto de aplicar el sistema diseñado.

En el capítulo VI se desarrolla el Manual de Normas y Procedimientos de Sistema de Evaluación, con el propósito de orientar a los futuros usuarios de sistema.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la Implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA.

El logro de los objetivos planteados por la Organización se alcanza a través de los individuos que la integran, ya que son en definitiva su recurso más importante. De esta afirmación se desprende la necesidad de conocer el desempeño de cada trabajador en su puesto de trabajo; razón por la cual se han diseñado instrumentos orientados a registrar la actuación de los trabajadores, para asi determinar las fortalezas y debilidades de los mismos.

Los instrumentos diseñados para evaluar el desempeño son muy diversos y varían dependiendo del personal al cual se aplique, además de la técnica que se escoja. La tendencia más generalizada en las organizaciones ha sido elaborar instrumentos únicos que midan factores comunes a un tipo especifico de personal. La mayoría de estas técnicas se basan en factores de carácter subjetivo o de juicio, ya que dependen de la opinión que al respecto tengan los supervisores. De esta forma, los instrumentos bajo esta orientación miden variables tales como: cooperación, calidad de trabajo, cantidad de trabajo, iniciativa, etc.

Otra opinión válida planteada por el autor Jorge

O.Hintze L., y la cual señala en su manual de Evaluación de Eficiencia se orienta a evaluar a través de técnicas objetivas, es decir diseñar instrumentos basados en las tareas características de un puesto de trabajo, ya que éstas se traducen en resultados observables. Esta técnica presenta como ventaja su adaptabilidad a los trabajadores de nómina diaria, puesto que los mismos son eminentemente operativos, razón, por la cual se puede determinar con mayor precisión y facilidad sus debilidades y fortalezas, lo cual sirve de insumo para desarrollar Programas de Adiestramiento, además de proporcionar información aplicable a otras áreas como: compensación, promoción, etc.

Es de hacer notar que esta técnica es de poca aplicación en las organizaciones, puesto que generalmente los instrumentos de evaluación, como se señaló anteriormente, contemplan factores que se miden a partir de los juicios del supervisor.

Ambos enfoques poseen sus ventajas y desventajas, por lo que se optó en idear un instrumento que conjugara parámetros subjetivos (juicios) y objetivos (tareas), con la finalidad de Implantar un Sistema Formal de Evaluación del Desempeño, a través del cual se obtenga información veraz para desarrollar Políticas de Administración de Recursos Humanos.

Para ello se tomó como unidad de análisis el

personal de mano de obra calificada (mecánicos y electricistas) que laboran en las Gerencias de Envasado e Ingeniería y Mantenimiento de Cervecería POLAR, C.A., Planta Los Cortijos. De este grupo de trabajadores, sólo los pertenecientes a la Gerencia de Envasado habían sido evaluados mediante un instrumento basado en parámetros subjetivos, el cual cumplía un fin eminentemente promocional, careciendo de periodicidad.

Vista la necesidad de evaluar con fines que fuésen más allá de lo meramente promocional, se optó por Diseñar un Instrumento que contemplara la evaluación de las tareas específicas de los cargos, además de evaluar los factores relacionados con las características personales.

Como consecuencia de esta decisión, se particularizaron los formularios de evaluación en la parte correspondiente a las tareas específicas de los diferentes grupos de trabajadores.

De lo expuesto anteriormente, los objetivos de la investigación son los siguientes:

1.-Objetivo General:

Diseñar e Implantar un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en la combinación de los enfoques de factor de juicio subjetivo y el objetivo basado en tareas, dirigi-

dos a los mecánicos y electricistas que laboran en la Gerencias de Envasado e Ingeniería y Mantenimiento de Cervecería POLAR C.A. Planta Los Cortijos, ubicada en Caracas.

2.- Objetivos Específicos:

- Conocer la opinión de los supervisores acerca de la necesidad de la creación de un Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Identificar las tareas y factores característicos de cada puesto de trabajo.
- Diseñar el formulario de Evaluación del Desempeño.
- Elaborar el instructivo de Evaluación del Desempeño.
- Desarrollar el Manual de Normas y Procedimientos.
- Implantar el sistema de Evaluación del Desempeño.
- Realizar el análisis en base a los datos de Evaluación obtenidos.
- Efectuar las correcciones pertinentes al instrumento de Evaluación del Desempeño.

3.- Importancia de la Investigación.

Lo novedoso de la investigación radica en la introducción de parámetros objetivos de evaluación, labor que anteriormente no había sido desarrollada, ya que hasta

el momento, los Sistemas diseñados, han sido orientados bajo los esquemas tradicionales, es decir se han basado en parámetros subjetivos.

Desde esta perspectiva, la presente investigación constituye un aporte al desarrollo de la Evaluación del Desempeño fundamentado en tareas.

CAPITULO II.

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

1.- La Evaluación del Desempeño.

1.1. Definición.

Evaluar el desempeño del hombre en los distintos contextos laborales en que se desenvuelve no es nada reciente. Desde el momento en que se producen relaciones humanas con ocasión del trabajo surge esta necesidad. Desde este punto de vista, en toda organización exista o no un sistema formal de evaluación, se lleva un control sobre el desempeño de los trabajadores; puesto que los supervisores observan constantemente cómo sus subordinados realizan las tareas asignadas, formándose un criterio en relación a la eficiencia de cada uno de ellos.

Sin embargo, es de vital importancia que en toda organización se establezca un sistema formal de apreciación de la actuación del individuo con relación al cargo, diseñado con la finalidad de proporcionar evaluaciones precisas y objetivas, además de unificar los criterios utilizados para evaluar a los trabajadores y de esta manera lograr el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por otra parte, a medida que la dimensión de la

organización es mayor, el individuo posee menores posibilidades de percatarse o de conocer directamente el juicio que la misma se ha formado con respecto a su desempeño y de lo que espera de él.

Lo anterior, son sólo algunas de las razones que justifican la preocupación actual de las Empresas por establecer sistemas formales que evalúen el desempeño de los trabajadores.

Con relación a este proceso de la Administración de Recursos Humanos, cabe destacar que no existe uniformidad de criterios entre los autores en cuanto a su denominación, razón por la cual han surgido distintas acepciones que contemplan los mismos fundamentos básicos. Entre estos términos se encuentran una amplia variedad como: Calificación de Méritos; Evaluación de Eficiencia, Notaciones del Personal, Apreciación del Personal, Análisis del Personal, Evaluación de la Actuación, Informe de Progreso, Evaluación de los Empleados, Evaluación de la Eficiencia Funcional; siendo actualmente los más utilizados: Medición de la Ejecución y Evaluación del Desempeño.

Para efectos de la investigación, se denominará a la técnica: **EVALUACION DEL DESEMPEÑO,** adoptando como definición la señalada por Eduardo Matute al referirse a la calificación por el Mérito, definiéndola como:"Medida sistemática, periódica y hasta donde sea humanamente posi-

ble, imparcial de las características personales de cada empleado con relación al trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores" (1)

Se adoptó esta definición por considerar que es la más completa, ya que integra los tres elementos comunes que aparecen en otras definiciones, como lo son:

1. - "La evaluación es una técnica formal y sistemática, como tal busca ser lo más objetiva posible.
2.- La evaluación es periódica, es decir implica repetición en el tiempo.
3.- La evaluación está dirigida a apreciar en un trabajador su rendimiento en su actual trabajo y sus capacidades en función de una tarea o desarrollo dentro de la organización."(2)

De lo señalado anteriormente, se sustenta que la Evaluación del Desempeño es un instrumento que proporciona información periódica, sistemática, lo más objetiva y completa posible acerca de los aspectos positivos y a mejorar del personal que labora en la organización.

(1) Eduardo Matute, Guía para la Calificación y Promoción del Personal, Ibérico Europa de Edic.,1969 Pág 15.

(2) Eduardo Matute, op. cit. Págs. 2 y 3.

1.2 Principios de la Evaluación.

A continuación se presentan una serie de principios que de acuerdo a Larrañaga constituyen el marco teórico que fundamenta la técnica de evaluación.

1.- El principio básico consiste en que todos los trabajos poseen una serie de requisitos y características comunes es decir, aún cuando los trabajos de una misma especie, rango o nivel varíen en intensidad se pueden descomponer en una serie de factores que son iguales en lo básico.

2.- El fundamento de la evaluación de eficiencia radica en que los trabajadores cumplen en mayor o menor grado con los factores que son comunes a todos los trabajos, a pesar de que éstos varían de un trabajo a otro.

3.- Los supervisores al observar el desempeño de sus subordinados se crean un juicio acerca de los mismos. A partir de este hecho se puede evaluar de manera científica.[3]

(3) Juan Carlos Larrañaga, IESA, Manual de Evaluación del Desempeño, 1989, Pág 10.

1.3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.

Para que una organización pueda establecer un sistema de evaluación que permita alcanzar las metas deseadas es preciso darle respuestas a las siguientes interrogantes:¿Con qué fin se evalúa?, ¿Qué objetivo se desea lograr?. Ya que la información que se deduzca de ellas incidirá en el diseño del Sistema, en la selección de las técnicas a utilizar para su aplicación y en el empleo de los datos que se desprenderán de dicha evaluación. Si bien, los Sistemas de Evaluación del Desempeño pueden servir para muchos propósitos, los objetivos trazados pueden variar dependiendo de las diversas metas planteadas por la organización, distinguiéndose las siguientes:

Objetivos Generales:

- Obtener un conocimiento lo más objetivo posible acerca del rendimiento del recurso humano con que cuenta la organización en un momento dado.
- Obtener datos que sirvan de base para formular programas específicos dirigidos al personal o para tomar decisiones en relación a trabajadores en particular.
- Conocer los puntos débiles y las cualidades de los trabajadores, con el fin de tomar medidas para corregir los o desarrollarlos.

Objetivos Especificos:

- Determinar la calificación de cada trabajador en relación a los otros trabajadores de su misma ocupación, gerencia, departamento, sección o en relación a todo el personal de la Empresa.
- Conocer comparativamente cuál es el rendimiento general de cada grupo funcional de la organización.
- Determinar la idoneidad del trabajador después del período de prueba.
- Detectar fallas de los trabajadores susceptibles de corregirse con un adiestramiento adecuado.
- Verificar la efectividad de los programas de adiestramiento.
- Orientar la toma de decisiones en relación a: aumentos salariales, incentivos, premios diversos, ascensos, promociones, traslados internos, despidos u otras medidas disciplinarias.
- Determinar la validez de los programas de selección.
- Retroalimentar a los trabajadores, indicándoles sus puntos débiles y fuertes como un estímulo para que estén dispuestos a corregirlos y superarse día a día.

Otro grupo de objetivos importantes que contempla la Evaluación del Desempeño son los orientados a propiciar

un clima organizacional positivo dentro de la Empresa, entre los que cabe señalar:

a - Los que incrementan la comunicación entre supervisores y subordinados mediante el feedback proporcionado por la entrevista de evaluación.

b - Los que proporcionan al trabajador la sensación de que está siendo evaluado de manera objetiva e imparcial.

c - Los que mejoran las Relaciones Humanas entre supervisor y trabajador.

1.4. Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

Las ventajas que proporcione la aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño guardan una estrecha relación con la filosofía y objetivos sobre la cual se establezca. Además depende del apoyo del personal gerencial y supervisorio; quienes son en definitiva los responsables de ponerlo en práctica.

Estas ventajas son extensibles al trabajador, al evaluador y a la organizacón.

a - Ventajas para el Trabajador:

- Se le aclara lo que se espera de él a nivel de comportamiento y desempeño; con lo cual se establecen claramente sus deberes y obligaciones en la

organización.

- Le posibilita informarse acerca de las acciones que tomará su supervisor y que deberá tomar él, con la finalidad de incrementar su eficiencia.

b - Ventajas para el Evaluador:

- La evaluación sistemática exige que los supervisores observen detalladamente el desempeño de sus subordinados, lo cual se traduce en un mejor conocimiento de los mismos.
- Posibilita el cumplimiento de la responsabilidad de todo supervisor, consistente en formar a sus trabajadores.
- Esta técnica favorece las relaciones interpersonales.
- Permite al evaluador realizar de manera más justa la evaluación de sus trabajadores, debido a que cuenta con unos parámetros orientados a minimizar la subjetividad.

c - Ventajas para la Organización:

- Permite conocer de manera objetiva la calidad del recurso humano con que cuenta la organización en un momento dado.
- Proporciona datos para que la organización tome decisiones con respecto a Políticas de Adminis-

tración de Recursos Humanos.

- Estimula al trabajador a adoptar actitudes positivas hacia la organización.

1.5. Criterios de Evaluación.

El proceso de evaluación consiste en medir, en términos generales la actuación del trabajador; esto supone, establecer un patrón de comparación que garantice objetividad.

Como señala Andrea Zerilli:

"Los estudiosos han elaborado muchos métodos para la valoración del personal, cada vez más perfectos. Sin embargo, nos enseñan sólo de qué forma valorar ...pero no se paran a darnos ninguna indicación sobre el qué es, desde luego, el problema más importante de la valoración en cuanto medición: a la elección de los parámetros sobre los que hay que fijar tal valoración"(4).

Existen tres criterios referidos a la Evaluación del Desempeño:

a - Aspectos o rasgos individuales

b - Actuación o desempeño laboral

c - Cumplimiento de las responsabilidades asignadas

(4) Andrea Zerilli, Valoración del Personal. Bilbao Ediciones Deusto, 1978, Pág.34.

a - Aspectos o Rasgos Individuales:

Se refieren al conjunto de elementos intrínsecos al individuo, los cuales son intangibles. Estos criterios consisten en evaluar las aptitudes y/o las cualidades del trabajador; las cuales no son percibidas directamente (Medición directa). El evaluador se percata de su existencia mediante la percepción de hechos concretos realizados por el trabajador, los cuales se presumen son productos de esas cualidades o relacionados indirectamente con ellos. Por ejemplo: iniciativa, grado de cooperación.

b.- Actuación o Desempeño Laboral:

Se evalúan una serie de "...factores relacionados con el comportamiento del individuo en el puesto de trabajo"(5).

Una evaluación basada en este criterio, se presenta a diferencia de la anterior más objetiva y concreta, puesto que el juicio sobre el rendimiento se realiza de manera más segura y fácil para el evaluador. Por ejemplo: Hábitos de seguridad e higiene, asistencia, puntualidad.

(5)Loc.cit.

c.- Cumplimiento de las Responsabilidades Asignadas:

Se refiere a la forma en que el trabajador cumple con las responsabilidades asignadas; centrándose la actuación en los deberes inherentes a cada puesto de trabajo, con el objeto de valorar la actuación del trabajador basándose en la forma en que éste cumple sus obligaciones con respecto a los resultados que debe alcanzar. Por ejemplo: Los clásicos factores de calidad y cantidad.

Todos estos criterios son utilizados en mayor o menor medida en la organización.

2. Fases del Proceso de Evaluación del Desempeño.

A pesar de que el establecimiento de un Sistema de Evaluación del Desempeño no implica la ejecución de un conjunto de pasos rígidos, es aconsejable considerar una serie de lineamientos dirigidos a lograr los objetivos planteados por la organización.

Atendiendo a esta inquietud, se presentan a continuación una serie de fases que se deben tener en cuenta al elaborar este tipo de sistema.

2.1 Determinar los Requisitos del Desempeño.

Esta fase implica la formulación detallada de las obligaciones que se espera que cumpla el individuo en el cargo que desempeña, basándose en el estudio y conocimiento de los requerimientos de un puesto. Lo más común es recurrir a las descripciones de cargos en las cuales se enumeran las funciones y las tareas que debe cumplir el trabajador.

2.2 Comentar los Requisitos Establecidos con los Trabajadores con el Fin de Adaptarlos a la Realidad.

Una vez obtenidos estos requisitos se utilizarán como marco de referencia para establecer los factores o variables para evaluar el desempeño de los trabajadores.

2.3 Observar el Desempeño de los Subordinados.

El supervisor al evaluar debe prestar atención no sólo a la eficiencia del trabajador sino también, debe considerar sus habilidades, motivaciones, dificultades, capacidades, etc.

2.4 Evaluar la Actuación del Trabajador.

Los estandares establecidos sirven de criterio

para evaluar el desempeño del trabajador, puesto que se compara la realidad con lo esperado.

2.5 Comunicar al Trabajador los Resultados de su Evaluación.

Esta fase constituye uno de los aspectos fundamentales en el desarrollo del proceso de evaluación, ya que a través de la misma el interesado (el trabajador) conoce los resultados de su evaluación y puede intercambiar con el evaluador diversas impresiones acerca de la misma.

2.6 Establecer las Acciones a Tomar.

El supervisor en base a la Evaluación del Desempeño del Trabajador podrá determinar sobre datos objetivos las acciones a seguir con la finalidad de mejorar el rendimiento del trabajador.(6)

(6)Chruden y Sherman. Administración de Personal,Editorial Continental,1986.Págs.239-240.

3. - Métodos de Evaluación del Desempeño.

Las organizaciones en la búsqueda de una medición objetiva del desempeño de sus trabajadores, se ven en la obligación de establecer sistemas de evaluación que respondan a sus necesidades. Debido a ello, han surgido una diversidad de métodos que buscan registrar, sobre criterios definidos, la actuación de los trabajadores, detectando sus puntos débiles y fuertes; para así tomar acciones orientadas a maximizar la eficiencia, mediante un mayor rendimiento y un menor costo.

A pesar de que se han desarrollado variadas clasificaciones sobre los métodos de Evaluación del Desempeño, a continuación se presenta la elaborada por Chruden y Sherman en su obra "Administración de Personal". De acuerdo a esta clasificación, los métodos de Evaluación del Desempeño se agrupan en dos grandes categorías:

3.1. Los Métodos Tradicionales

3.2. Los Nuevos Enfoques

3.1. Los Métodos Tradicionales de Evaluación.

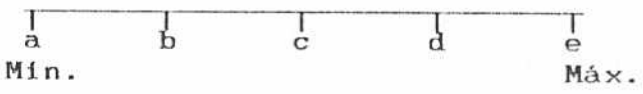
Según el autor mencionado, estos métodos buscan cuantificar la conducta de los empleados a partir de cualidades que se consideran importantes para la organización.

Dentro de estos encontramos los tres siguientes:

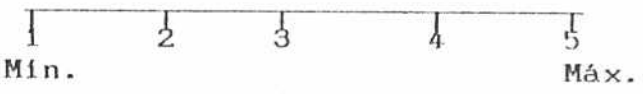
3.1.1 Método Gráfico de Clasificación.

Consiste en evaluar utilizando para ello el juicio emitido por el supervisor, mediante una marca en una escala indicativa de los diferentes niveles que puede alcanzar una característica o factor determinado, lo cual indica en qué medida el trabajador posee la característica. Este método posee dos variantes que se diferencian por la utilización de dos escalas distintas: Las continuas y las discontinuas. Las continuas se basan en una recta donde sólo se definen los puntos extremos de la misma, teniendo el evaluador que indicar a lo largo de la línea, el grado de intensidad en que considera que el evaluado posee el factor. A continuación se presentan ejemplos de este tipo de escalas de acuerdo a los puntos de anclaje utilizados:

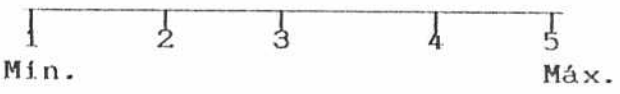
Alfabética



Numérica Absoluta



Numérica Porcentual



Adjetival

Deficiente — Normal — Excelente

Descriptiva

Deficiente	Normal	Excelente
Nunca quiere Colaborar	Generalmente ayuda	Siempre es colaborador

Las escalas discontinuas son aquellas que al utilizarlas, se asume que la característica o factor objeto de medición, se comporta como una variable discreta y por tanto cada grado de la escala tendrá un valor prefijado y único, siempre que la marca hecha por el supervisor quede dentro de los límites del grado correspondiente a su juicio. Al igual que las escalas continuas, se pueden clasificar en escalas numéricas, alfabéticas, adjetivales o descriptivas.

Ventajas:

- Proporciona a los evaluadores un instrumento para evaluar el Desempeño de manera simple debido a su fácil comprensión.
- Permite presentar de manera resumida e integrada los factores de evaluación más destacados en la empresa y determinar la ubicación de los evaluados con respecto a ellos.
- Simplifica de manera significativa el trabajo del evaluador con respecto al registro de evaluación.

Desventajas:

- La principal desventaja es que las evaluaciones están sujetas a distorsiones debido a las interferencias personales de los evaluadores, que tienden a generalizar sobre los subordinados los factores de evaluación introduciendo errores de medición.

3.1.2 Método de Listas de Comprobación.

Básicamente consiste en la presentación de una serie de enunciados, frases, preguntas o palabras a través de las cuales se describe las formas en que un trabajador puede llevar a cabo correcta o incorrectamente su trabajo o las conductas positivas o negativas que pueda evidenciar.

Para realizar la evaluación, el calificador deberá seleccionar entre las declaraciones incluídas en el listado, aquella que considere se adecúe más al comportamiento del trabajador.

Ventajas:

- La aplicación del método es muy sencilla. Es rápidamente comprendido por los evaluadores y requiere menos tiempo para el llenado del formulario, en relación a otros métodos que suponen instrucciones

muy detalladas o una gran cantidad de conceptos, de factores y de grados de las escalas.

- Por otra parte, el método ayuda a minimizar las fuentes de errores más comunes en las evaluaciones; ya que los criterios utilizados para evaluar son más específicos, son descripciones observables, empíricas.

Desventajas:

- El incoveniente más relevante, reside en la dificultad que se presenta para elaborar de manera apropiada las frases con las cuales se evaluará.
- El método sólo puede ser aplicado cuando se cuenta con una cantidad apreciable de personas que ejecuten labores similares, pues de lo contrario se deberán élaborar tantas listas de comprobación como grupos distintos de trabajo exista, cosa que es poco práctica.

3.1.3 Método de Comparación por Parejas.

Se fundamenta en la comparación de cada trabajador con el resto de los compañeros de su grupo de trabajo.

Las comparaciones pueden realizarse considerando la eficiencia global de los individuos o con respecto a

cada uno de los factores seleccionados para la evaluación.

Ventajas:

- La principal ventaja de la comparación es que la técnica permite establecer con bastante exactitud, no sólo la posición del trabajador en su grupo de trabajo, sino las diferenciar relativas de cada uno.

Desventajas:

- La desventaja más evidente se refiere al tiempo que debe invertir el supervisor para realizar las evaluaciones cuando el grupo a evaluar es grande, ya que la cantidad de parejas es tanto mayor cuanto más cantidad de trabajadores se deban evaluar, por tanto su uso es aconsejable cuando los grupos son reducidos.

3.1.4 Método de Rango o Jerarquización.

Consiste en un ordenamiento de los trabajadores, que se inicia con aquel que se considera mejor hasta llegar al que se considera peor o viceversa. Este método presenta modalidades de jerarquización simple y jerarquización múltiple. A través de la primera se realiza un ordenamiento de los trabajadores en base a un concepto global de eficiencia; mientras que el método de jerarquización múltiple permite jerarquizar a los trabajadores en relación a los factores de

evaluación.

Ventaja:

- Es un método de fácil comprensión y de sencilla aplicación, ya que responde a la tendencia natural del ser humano de juzgar a las personas, como es ordenarlas según sus méritos.

Desventajas:

- Entre los inconvenientes que se pueden encontrar en este método, cabe señalar la dificultad para identificar los factores que determinan la posición de un trabajador dentro de la jerarquía establecida.
- El método no asegura que la diferencia entre los rangos sean iguales.

3.2 Nuevos Enfoques de Evaluación.

3.2.1 Método de Elección Forzada.

Esta técnica consiste en forzar "... a quien juzga a describir aspectos sobresalientes del empleado, sin saber si estas descripciones son positivas o negativas a los fines del juicio efectivo..."(7) El procedimiento consiste en presentar al evaluador un cierto número de grupos de frases, adjetivas o definiciones relacionadas con la prestación o características personales del individuo, el cual tiene que elegir entre éstas la que a su juicio es más favorable para el evaluado y la que por el contrario le es más desfavorable.

(7)Andrea Zerilli,Op.cit. Pág.88.8

Ventaja:

- Este método permite minimizar la subjetividad del evaluador, reduciendo así las distorsiones en la evaluación.

Desventajas:

- Las limitaciones de este método vienen dadas por el costo que implica su elaboración, ya que además de requerir de análisis estadístico se necesita de un personal disponible y capacitado para desarrollar el mismo.

3.2.2 Método de Incidentes Críticos.

El evaluador a través de esta técnica debe identificar , clasificar y registrar los hechos y acciones del trabajador que hacen que su desempeño sea notablemente satisfactorio o no.

Ventajas:

- A través del método, la evaluación es vista como un proceso continuo es decir, está basada en la actuación diaria del trabajador lo cual incrementa el conocimiento que el evaluador posea de sus subordinados.
- Además proporciona imformación que se puede utili-

zar para aplicar programas de adiestramiento.

Desventajas:

- La dificultad del método de incidentes críticos radica en la capacidad que posea el evaluador para discriminar los incidentes críticos.

3.2.3 Método de Evaluación por Objetivos.

Este método consiste en establecer unos resultados a alcanzar para cada trabajador y compararlos periódicamente con los resultados efectivamente logrados por el mismo.

Ventajas:

- El método de administración por objetivos le otorga mayor énfasis al autoanálisis que a la evaluación. Permitiendo al trabajador planear su carrera relacionando ésta con las necesidades reales de la organización.
- Según lo expresado por Kendal y Gatza este tipo de enfoque facilita que los trabajadores se tracen metas objetivas,demás de permitir la detección de necesidades de adiestramiento.
- Otra ventaja de este método, es que proporciona al individuo una sensación de logro, puesto que se le compara con sus propios objetivos y no con los de sus

compañeros.

- Permite una mayor flexibilidad al fijar las metas tanto para el evaluador como para el trabajador.

Desventajas:

- Puede ocurrir que las metas establecidas por el trabajador y las metas organizacionales no sean similares.
- Este método hace que los trabajadores hagan énfasis en lo mensurable, descuidando los aspectos no mensurables.
- De acuerdo con Lebinson este tipo de métodos incrementa la desconfianza entre supervisor y trabajador, ya que descuida los componentes emocionales más profundos de la motivación.

4. Fuentes de Error en la Evaluación del Desempeño.

Debido a que los responsables por aplicar los Sistemas de Evaluación del Desempeño son personas, existe el riesgo de que se presenten distorsiones en los juicios que emitan, puesto que éstas poseen un componente emocional, un conjunto de valores, creencias y prejuicios que van a influir al momento de formular una opinión sobre otra persona.

Por esta razón, a continuación se señalan algunos

tipos de distorsiones que existen con el fin de identificarlos y minimizarlos lo más humanamente posible.

4.1 Tendencia Central o Lenidad.

Es la tendencia por parte del evaluador a calificar a los trabajadores, en la mayor parte de las cualidades de manera cercana a los puntos medios de la escala.

Entre las razones que explican esta inclinación se encuentran: el temor por parte del evaluador a que se origine un problema en el caso de que los evaluados conozcan los resultados.

El escaso conocimiento del desempeño de las personas a evaluar por parte del supervisor.

4.2 Efecto Halo.

Consiste en la inclinación a juzgar los diversos aspectos a evaluar con base en un solo atributo o rango. El efecto Halo reduce la evaluación a una impresión general; es decir el supervisor se orienta a evaluar positiva o negativamente a un trabajador, guiado por un hecho o característica que le haya impresionado positiva o negativamente de manera especial.

Para reducir esta tendencia es recomendable alternar los extremos de las escalas, para que el evaluador se

vea en la obligación de analizar las diversas opciones presentadas para cada factor y de esta manera no sean seleccionadas mecánicamente. Otra opción consiste en hacer que los supervisores evalúen por separado a todos los trabajadores en un solo factor en vez de efectuarlos simultáneamente en todos los factores.

También es aconsejable que los factores a evaluar sean mutuamente excluyentes. Otro método es hacer que varios jueces realicen la evaluación puesto que de esta manera las preferencias se anulan mutuamente.

El adiestramiento periódico a los supervisores con respecto al método de evaluación, es otra alternativa para minimizar este tipo de error.

4.3 Tendencia a la Benevolencia o a la Severidad.

Este error se presenta cuando el evaluador asigna sistemáticamente a todos sus subordinados calificaciones muy por encima del promedio. Los evaluadores pueden incurrir en esta tendencia a causa de la amistad, el miedo, cuando se pretende colocar a los trabajadores en posición de promoción o cuando desee aumentar sus méritos frente a sus supervisores.

Contrario a esto, se presenta la tendencia del supervisor a evaluar a todos los trabajadores con

puntuaciones muy por debajo del promedio es decir, por exceso de crítica el evaluador entre dos puntuaciones elige inevitablemente la menor.

4.4 Error Sistemático o Constante.

Es similar al anterior, sin embargo el origen es diferente. El evaluador supervalora o menosprecia determinadas características del trabajador, y en consecuencia emite sistemáticamente juicios positivos o negativos sobre las mismas cualidades, debido que el Standard que tiene de la característica se encuentra deformado por defecto o por exceso.

4.5 Error Lógico.

Se basa en el hecho de establecer por parte del evaluador, asociaciones entre diversas cualidades personales o de prestación que está evaluando.

4.6 Otros Errores.

Existen otro tipo de distorsiones producto de la inclinación de los supervisores a evaluar en rangos altos sólo a aquellos trabajadores cuyas edades oscilan entre 30 y 35 años, que desempeñan los cargos más elevados dentro de la organización o que han permanecido más tiempo laborando dentro de la misma.

5. - Las Tareas, Parámetros de Evaluación.

El creciente interés de la Organizaciones por evaluar el Desempeño de los trabajadores por horas, surge de la inquietud por estimar el nivel de rendimiento de los mismos, ya que conforman el personal clave para el logro de la productividad.

La actuación de estos trabajadores será más coherente con los patrones establecidos por la empresa, si éstos conocen y entienden de forma clara los objetivos destinados al cargo que desempeñan y se le evalúa su rendimiento para posteriormente informales los resultados del mismo.

Es importante diseñar instrumentos que sean reflejo de las características del trabajo que ejecutan estos trabajadores, para de esta forma alcanzar juicios objetivos.

Una alternativa válida, consiste en fundamentar la evaluación en las tareas, puesto que éstas se traducen en resultados observables, como lo señala el autor Jorge O. Hintze L. en su Manual de Evaluación de Eficiencia.

Este plantea, que la evaluación de eficiencia se puede realizar a través de técnicas objetivas, las cuales

define como:

" Aquellas que toman como patrón de comparación la eficiencia, definida como la relación entre los recursos que se emplean y la producción del mismo. Esta producción se realiza a través del desempeño de las tareas que componen la función del mismo." (8).

Para realizar este tipo de evaluación se toma como base la Descripción de Tareas, por constituir ésta una fuente de información especifica y objetiva para la evaluación del sistema hombre-puesto. " Utilizar la descripción de tareas como patrón de comparación de la evaluación de efeciencia permite evaluar el Recurso Humano desde el punto de vista de la eficiencia con que estas funciones son cumplidas en la Organización. Esto tiene una serie de consecuencias de gran importancia en el análisis de la Gestión de Recursos Humanos." (9).

Según el Manual de Eficiencia de Jorge O. Hintze, para evaluar a través de tareas, se deben jerarquizar las mismas de acuerdo a su importancia, de mayor a menor.

El autor mencionado anteriomente, señala una serie de ventajas que proporciona el utilizar las tareas como parámetros de evaluación, entre las más importantes destacando las siguientes:

(8)Jorge Hintze,Manual de Evaluación de Eficiencia,Hintze y Asociados C.A., Pág.34.

(9)Jorge Hintze.Op.cit. Pág.37.

1 - Especificidad

2 - Objetividad del patrón de comparación

3 - Bajo diferencial semántico

4 - Evaluación funcional

1 - Especificidad:

Mientras los factores son generales, la tareas, en cambio describen de manera detallada cada puesto de trabajo.

2 - Objetividad del Patròn de Comparaciòn:

" Las tareas describen una realidad observable y externa al evaluador y al evaluado...",(10) lo cual permite que sea un patrón de comparación efectivo para evaluar el recurso humano.

3 - Bajo Diferencial Semántico:

Debido a que las tareas son aspectos concretos y observables, es poco probable que se produzca en el evaluador una confusión a causa del significado.

4 - Evaluación Funcional:

Permite evaluar al trabajador, tomando en cuenta la eficiencia con que cumple las funciones en la Organización.

(10) Ibidem, Pág.35.

Debido que para evaluar se necesita un patrón de comparación que sirva de referencia al evaluador, es de esperarse que el mismo se fundamente en una base objetiva, por lo tanto un instrumento basado en tareas, es adecuado para los trabajadores por hora.

6. Factores que Contribuyen al Exito de un Programa de Evaluación.

Para que en una Organización, el Sistema de Evaluación del Desempeño, alcance resultados positivos, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

1- Involucrar en el Proceso de Evaluación al Personal de la Empresa.

Para lograr que el mismo sea aceptado se requiere del apoyo de la alta Gerencia, quienes deben estar al tanto de las fases del proceso. De igual forma se debe lograr una participación directa de los supervisores y de los evaluados, además de la responsabilidad de la elaboración, aplicación y mantenimiento del Sistema, que debe ejercer la Gerencia de Relaciones Industriales.

2- Definir de Manera Clara los Objetivos.

Es fundamental precisar los objetivos que se pretenden alcanzar con el Sistema, ya que los mismos dan

respuestas a dos interrogantes importantes:

- ¿ Por qué se establece el Sistema?
- ¿ Con qué finalidad se creó?

3- Determinar la Función del Sindicato en Materia de Evaluación del Desempeño.

En aquellas empresas donde existen Sindicatos es importante puntualizar las atribuciones de los mismos, dejando claro que su labor no es la de juzgar la actuación de los trabajadores.

CAPITULO III.

BREVE RESEÑA HISTORICA Y CARACTERISTICA DE LA ORGANIZACION.

1. Aspectos Históricos de la Cervecería POLAR C.A.

En el mes de Marzo de 1941, fué fundada en Caracas en la parroquia de Antímano la compañía anónima Cervecería Polar, con el objetivo de elaborar diversos tipos de cervezas, bebidas gaseosas y elaboración de hielo.

Cervecería POLAR, C.A. se inicia con una totalidad de 50 trabajadores; permitiendo lo limitado de sus instalaciones fabricar sólo 30.000 litros de cerveza mensuales.

Posteriormente, la producción se incrementó, lo cual impulsó a la creación de la distribuidora Polar, con la finalidad de colocar el producto en el mercado.

En 1950 se establece en la ciudad de Barcelona la Cervecería de Oriente, C.A como respuesta a la creciente demanda del producto en esa zona del país.

Debido al crecimiento acelerado de la población en la zona central del país, surge la necesidad de crear una nueva Planta con la capacidad de abastecer toda el área Metropolitana. Esta es ubicada en Los Cortijos de Lourdes de Caracas iniciándose su construcción en 1951.

Con un total de 110 trabajadores nace en 1960 Cervecería Modelo, C.A ubicada en Maracaibo Edo. Zulia para satisfacer la demanda del occidente del país. Esta Planta se caracteriza por su avanzado sistema técnico y por el elevado alcance de las condiciones laborales.

Quince años más tarde, se construye en el Edo. Carabobo el mayor complejo cervecero de América Latina: Cervecería Polar del Centro, C.A.

2. Objetivo de Cervecería POLAR, C.A.

Cervecería Polar, C.A. tiene como actividad económica la elaboración, envasado y distribución de cerveza y malta, a través de un sistema de producción continuo, para los cuales utilizan maquinarias y equipos de alta tecnología.

3. Estructura Organizativa de Cervacería POLAR, C.A. Planta los Cortijos.

3.1. Estructura General de la Empresa.

El órgano de mayor jerarquía dentro de la Planta Los Cortijos es la Gerencia General, la cual se encarga de coordinar las actividades de cada una de las Gerencias a su cargo así como de formular políticas generales de la empresa.

Como parte de la estructura organizativa de la Planta, existen una serie de Gerencias adscritas a la Gerencia General, que a través de sus distintas funciones persiguen lograr el cumplimiento del objetivo establecido por la misma.

Gerencia de Elaboración: tiene por función elaborar la cerveza y garantizar la calidad del producto.

Gerencia de Materiales: se encarga de garantizar la provisión de todos los materiales requeridos para desarrollar las actividades de la empresa.

Gerencia de Envasado: su función consiste en envasar cerveza y maltín oportunamente, según las normas de calidad. Esta Gerencia agrupa el mayor número de personal de la Planta.

Gerencia de Relaciones Industriales: esta Gerencia está destinada a seleccionar al personal, ubicarlo en el trabajo más adecuado, desarrollar sus capacidades y proporcionarle un ambiente de trabajo grato.

Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento: suministra productos energéticos y presta los servicios (mantenimiento y ejecución de proyectos) al menor costo posible requeridos para atender y garantizar las necesidades de los procesos de producción.

Gerencia de Administración: se encarga del manejo contable y financiero de la empresa, además del mantenimiento de los registros compulsarizados de la Planta.

2. Estructura y Funciones de la Gerencia de Relaciones Industriales.

La Gerencia de Relaciones Industriales estructuralmente se divide en tres Superintendencias:

- Superintendencia de Desarrollo de Recursos Humanos.
- Superintendencia de Protección de Planta.
- Superintendencia de Personal y de Relaciones Laborales.

3.2.1 Superintendencia de Desarrollo de Recursos Humanos.

En esta unidad se dirigen los sistemas técnicos de administración y desarrollo de recursos humanos a través de dos departamentos:

Departamento de selección y renumeración.

Se encarga de:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Registro y control de candidatos elegibles.
- Coordinar y ejecutar los programas de inducción y actua-

lización para los trabajadores.

- Administrar y controlar el programa de evaluación del desempeño y período de prueba del personal de la Planta.
- Ejecutar las políticas salariales establecidas por la empresa.
- Mantener actualizada la estructura organizativa de la empresa.

Departamento de Administración y Desarrollo.

- Coordinar la captación y desarrollo del recurso humano.
- Ejecutar y evaluar el programa de aprendizaje INCE de la Planta, así como también las actividades del centro de entrenamiento industrial.
- Ejecutar el programa de detección de necesidades de adiestramiento.
- Ejecutar el programa de ingenieros.
- Ejecutar el programa de idiomas, etc.

3.2.2 Superintendencia de Protección de Planta.

Es responsable de la protección y custodia de las instalaciones físicas y del personal que labora en la organización.

3.2.3 Superintendencia de Personal y Relaciones Laborales.

Tiene por función planificar, dirigir y coordinar

la gestión de mantenimiento de las relaciones laborales, sindicales y de la administración del contrato colectivo de trabajo; de acuerdo a las normas y disposiciones legales convenidas, mediante la supervisión, control, evaluación y seguimiento de los programas de control administrativo de personal, bienestar y asistencia social aplicables a todos los trabajadores de la empresa.

Esta superintendencia está integrada por tres departamentos:

-Departamento de Higiene y Seguridad Industrial.

- Tiene por función asesorar y apoyar a las diferentes unidades y dependencias de la Planta en materia de higiene y seguridad industrial, de acuerdo a las condiciones de cada área en particular.
- Participar en la elaboración de normas y procedimientos de higiene y seguridad para cada área, así como en los programas de divulgación para el cumplimiento de los mismos.
- Realizar conjuntamente con las Gerencias la investigación de accidentes laborales.
- Evaluar el funcionamiento de los equipos de protección personal y de las instalaciones; así como implantar programas o campañas para la inspección de los mismos.
- Coordinar y dirigir las acciones inmediatas en caso de siniestro que pudiésen generarse en las instalaciones de

la empresa, conjuntamente con las brigadas de emergencia y cuerpos de seguridad del Estado.

Departamento de Bienestar y Asistencia Social.

- Implantar y desarrollar los programas de bienestar social aprobado para el personal de la empresa.
- Atender y tramitar solicitudes de asistencia socio-económica tales como: becas, gestiones ante instituciones oficiales y otros casos similares del personal de obreros y empleados cuando se requiera.
- Realizar entrevistas y visitas domiciliarias para la atención y orientación de problemas individuales y/o familiares del personal.
- Organizar, desarrollar y coordinar actividades recreacionales, culturales y educativas para los hijos y cónyuges de los trabajadores.
- Colaborar con el departamento de control administrativo de personal en la organización del programa de reconocimiento, orden y mérito al trabajo.

Departamento de Control Administrativo de Personal.

- Mantener las mejores relaciones con la organización, sindicato; enmarcado en un ambiente de paz laboral.
- Realizar estudios al contrato colectivo analizando las tendencias del mercado.
- Representar a la compañía ante los diversos organismos oficiales y gubernamentales, en cuanto al área laboral.

- Propiciar y mantener programas dirigidos a la atención social e individual de los trabajadores y/o familiares.
- Ejecutar las actividades culturales y deportivas dirigidas al personal de la Planta.(11) (Ver Anexo Nro.1).

(11)Esta información fué extraida del Manual de Organización de Cervecería POLAR.1990.

CAPITULO IV.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

1. Diseño de la Investigación.

La presente investigación se enmarca dentro de los parámetros de una investigación aplicada,puesto que se fundamenta en la utilización de técnicas y herramientas tanto metodológicas como estadísticas, orientadas a sustentar de manera técnico-científica el Diseño e Implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño para mano de obra calificada (Mecánicos y Electricistas) de las áreas operativas de la Planta.

Estos trabajadores que laboran en las Gerencias de Envasado e Ingeniería y Mantenimiento, son los encargados del mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias y equipos con los cuales se realiza el proceso de elaboración y envasado de los productos de la empresa, razón por la cual son vitales para la organización.

El método utilizado para la obtención de los datos, la clasifica como una investigación de campo. El desarrollo de la misma se realiza en Cervecería POLAR, C.A. Planta Los Cortijos. Para ello se cuenta con la colaboración de la Gerencia de Relaciones Industriales, además de los Superintedentes, Jefes de Departamentos, Supervisores, Técnicos,

Especialistas y Trabajadores que laboran en la Gerencias antes mencionadas.

1.1 Fases de la Investigación.

1.1.1 Fase de identificación de la unidad de análisis.

La unidad de análisis, la constituyen un total de 170 trabajadores entre mecánicos y electricistas, que laboran en la Gerencia de Envasado, y en la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento. Estos trabajadores conforman la población, debido a que los mismos poseen 6 meses o más trabajando dentro de la empresa.

La Gerencia de Envasado se encuentra integrada por los siguientes Departamentos:

Mantenimiento Mecánico

Proceso

Mantenimiento Eléctrico

Montaje Mecánico

Los departamentos que conforman a la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento son:

Mantenimiento Elaboración I y II

Mantenimiento Sala de Máquina

Montaje Mecánico

Servicios

Planta de Tratamiento de Aguas Blancas y Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAB-PTAR).

1.1.2 Fase de verificación de la necesidad de aplicar un Sistema de Evaluación del Desempeño.

Se inició la investigación aplicando un cuestionario sencillo, constituído por dos preguntas, orientado a conocer la necesidad de implantar un Sistema de Evaluación del Desempeño y la utilidad que se le puede dar a los resultados obtenidos de la aplicación del Sistema, lo cual servirá de insumos a la empresa para el establecimiento de Políticas de Recursos Humanos. Este cuestionario fué aplicado a 40 trabajadores entre supervisores y técnicos pertenecientes a la Gerencia de Envasado y de Ingeniería y Mantenimiento.(Ver Anexo Nro.2)

A través de la nómina de empleados, se obtuvo los nombres de los supervisores y de los técnicos; así como el Departamento y la Gerencia donde laboran.

Una vez extraídos los datos, el cuestionario fué distribuído de la siguiente forma:

En la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento a:

10 Supervisores Mecánicos

2 Técnicos Mecánicos

10 Supervisores Eléctricos

En la Gerencia de Envasado a:

10 Supervisores Mecánicos

6 Técnicos Mecánicos

2 Supervisores Eléctricos

La razón que justifica la aplicación del cuestionario a los técnicos, es que este personal es el encargado de suplir a los supervisores en caso de vacaciones, reposos, etc. Por lo tanto, conocen a los trabajadores y tienen la facultad de evaluarlos cuando asumen la posición del supervisor.

Del total de los cuestionarios suministrados fueron devueltos 33. Un 97% de los mismos opinó que era necesario la aplicación de un sistema que evaluara el desempeño de los trabajadores, argumentando que a través de éste se podría medir con mayor objetividad la eficiencia de los mismos.

Este resultado sustenta el diseño de un **Sistema de Evaluación de Desempeño dirigido a Mecánicos y Electricistas.**

Con relación a los posibles usos que a criterio de los supervisores, pueden tener los resultados de aplicar un Sistema de Evaluación del Desempeño se encuentran en orden de importancia los siguientes:

- Promoción y ascenso.

10 Supervisores Eléctricos

En la Gerencia de Envasado a:

10 Supervisores Mecánicos

6 Técnicos Mecánicos

2 Supervisores Eléctricos

La razón que justifica la aplicación del cuestionario a los técnicos, es que este personal es el encargado de suplir a los supervisores en caso de vacaciones, reposos, etc. Por lo tanto, conocen a los trabajadores y tienen la facultad de evaluarlos cuando asumen la posición del supervisor.

Del total de los cuestionarios suministrados fueron devueltos 33. Un 97% de los mismos opinó que era necesario la aplicación de un sistema que evaluara el desempeño de los trabajadores, argumentando que a través de éste se podría medir con mayor objetividad la eficiencia de los mismos.

Este resultado sustenta el diseño de un **Sistema de Evaluación de Desempeño dirigido a Mecánicos y Electricistas.**

Con relación a los posibles usos que a criterio de los supervisores, pueden tener los resultados de aplicar un Sistema de Evaluación del Desempeño se encuentran en orden de importancia los siguientes:

- Promoción y ascenso.

- Adiestramiento.
- Aumento de Salario.
- Motivar al trabajor a mejorar sus conocimientos.
- Desarrollo y apreciación personal.

Esta información se recaudó con la finalidad de suministrarle a la Gerencia de Relaciones Industriales, datos que deberían ser considerados al aplicar Políticas de Administración de Recursos Humanos.

1.1.3 Fase de verificación de la Descripción de Cargo de Mecánicos y Electricistas.

Con la finalidad de sincerar las tareas contenidas en las descripciones de cargos, correspondientes a los mecánicos y electricistas, las cuales posteriormente servirán de base a la determinación de las tareas a evaluar.Se comenzó por verificar las descripciones de cargo de las distintas categorías, aplicadas para ambas Gerencias y que se encuentran ordenadas por niveles de mayor a menor jerarquía de la siguiente manera:

Mecánico o Electricista A

Mecánico o Electricista B

Mecánico o Electricista de 1ra

Mecánico o Electricista de 2da

Mecánico o Electricista de 3ra

Mecánico o Electricista de 4ta

Mecánico o Electricista de 5ta

Es de hacer notar que las descripciones de cargo correspondiente a las diferentes categorías, antes mencionadas fueron leidas previamente. A través de esta revisión se pudo observar que las mismas, presentan someras diferencias entre ellas. Esta situación fué una de las razones que impulsó a su verificación.

A fin de ubicar el total de la población, consistente en 170 trabajadores, pertenecientes a ambos grupos de cargos (mecánicos y electricistas), se tomó como fuente de información la nómina semanal de obreros, de la cual se obtuvo los nombres de los trabajadores, su cargo (mecánicos y electricista), su categoría (A, B, 1ra, 2da, 3ra, 4ta, 5ta), el Departamento y la Gerencia a la que pertenecen. Con esta información se elaboró una lista para cada Gerencia, la cual contenía:

- Los nombres de los supervisores.
- Los nombres y categorías de sus respectivos trabajadores.
- El Departamento al cual están adscritos.

Una vez organizada la información, se inició la verificación de las tareas en la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento. Con tal propósito, se informó a los supervisores de cada Departamento en qué consistía la investigación, para que de esta forma colaboraran facilitando el acceso a los trabajadores.

Se les suministró a cada supervisor la lista antes mencionada, de manera que ellos escogieran en función de la disponibilidad y experticia de cada trabajador, a quiénes era factible entrevistar; de igual manera proporcionaba un control sobre el proceso que se estaba realizando.

Seleccionados los trabajadores, éstos eran llamados por el supervisor a su oficina a fin de entrevistarlos individualmente, sin la presencia del supervisor.

A cada trabajador se le explicó de manera sencilla la razón de verificar las tareas y a continuación se procedió a darles una serie de orientaciones con respecto a la información que se esperaba obtener de ellos. En este sentido, se les indicó que escucharan atentamente las tareas que se les iban a leer para que posteriormente señalaran si efectivamente las realizaban, igualmente debían indicar, de las tareas leídas, aquellas que no realizaban y añadir las que realizaban y no se encontraban contempladas en la descripción del cargo.

Una vez concluída la verificación de las tareas con los trabajadores, se procedió a corroborar la información con los supervisores.

Al culminar este proceso con la Gerencia de Ingeniería

y Mantenimiento se utilizó el mismo procedimiento en la Gerencia de Envasado.

Es importante resaltar que en total, se trabajó con 157 trabajadores, debido a que el resto se encontraba de vacaciones o de reposo.

De la verificación de las tareas, se concluyó que la totalidad de éstas, son efectivamente realizadas por los trabajadores; encontrándose sólo 15 de ellos que no las realizan, los cuales laboran en la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento, en los Departamentos de Servicios y Montaje Mecánico. Además, se determinó que las pocas diferencias entre las descripciones de cargo, de las distintas categorías, se deben a que los trabajadores realizan en general las mismas tareas, estableciéndose como diferencia entre ellas, el grado de responsabilidad asignado al trabajador y la antiguedad de éste.

Para el momento en que se culminó esta fase, se tuvo conocimiento de que se estaba realizando un proceso de reclasificación de los cargos mecánicos y electricistas, el cual concluyó con la fusión de varias categorías y sus respectivas descripciones de cargos , de la forma que se presenta a continuación:

CARGO: MECANICO

CATEGORIAS:	RECLASIFICACION
A	A
B 1era	B
2da 3era	C
4ta 5ta	D

CARGO: ELECTRICISTA

CATEGORIAS	
A	A
B 1era	B
2da 3ra	C
4ta 5ta	D

(Ver anexo Nro.3)

1.1.4 Fase de determinación de las tareas y factores a evaluar.

1.1.4.1 *Determinación de las Tareas.*

Una vez sinceradas las tareas y con la finalidad de

determinar aquellas que debían ser consideradas en el formulario de evaluación, se procedió a la elaboración del cuestionario Nro.2 (Ver Anexo Nro.4) el cual constaba de dos preguntas, la primera de ellas orientada a jerarquizar las tareas según el orden de importancia (de mayor a menor), para lo cual se incluyó las tareas específicas da la descripción del cargo Mecánico A o Electricista A, según el caso, debido a que en éstas se engloban las totalidad de las tareas que realizan los trabajadores de las categorías B,C y D,; de esta manera se evitaba confusiones y se le facilitaba el trabajo al supervisor.

Mecánico A

<u>Tareas</u>

1 - Realizar todo tipo de soldaduras.

2 - Desarmar, reparar, armar y modificar equipos o piezas.

3 - Realizar trazado mecánico.

4 - Leer e interpretar planos mecánicos.

5 - Leer e interpretar instrumentos de precisión.

6 - Detectar y corregir fallas mecánicas.

7 - Realizar trabajos de lubricación.

8 - Realizar trabajos de latonería industrial.

9 - Realizar trabajos de rodamientos.

10 - Realizar trabajos de tuberías.

11 - Realizar trabajos de sellamientos.

La tarea que se presenta a continuación fué excluída, por considerarse que la misma más que una tarea especifica, es una función general.

Realizar mantenimiento general de los equipos y maquinarias de menor y mayor complejidad existentes en Planta.

Electricista A

Tareas

1 - Leer e interpretar planos eléctricos, localizar y reparar averías en el sistema.

2 - Leer e interpretar catálogos, manuales y documentación general de los equipos.

3 - Buscar, manejar, usar las herramientas de trabajo a utilizar en cualquier montaje y mantenimiento.
en cualquier montaje y mantenimiento.

4 - Realizar mediciones de magnitudes físicas con instrumentos electrónicos y eléctricos.

5 - Desarmar, armar, instalar, limpiar elementos de fuerza y control, tales como: cableados, tableros etc.

6 - Realizar mantenimiento en tableros, sistema de potencia, etc.

Con el objetivo de que fueran examinadas las tareas jerarquizadas y se realizara cualquier observación, se

crearon dos comités por cada Gerencia. Estos comités fueron constituidos de la siguiente manera:

Para la Gerencia de Envasado, el comité No 1 integrado por tres especialistas mecánicos y su superintendente y el comité No 2 constituido por un especialista eléctrico y su superintendente. En el caso de la Gerencia de Ingeniería y mantenimiento se creó el comité No 3 conformado por cinco jefes de Departamento y su superintendente y el comité No 4 compuesto por tres jefes de Departamento y su superintendente.

La segunda pregunta del cuestionario antes mencionado, tenía por objetivo determinar aquellos factores que se debían considerar al realizar la evaluación. Para ello se elaboró un listado de aquellos factores que según revisión bibliográfica son los más adecuados para evaluar personal obrero .(Ver Anexo Nro.4)

De igual forma se consideraron una serie de factores resultantes de la pregunta 2 del cuestionario No 1 aplicado en la fase 1.1.2, la cual consistía en enunciar los usos que se le pueden dar a los resultados de aplicar un Sistema de Evaluación del Desempeño. Algunas de las personas enumeraron en esta pregunta factores en vez de señalar posibles usos.

Con esta información se escogieron los que presen-

taron mayor frecuencia y se incluyeron aquellos que en este listado no se encontraban.

En el listado de factores que acompañaba al cuestionario, se señaló que cualquier otro factor que se considerara importante y no estuviése incluido en el listado se podia indicar en la hoja de respuestas.

Este cuestionario fué suministrado a 42 personas.

En la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento a:

- 11 Supervisores mecánicos
- 1 Técnico mecánico
- 6 Supervisores eléctricos

En la Gerencia de Envasado a:

- 13 Supervisores Mecànicos
- 8 Técnicos Mecánicos
- 3 Supervisores Eléctricos

De este total se recibieron 38 entre ambas Gerencias.

En el caso de la Gerencia de Envasado se presentó la oportunidad de reunir a un número significativo de supervisores y técnicos, a quienes se les iba a suministrar una breve charla para explicarles de manera general en qué consiste evaluar el desempeño de los trabajadores y adicio-

nalmente informales acerca del formulario en proceso de diseño. Concluida la exposición se procedió a distribuir el cuestionario respectivo.

En la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento no se pudo repetir esta experiencia, debido a que se presentaron muchas dificultades para reunir a los supervisores y técnicos, situación que condujo a entregarles el cuestionario de forma individual y exponer de manera breve todo lo concerniente al mismo y al proceso de Evaluación del Desempeño.

Es importante señalar que durante esta fase y con motivo de la jerarquización de las tareas se planteó por parte de algunos supervisores y Jefes de Departamento la conveniencia de evaluar las tareas indicando los tipos de equipos y/o piezas en las que se realizan, con el fin de poder detectar de manera más precisa las necesidades de adiestramiento.

Con la finalidad de obtener la jerarquización de las tareas se procedió a tabular los datos obtenidos de la primera pregunta del cuestionario antes señalado, utilizándose para ello cuatro tablas matrices de doble entrada por cada Gerencia; dos de ellas para el cargo de mecánico y las otras dos restantes para el cargo de electricista.

En la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento se elaboraron otras dos tablas matrices para los datos corres-

pondientes al Departamento de Montaje Mecánico.

En las tablas matrices que se presentan a continuación se muestran las frecuencias que otorgaron los jueces a cada tarea, señalándose en la columna correspondiente a las tareas los números que las identifican; en el caso de los mecánicos del 1 al 11, en el caso de los electricistas del 1 al 6 y para los mecánicos del Departamento de Montaje Mecánico del 1 al 5, presentádose en la fila las ponderaciones, tomándose como valor máximo el 11,6 y 5 respectivamente y el 1 como valor mínimo para los casos antes señalados.

TABLA 1

MATRIZ DE FRECUENCIAS SIMPLES
MECANICOS. GERENCIA DE ENVASADO

PONDERACION / N° DE LAS TAREAS	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	2	4	5	2	2	2	1	1			1
2	11	6	2	1							
3			4	1	4		1	4	4	2	
4		4	3	5	1	1	3	1	2		
5	2	1	2	4	4	2	2	1	2		
6	5	5	3	2		2	3				
7				1		4	4		2	6	3
8								3		3	14
9			1	2	2	4	2	4	4		1
10				1		4		4	4	6	1
11				1	7	1	4	2	2	3	

TABLA 2

MATRIZ DE FRECUENCIAS SIMPLES
ELECTRICISTAS. GERENCIA DE ENVASADO

PONDERACION / N° DE LAS TAREAS	6	5	4	3	2	1
1	3					
2		2				1
3		1	2			
4			1	2		
5				1	2	
6					1	2

TABLA 3

MATRIZ DE FRECUENCIAS SIMPLES
MECANICOS. GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PONDERACION / N° DE LAS TAREAS	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1	1	1	1	1		1				1	
2		2	3	1							
3			1		1		2	1			1
4	2			2		1					1
5		2			1	1			1	1	
6	2			1	1	2					
7					1		1	2	1	1	
8								1	1	2	2
9		1			2		2		1		
10							1	1	2	1	1
11	1		1	1		1		1			1

TABLA 4

MATRIZ DE FRECUENCIAS SIMPLES
ELECTRICISTAS. GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PONDERACION / N° DE LAS TAREAS	6	5	4	3	2	1
1	4	1				
2		1	1	2	1	
3	1	1		2		
4			2		2	1
5			2		2	1
6		2		1		2

TABLA 5

MATRIZ DE FRECUENCIAS SIMPLES
MECANICOS. GERENCIA DE ENVASADO

PONDERACION / Nº DE LAS TAREAS	5	4	3	2	1
1	3	1			
2	1	1	1	1	
3				1	3
4		1	2	1	
5		1	1	1	1

EN LAS TABLAS MATRICES PRESENTAN A CONTINUACION: LAS FRECUENCIAS PONDERADAS, PRODUCTO DE MULTIPLICAR LAS FRECUENCIAS SIMPLES POR EL VALOR DE PONDERACION CORRESPONDIENTE A SU UBICACION.

TABLA 6

MATRIZ DE FRECUENCIAS PONDERADOS
MECANICOS. GERENCIA DE ENVASADO

PONDERACION / Nº DE LAS TAREAS	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	TOTAL
1	22	40	45	16	14	12	5	4			1	159
2	121	60	18	8								207
3			36	8	28		5	16	12	4		109
4		40	27	40	7	6	15	4	6			145
5	22	10	18	32	28	12	10	4	6			142
6	55	50	27	16		12	15					175
7				8		24	20		6	12	3	73
8								12		6	14	32
9			9	16	14	24	10	16	12		1	102
10				8		24		16	12	12	1	73
11			8	49	6	20	8	6	6			103

TABLA 7

MATRIZ DE FRECUENCIAS PONDERADAS
ELECTRICISTAS. GERENCIA DE ENVASADO

PONDERACION / N° DE LAS TAREAS	6	5	4	3	2	1	TOTAL
1	18						18
2		10				1	11
3		5	8				13
4			4	6			10
5				3	4		7
6					2	2	4

TABLA 8

MATRIZ DE FRECUENCIAS PONDERADAS
MECANICOS. GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO.

PONDERACION / N° DE LAS TAREAS	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	TOTAL
1	11	10	9	8		6				2		46
2		20	27	8								55
3			9		7		10	4			1	31
4	22			16		6					1	45
5		20			7	6			3	2		38
6	22			8	7	12						49
7					7		5	8	3	2		25
8								4	3	4	2	13
9		10			14		10		3			37
10							5	4	6	2	1	18
11	11		9	8		6		4			1	39

TABLA 9

MATRIZ DE FRECUENCIAS PONDERADAS
ELECTRICISTAS. GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PONDERACION / N° DE LAS TAREAS	6	5	4	3	2	1	TOTAL
1	24	5					29
2		5	4	6	2		17
3	6	5		6		1	18
4			8		4	1	13
5			8		4	1	13
6		10		3		2	15

TABLA 10

MATRIZ DE FRECUENCIAS PONDERADAS
MECANICOS. DEPARTAMENTO DE MONTAJE MECANICO.

PONDERACION / N° DE LAS TAREAS	5	4	3	2	1	TOTAL
1	15	4				19
2	5	4	3	2		14
3				2	3	5
4		4	6	2		12
5		4	3	2	1	10

Posteriormente, se elaboraron cinco cuadros con los promedios ponderados correspondientes a cada tarea, según la Gerencia y el cargo respectivamente, los cuales se obtuvieron de la aplicación de la siguiente fórmula:

$$PP = \frac{\Sigma nifi}{N}$$

Estos promedios determinaron la posición según la importancia para cada tarea.

Cuadro Nº 1 Promedios Ponderados

Mecánicos: Gerencia de Envasado

Tareas	Promedio Ponderados	Posición
2. Desarma, repara, arma y modifica Equipos o piezas.	10,4	1
6. Detecta y corrige fallas mecánicas.	8,8	2
1. Realiza todo tipo de soldaduras.	8	3
4. Lee e interpreta planos mecánicos.	7,3	4
5. Lee e interpreta instrumento de precisión.	7,1	5
3. Realiza trazado mecánico.	5,5	6
11. Realiza trabajos de sellamientos.	5,2	7
9. Realiza trabajos de rodamientos.	5,1	8
10. Realiza trabajos de tuberías.	3,7	9
7. Realiza trabajos de lubricación.	3,7	10
8. Realiza trabajos de latonería industrial.	2	11

Cuadro N 2. Promedios Ponderados

Electristas. Gerencia de Envasado

	Tareas	Promedios Ponderados	Posición
1	Lee e interpreta planos eléctricos, localiza y repara averías en el sistema.	6	1
3	Busca, maneja, usa las herramientas de trabajo a utilizar en cualquier montaje y mantenimiento.	4,3	2
2	Lee e interpreta catálogos, manuales y documentación general de los equipos.	3,7	3
4	Realiza mediciones de magnitudes físicas con instrumentos electrónicos y eléctricos.	3,3	4
5	Desarma, arma, instala, limpia elementos de fuerza y control.	2,3	5
6	Realiza mantenimiento en tablero, sistema de potencia, etc.	1,3	6

Cuadro No. 3 Promedios Ponderados

Mecánicos. Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento

	Tareas	Promedios Ponderados	Posición
2	Desarma, repara, arma y modifica equipos o piezas.	9,2	1
6	Detecta y corrige fallas mecánicas.	8,2	2
1	Realiza todo tipo de soldaduras.	7,7	3
4	Lee e interpreta planos mecánicos.	7,5	4
11	Realiza trabajos de sellamientos.	6,5	5
5	Lee e interpreta instrumentos de Precisión.	6,3	6
9	Realiza trabajos de Rodamientos.	6,2	7
3	Realiza trazado mecánico.	5,2	8
7	Realiza trabajo de lubricación.	4,2	9
10	Realiza trabajo de tuberías.	3,0	10
8	Realiza trabajo de latonería Industrial.	2,2	11

Cuadro No. 4 Promedios Ponderados

Electricistas. Gerencia de Ingenieria y Mantenimiento

	Tareas	Promedios Ponderados	Posición
1	Lee e interpreta planos eléctricos, localiza y repara averías en el sistema.	5,8	1
3	Busca, maneja, usa las herramientas de trabajo a utilizar en cualquier montaje y mantenimiento.	3,6	2
2	Lee e interpreta catálagos, manuales y documentación general de los equipos.	3,4	3
6	Realiza mantenimiento en tableros, sistemas de potencia, etc.	3	4
4	Realiza mediciones de magnitudes con instrumentos electrónicos.	2,6	5
5	Desarma, arma, instala, limpia elementos de fuerza y control.	2,6	6

Cuadro No. 5 Promedios Ponderados.

Mecánicos. Departamento de Montaje Mecánico.

	Tareas	Promedios Ponderados	Posición
1	Realiza todo tipo de soldaduras.	4,75	1
2	Desarma, arma y modifica equipos o piezas.	3,50	2
3	Realiza trazado mecánico.	1,25	3
4	Lee e interpreta planos mecánicos.	3,00	4
5	Lee interpreta instrumento de precisión.	2,5	5

En base a la Jerarquización de las tareas obtenidas para cada Gerencia en los diferentes cargos, se optó por diseñar seis formularios diferentes.

Una vez determinada la jerarquización de las tareas para los diferentes cargos y atendiendo a las Gerencias, se procedió a determinar a través de reuniones con distintos grupos de especialistas tanto mecánicos como electricos y jefes de Departamento de ambas Gerencias, los equipos y/o piezas que debían ser evaluados en ciertas tareas, así como también ciertos detalles que precisarían más la evaluación como en el caso de la lectura e interpretación de instrumentos de precisión en los cuales fueron puntualizados ciertos instrumentos.

Por otra parte, se pudo determinar que los mecánicos

pertenecientes a la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento realizan las tareas de: trabajos de tuberías y de latonería Industrial ocasionalmente, razón por la cual no fueron evaluadas en este grupo de trabajadores. De igual forma, se tuvo conocimiento que al evaluar en ambas Gerencias la primera tarea referente a mecánicos en piezas y/o equipos se estaban evaluando de manera implícita tres tareas las cuales son:

Trabajos de sellamientos

Trabajo de rodamientos

Trabajo de lubricación

Razón por la cual se decidió obviarlas.

Posteriormente se presentaron a los comités previamente constituidos por cada Gerencia, las tareas jerarquizadas señalándose los equipos y/o piezas a través de los cuales se realizaría la Evaluación, además de explicarles la razón que justificaba la eliminación de algunas tareas según el caso. Una vez examinada la información suministrada a los distintos comités, los mismos coincidieron que las tareas presentadas con sus respectivos equipos y/o piezas eran los más relevantes para realizar la evaluación.

1.1.4.2 Determinación de los factores.

A través de los datos obtenidos de la pregunta 2 del cuestionario No. 2, se elaboró un cuadro con las frecuencias que obtuvo cada factor, destacando los siete facto-

res que presentaron las frecuencias mayores.

FACTORES	FRECUENCIA
Iniciativa	28
Asistencia y Puntualidad	26
Responsabilidad	22
Cooperacion	20
Relaciones Interpersonales	17
Habitos de Seguridad	17
Orden y Limpieza	14
Trabajo en Equipo	7
Interes Por El Aprendizaje	7
Cuidado de Herramientas	7
Disciplina	6
Adaptabilidad	6
Comprnsion de Instrucciones	5
Eficacia En La Utilizacion Del Tiempo Disponible	5

Este cuadro fué presentado en una reunión al comité conformado por los 6 Jefes de Departamento y los 3 Superintendentes de ambas Gerencias, con el propósito de conocer su opinión acerca de la conveniencia de evaluar sólo esos

factores, considerando el tipo de trabajo que ejecutan los trabajadores a evaluar.

Como resultado de la lectura y discusión de los datos, el comité coincidió que los siete factores que obtuvieron mayor frecuencia eran los más apropiados para evaluar a los trabajadores, sugiriendo la inclusión de un octavo factor (capacidad de aprendizaje), que aunque no se encontraba en el listado propuesto, en su criterio era relevante evaluarlo.

Posteriormente, se elaboraron las definiciones de los factores seleccionados en base a material bibliográfico sobre el tema. Los factores ya definidos, fueron suministrados en una segunda reunión al comité antes mencionado, con el fin de verificar su adaptabilidad y comprensión. Este comité concluyó una vez leída cada una de las definiciones que las mismas estaban debidamente conceptualizadas y eran de sencilla comprensión, destacando que el factor relaciones interpersonales se solapaba con el factor cooperación, razón por la cual era pertinente la eliminación de este último.

Como resultado de este proceso los factores definitivos son los siguientes:

- Iniciativa
- Asistencia y Puntualidad
- Responsabilidad
- Relaciones Interpersonales

- Hábitos de Seguridad
- Orden y Limpieza
- Capacidad de Aprendizaje

1.1.5 Fase de Diseño del Formulario de Evaluación del Desempeño.

Finalizada la fase anterior, se prosiguió con la elaboración del Formulario de Evaluación del Desempeño, el cual se dividió en ocho partes estructuradas de la siguiente manera:

I. Datos del evaluado
II. Datos del evaluador
III. Tareas a evaluar
IV. Factores a evaluar
V. Evaluación Global
VI. Adiestramiento
VII. Entrevista de evaluación
VIII. Para uso exclusivo de la Gerencia de Relaciones Industriales.

(Ver Anexo Nro.5)

Para realizar la Evaluación correspondiente a las tareas y a los factores, se adoptó como técnica la modalidad de escalas gráficas discontinuas adjetivales, la cual se distingue por el empleo de elementos discriminativos dentro de cada factor, utilizándose cinco niveles de eficiencia. Con la finalidad de definirlos se procedió a la revisión del

material bibliográfico; para luego presentarlos al comité antes mencionado a fin de que fuésen discutidas las definiciones. Como resultado de esta revisión las definiciones de los niveles de eficiencia utilizados son los siguientes:

Excelente: posee y/o aplica de forma sobresaliente el factor o tarea evaluada y supera en alto grado los requisitos del puesto en este aspecto, sin necesidad de exigírselo.

Muy Bueno: posee y/o aplica en forma superior el factor o tarea evaluada y supera los requisitos requeridos en el puesto cuando se le exige.

Bueno: posee y/o aplica de manera correcta el factor o tarea evaluada, ajustándose a lo requerido como Standard en el puesto.

Regular: posee y/o aplica en forma que apenas satisface el factor o tarea evaluada y requiere orientación constante por parte del supervisor en este aspecto.

Deficiente: No posee ni aplica en forma correcta el factor o tarea evaluada a pesar de las orientaciones dadas por el supervisor.

Para el diseño de los 6 formularios de evaluación se

empleó un programa de gráficos denominado Freelance. Sumado a esto se desarrolló un instructivo dirigido a los evaluadores, que explicaba detalladamente los VII. puntos del formulario que son de su interés, además de definir los niveles de eficiencia antes presentados, con el propósito de orientarlos al momento de llenar el formulario de evaluación. (Ver Anexo Nro.6)

1.1.6. Fase de Elaboración de las PLantillas de Evaluación.

Se transformaron en porcentajes las ponderaciones obtenidas para cada tarea y las frecuencias obtenidas para cada factor, mediante la aplicación de una regla de tres simples.

Este ejemplo será utilizado para explicar todo el procedimiento:

Para el cargo mecánico A correspondiente a la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento.

Tarea: Desarma, Repara y Arma.

Promedio Ponderado: 9,2

Total de Promedios Ponderados: 44,1

100 % - 44,1

X - 9,2 X = 20,8617 %

Factor: Responsabilidad

Frecuencia: 22

Frecuencia Total: 124

100% - 124

X - 22 X = 1,774%

Estos porcentajes fueron transformados en puntos sobre una base de 2.000 puntos; asignándose 1.000 a las tareas y 1.000 a los factores.

Según el ejemplo señalado anteriormente en el caso de las tareas:

100% - 1.000

20,8617 - X X = 208,617

En el caso de los factores:

100% - 1.000

1,774% - X X = 17,74

Estos resultados indican el máximo posible de puntos que le corresponde a cada factor. En el caso de las tareas, los porcentajes máximos obtenidos se dividieron entre el número de equipos y/o piezas o especificaciones realizadas según la tarea.

Ejemplo:

Desarma, repara y arma:

BOMBAS
- Centrifugas
- Positivas
- Vacio

VALVULAS
- Mariposa
- Control
- Seguridad y alivio
- Vacio

SELLOS — Mecánicos
Empacaduras

El puntaje correspondiente a esta tarea se dividió entre 3; de la siguiente manera:

BOMBAS

VALVULAS $\frac{208,6170}{3} = 69,5390$

SELLOS

Este puntaje fué subdividido como se explica a continuación:

BOMBAS — Centrifugas
Positivas $\frac{69,5390}{3} = 23,1797 = 23,2$
Vacio

VALVULAS — Mariposa
Control $\frac{69,5390}{4} = 17,3848 = 17,4$
Seguridad y alivio
Vacio

SELLOS — Mecánicos
Empacaduras $\frac{69,5390}{2} = 34,7695 = 34,8$

Estos resultados representan los valores máximos posibles de puntos que, según el caso, le corresponden a cada subdivisión.

Obtenidos los puntajes máximos, se procedió a evaluar los puntajes mínimos, mediante el siguiente procedimiento:

Se dividió el puntaje máximo entre el número de niveles

de eficiencia existentes, que como se señaló anteriormente son cinco.

Ejemplo: Bombas Centrífugas

$$\frac{23,2}{5} = 4,64$$

El procedimiento antes indicado es el mismo que se utiliza en el método de puntos por factor.

Se aplicó este mecanismo para determinar los puntajes mínimos de cada factor. Una vez calculado el valor mínimo se estableció el valor de cada nivel mediante una progresión aritmética, restando en forma pogresiva al valor máximo el valor mínimo calculado.

Este fué el procedimiento empleado para obtener los valores de los diferentes niveles de eficiencia, según las tareas y factores a evaluar.

Es importante señalar que para cada gerencia se elaboró una plantilla para el cargo mecánico en la categoría A y B; debido a que las descripciones de cargo correspondiente a los mismos no presentan diferencias. Se desarrollaron plantillas individuales para los mecánicos C, y para los mecánicos D, atendiendo a las tareas que ejecutan, según las descripciones existentes para estas categorías. En el departamento de Montaje Mecánico de la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento, se siguió el mismo procedimiento, situación que no se repitió en el departamento de Servicios de la misma Gerencia, ya que se creó sólo una plantilla para los mecánicos: A, B, C, y una para los mecánicos D; puesto

que estos poseen características especiales como se señaló en la fase 2 de este capítulo.

Con respecto a los electricistas pertenecientes a ambas Gerencias se elaboró una plantilla para cada una de ellas, referidas a la categoría A,B,C, y una plantilla para la categoría D.

Del desarrollo de esta fase se elaboraron las plantillas que se muestran seguidamente.

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PLANTILLA MECANICO A,B					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Desarma, repara y arma:					
Centrífugas	23,2	18,56	13,92	9,28	4,64
Bombas Positivas	23,2	18,56	13,92	9,28	4,64
Vacio	23,2	18,56	13,92	9.28	4,64
Mariposa	17,4	13,92	10,44	6,96	3,48
Válvulas Control	17,4	13,92	10,44	6,96	3,48
Seguridad y alivio	17,4	13,92	10,44	6,96	3,48
Vacío	17,4	13,92	10,44	6,96	3,48
Sellos mecánicos	34,8	27,84	20,88	13,92	6,96
empacaduras	34,8	27,84	20,88	13,92	6,96
Inspecciona y corrige fallas.	185,9	148,72	111,54	74,36	37,18
Realiza soldaduras:					
Autógenas	58,2	46,56	34,92	23,28	11,64
Eléctricas	58,2	46,56	34,92	23,28	11,64
Argón	58,2	46,56	34,92	23,28	11,64
Lee e interpreta:					
Planos mecánicos	85	68	51	34	17
Planos de ingenieria	85	68	51	34	17
Lee e interpreta:					
Calibrador	35,7	28,56	21,42	14,28	7,14
Micrómetro	35,7	28,56	21,42	14,28	7,14
Medidor de ruidos	35,7	28,56	21,42	14,28	7,14
Medidor de vibraciones	35,7	28,56	21,42	14,28	7,14
Realiza trazado mecánico	117,9	94,32	70,74	47,16	23,58

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PLANTILLA MECANICO "C"					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Desarma, repara y arma:					
Centrífugas	23,2	18,56	13,92	9,28	4,64
Bombas Positivas	23,2	18,56	13,92	9,28	4,64
Vacío	23,2	18,56	13,92	9,28	4,64
Mariposa	17,4	13,92	10,44	6,96	3,48
Válvúlas Control	17,4	13,92	10,44	6,96	3,48
Seguridad y alivio	17,4	13,92	10,44	6,96	3,48
Vacío	17,4	13,92	10,44	6,96	3,48
Sellos Mecánicos	34,8	27,84	20,88	13,92	6,96
Empacaduras	34,8	27,84	20,88	13,92	6,96
Inspecciona y corrige fallas mecánicas	185,9	148,72	111,54	74,36	37,18
Realiza soldaduras:					
Autógenas	58,2	46,56	34,92	23,28	11,64
Eléctricas	58,2	46,56	34,92	23,28	11,64
Argón	58,2	46,56	34,92	23,28	11,64
Lee e interpreta:					
Planos mecánicos	170,0	136,00	102,00	68,00	34,00
Lee e interpreta:					
Calibrador	71,4	57,12	42,84	28,56	14,28
Micrómetro	71,4	57,12	42,84	28,56	14,28
Realiza trazado mecánico	117,9	94,32	70,74	47,16	23,58

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PLANTILLA MECANICO "D"					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Desarma, repara y arma:					
Centrífugas	66,1	52,88	39,66	26,44	13,22
Bombas Positivas	66,1	52,88	39,66	26,44	13,22
Vacio	66,1	52,88	39,66	26,44	13,22
Mariposa	49,6	39,68	29,76	19,84	9,92
Válvulas Control	49,6	39,68	29,76	19,84	9,92
Seguridad y alivio	49,6	39,68	29,76	19,84	9,92
Vacío	49,6	39,68	29,76	19,84	9,92
Realiza soldaduras:					
Autógenas	110,6	88,48	66,36	44,24	22,12
Eléctricas	110.6	88,48	66,36	44,24	22,12
Argón	110,6	88,48	66,36	44,24	22.12
Lee e interpreta:					
Calibrador	271,5	217,20	162,90	108,60	54,30

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

DEPARTAMENTO DE MONTAJE MECANICO					
PLANTILLA MECANICOS A,B					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Realiza soldaduras:					
Autógenas	105,5	84,4	63,3	42,2	21,1
Eléctrica	105,5	84,4	63,3	42,2	21,1
Argón	105,5	84,4	63,3	42,2	21,1
Desarma, repara y arma	116,7	93,36	70.02	46.68	23,34
Modifica equipos y/o estructura.	116,7	93,36	70,02	46,68	23,34
Lee e interpreta:					
Planos mecánicos	100	80	60	40	20
Planos de ingenieria	100	80	60	40	20
Lee e interpreta:					
Calibrador	83,4	66,72	50.04	33.36	16,68
Cinta métrica	83,4	66,72	50,04	33,36	16,68
Realiza trazados mecánicos	83,3	66,64	49,98	33,32	16,66

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

DEPARTAMENTO DE MONTAJE MECANICO					
MECANICO "C"					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Soldaduras: Autógenas	105,6	84,48	63,36	42,24	21,12
Eléctricas	105,6	84,48	63,36	42,24	21,12
Argón	105,6	84,48	63,36	42,24	21,12
Desarma, repara y arma:	233,3	186,64	139,98	93,32	46,66
Lee e interpreta: Planos mecánicos	200	160	120	80	40
Lee e interpreta: Calibrador	83,3	66,64	49,98	33,32	16,66
Cinta métrica	83,3	66,64	49,98	33,32	16,66
Trazado mecánico	83,3	66,64	49,98	33,32	16,66

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

DEPARTAMENTO DE MONTAJE MECANICO					
MECANICO "D"					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Soldaduras: Autógenas	147,3	117,84	88,38	58,92	29,46
Eléctricas	147,3	117,84	88,38	58,92	29,46
Argón	147,3	117,84	88,38	58,92	29,46
Desarma, repara y arma	325,5	260,4	195,3	130,2	65,1
Lee e interpreta: Calibrador	116,3	93,04	69,78	46,52	23,26
Cinta métrica	116,3	93,04	69,78	46,52	23,26

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS					
PLANTILLA MECANICOS A,B Y C					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Desarma, repara y arma:					
Motor	16,4	13,12	9,84	6,56	3,28
Caja	16,4	13,12	9,84	6,56	3,28
Transmisión	16,4	13,12	9,84	6,56	3,28
Arranque	16,4	13,12	9,84	6,56	3,28
Alternador	16,4	13,12	9,84	6,56	3,28
Cuerpo de válvulas	16,4	13,12	9,84	6,56	3,28
Cilindro	16,4	13,12	9,84	6,56	3,28
Bombas	16,4	13,12	9,84	6,56	3,28
Bandas	16,4	13,12	9,84	6,56	3,28
Monta y desmonta cableado	147,4	117,92	88,44	58,96	29,48
Inspecciona y corrige fallas.	263	210,4	157,8	105,2	52,6
Lee e interpreta: Planos mecánicos	120,2	96,16	72,12	48,08	24,04
Planos electromotrices	120,2	96,16	72,12	48,08	24,04
Lee e interpreta: Calibrador	28,8	23,04	17,28	11,52	5,76
Medidor de ruidos	28,8	23,04	17,28	11.52	5,76
Medidor de vibraciones	28,8	23,04	17,28	11,52	5,76
Lámpara estroboscópica	28,8	23,04	17,28	11,52	5,76
Amperímetro	28,8	23,04	17,28	11,52	5,76
Voltímetro	28,8	23,04	17,28	11,52	5,76
Medidor de presión	28,8	23,04	17,28	11,52	5,76

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS					
PLANTILLA MECANICOS "D"					
TAREAS					
Desarma, repara y arma:	E	MB	B	R	D
Motor	33	26,4	19,8	13,2	6,60
Caja	33	26,4	19,8	13,2	6,60
Transmisión	33	26,4	19,8	13,2	6,60
Arranque	33	26,4	19,8	13,2	6,60
Alternador	33	26,4	19,8	13,2	6,60
Cuerpo de válvulas	33	26,4	19,8	13,2	6,60
Cilindro	33	26,4	19,8	13,2	6,60
Bombas	33	26,4	19,8	13,2	6,60
Bandas	33	26,4	19,8	13,2	6,60
Monta y desmonta cableado	297	237,6	178,2	118,8	59,4
Lee e interpreta:					
Calibrador	58	46,4	34,8	23,2	11,6
Medidor de ruidos	58	46,4	34,8	23,2	11,6
Medidor de vibraciones	58	46,4	34,8	23,2	11,6
Lampara estroboscópica	58	46,4	34,8	23,2	11,6
Amperímetro	58	46,4	34,8	23,2	11,6
Voltímetro	58	46,4	34,8	23,2	11,6
Medidor de presión	58	46,4	34,8	23,2	11,6

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PLANTILLA ELECTRICISTAS A,B Y C					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Lee e interpreta: Planos eléctricos	111,1	88,88	66,66	44,44	22,22
Actualiza planos eléctricos.	111,1	88,88	66,66	44,44	22,22
Localiza y repara averías en: Sist. de control eléctrico	56	44,80	33,6	22,4	11,2
Motores eléctricos de baja tensión.	56	44,80	33,6	22,4	11,2
Lee e interpreta: catálogos	65	52	39	26	13
Manuales	65	52	39	26	13
Documentación general	65	52	39	26	13
Realiza mantenimiento en: Tableros	43	34,4	25,8	17,2	8,6
Sistema de potencia	43	34,4	25,8	17,2	8,6
Sist. de corriente eléctrica	43	34,4	25,8	17,2	8,6
Sistema de alumbrado	43	34,4	25,8	17,2	8,6
Realiza mediciones de: magnitudes físicas.	149,4	119,52	89,64	59,76	29,88
Repara e instala elementos de fuerza y control.	149,4	119,52	89,64	59,72	29,88

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PLANTILLA ELECTRICISTAS "D"					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Lee e interpreta: Planos eléctricos	207	165,6	124,2	82,2	41,4
Localiza y repara averías en: Sist. de control eléctrico	103,6	82,88	62,16	41,44	20,72
Motores eléctricos de baja tensión	103,6	82,88	62,16	41,44	20,72
Realiza mantenimiento en: Tableros	53,6	42,88	32,16	21,44	10,72
Sistema de potencia	53,6	42,88	32,16	21,44	10.72
Sist,de corriente eléct.	53,6	42,88	32,16	21,44	10,72
Sistema de alumbrado	53,6	42,88	32,16	21,44	10,72
Realiza mediciones de: magnitudes físicas	185,7	148,56	111,42	74,28	37,14
Repara e instala elementos de fuerza y control	185,7	148,56	111,42	74,28	37,14

GERENCIA DE ENVASADO

PLANTILLA MECANICOS A.B Y C					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Desarma, repara y arma:					
Centrífugas	13,1	10,48	7,86	5,24	2,62
Bombas Positivas	13,1	10,48	7,86	5,24	2,62
Vacíos	13,1	10,48	7,86	5,24	2,62
Válvulas Mariposa	19,7	15,76	11,82	7,88	3,94
Vacio	19,7	15,76	11,82	7,88	3,94
Sellos Mecánicos	19,7	15,76	11,82	7,88	3,94
Empacaduras	19,7	15,76	11,82	7,88	3,94
Reductores	39,4	31,52	23,64	15,76	7,88
Modifica equipos o piezas	39,4	31,52	23,64	15,76	7,88
Inspecciona y corrige fallas.	166,7	133,36	100,02	66,68	33,34
Realiza soldaduras:					
Autógenas	50,5	40,4	30,3	20,2	10,1
Eléctricas	50,5	40,4	30,3	20,2	10,1
Argón	50,5	40,4	30,3	20,2	10,1
Lee e interpreta: planos	138,3	110,64	82,98	55,32	27,66
Lee e interpreta:					
Calibrador	67,2	53,76	40,32	26,88	13,44
Cinta métrica	67,2	53,76	40,32	26,88	13,44
Realiza trazado mecánico	104,2	83,36	62,52	41,68	20,84
Realiza trabajo sde tuberías.	70,1	56,08	42,06	28,04	14,02
Realiza latoneria industrial	37,9	30,32	22,74	15,16	7,58

GERENCIA DE ENVASADO

PLANTILLA MECANICOS "D"					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Desarma, repara y arma:					
Centrífugas	39,6	31,68	23,76	15,84	7,92
Bombas Positivas	39,6	31,68	23,76	15,84	7,92
Vacíos	39,6	31,68	23,76	15,84	7,92
Válvulas mariposa	59,4	47,52	35,64	23,76	11,88
Vacío	59,4	47,52	35,64	23,76	11,88
Reductores:	118,7	94,96	71,22	47,48	23,71
Autógenas	91,3	73,04	54,78	36,52	18,26
Soldaduras Eléctricas	91,3	73,04	54,78	36,52	18,26
Argón	91,3	73,04	54,78	36,52	18,26
Lee e interpreta: Calibrador	121,6	97,28	72,96	48,64	24,32
Cinta métrica	121,6	97,28	72,96	48,64	24,32
Realiza trabajos de: tuberías.	126,7	101,36	76,02	50,68	25,34

GERENCIA DE ENVASADO

PLANTILLA ELECTRICISTAS A,B Y C					
TAREAS	E	MB	B	R	D
Lee e interpreta: Planos eléctricos	116,3	93,04	69,78	46,52	23,26
Actualiza planos eléctricos	116,3	93,04	69,78	46,52	23,26
Localiza y repara: Sist. de control eléctrico	58,2	46,56	34,92	23,28	11,64
Motores eléctricos	58,2	46,56	34,92	23,28	11,64
Lee e interpreta: Catálogos	83,3	66,64	49,98	33,32	16,66
Manuales	83,3	66,64	49,98	33,32	16,66
Doc. general de equipos	83,3	66,64	49,98	33,32	16,66
Realiza mediciones de: magnitudes físicas	191,8	153,44	115,08	76,72	38,36
Repara e instala elementos de fuerza y control	133,7	106,96	80,22	53,48	26,74
Realiza mantenimiento: Tableros	37,8	30,24	22,68	15,12	7,56
Sistema de alumbrado	37,8	30,24	22,68	15,12	7,56

GERENCIA DE ENVASADO

PLANTILLA DE ELECTRICISTA D

TAREAS	E	MB	B	R	D
Lee e interpreta : Planos eléctricos	232,5	186	139,5	93	46,5
Localiza y repara : Sist. de control eléctrico	116,3	93,04	69,78	46,52	23,26
Motores Eléctricos	116,3	93,04	69,78	46,52	23,26
Realiza mediciones de: magnitudes físicas	255,8	204,64	153,48	102,32	51,16
Repara e instala elementos de fuerza y control.	178,3	142,64	106,98	71,32	35,66
Realiza mantenimiento en: Tableros.	50,4	40,32	30,24	20,16	10,08
Sistema de alumbrado	50,4	40,32	30,24	20,16	10,08

FACTORES

	E	MB	B	R	D
RESPONSABILIDAD	177,4	141,92	106,44	70,96	35,48
INICIATIVA	225,8	180,64	135,48	90,32	45,16
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	209,7	167,76	125,82	83,88	41,94
HABITOS DE SEGURIDAD	137,10	109,68	82,26	54,84	27,42
RELACIONES INTERPERSONALES	135,10	109,68	82,26	54,84	27,42
ORDEN Y LIMPIEZA	56,50	45,2	33,9	22,6	11,30
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	56,50	45,2	33,9	22,6	11,30

1.1.7 Fase de Implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Para realizar el proceso de Implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño, se procedió a suministrar a los 29 supervisores el número de formularios correspondientes a sus trabajadores a evaluar, además de proporcionarle un instructivo con la finalidad de orientarlos en el momento de llenar los mismos. De igual forma se les explicó de manera general cada parte del formulario de evaluación, mientras se les iba leyendo el instructivo.

Como se señaló en la fase 1.1.1 de este capitulo, el total de los trabajadores a evaluar fué de 170 entre mecánicos y electricistas de ambas Gerencias.

El período establecido para que los supervisores realizaran la evaluación fué de 15 días, debido a limitaciones de tiempo. Concluido este lapso se recibieron sólo 134 formularios. Las razones que explican está situación se enumeran a continuación:

- Algunos supervisores no evaluaron a todos los trabajadores que les correspondía, alegando que los mismos estaban recién ingresados al Departamento, producto de un traslado, por lo que no tenían un conocimiento suficiente de su desempeño.

- Se presentaron casos de supervisores con poco tiempo en el cargo que manifestaron no estar en capacidad para evaluar a sus trabajadores.

- Hubo supervisores que salieron de vacaciones durante el desarrollo de esta fase, razón por la cual no devolvieron los formularios de evaluación.

CAPITULO IV.

TABULACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Una vez concluído el proceso de recolección de los formularios de evaluación, se procedió a valorar cada item a través de la pantilla de evaluación que según la Gerencia, Departamento, Cargo y Categoría le correspondía y las cuales fueron elaboradas según el procedimiento explicado en el capítulo anterior.

A cada item se le colocó el puntaje obtenido según la pantilla de evaluación empleándose este procedimiento tanto en las tareas como en los factores, para luego sumar todos los puntos y determinar la puntuación definitiva de cada evaluado.

Para tabular y facilitar el análisis de los resultados obtenidos, se elaboró una escala de intervalos, la cual tiene como puntaje mínimo 400, el cual resulta de sumar tanto en la plantilla de tareas como de factores los pun tajes correspondientes a deficiente y posee como puntaje máximo 2000, lo cual representa la máxima puntuación que puede obtener un trabajador.

El procedimiento seguido para determinar la amplitud que define los intervalos de la escala es el siguiente:

$$\text{Amplitud} = \frac{\text{Valor Máximo - Valor Mínimo}}{\text{No. de Intervalos}}$$

$$\text{Amplitud} = \frac{2000 - 400}{5} = 320$$

A partir de esta amplitud a escala a utilizar quedó de la siguiente manera:

Nivel de Eficiencia	Intervalo
Deficiente	400-719
Regular	720-1039
Bueno	1040-1359
Muy Bueno	1360-1679
Excelente	1680-2000

Esta escala permitió clasificar a los trabajadores.

Para facilitar el análisis se agruparon a los trabajadores por Gerencia, Departamento, Cargo y en forma global, construyéndose histogramas para cada caso, con el objeto de visualizar mejor la distribución de los trabajadores. Sumado a esto, se calcularon los siguientes parámetros:

- La media (X) : Tiene por finalidad indicar en cuál puntaje de evaluación se concentra el mayor número de trabajadores.

- La desviación típica (S) : Señala la distancia del resto

de los datos con respecto a su media.

Posteriormente se calcularon los puntos medios correspondientes a cada intervalo, los cuales permitieron trazar una curva, mediante la cual se visualice el comportamiento de los datos en la distribución.

1. ANALISIS POR DEPARTAMENTOS Y GERENCIAS.

1.1. Departamentos de la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento.

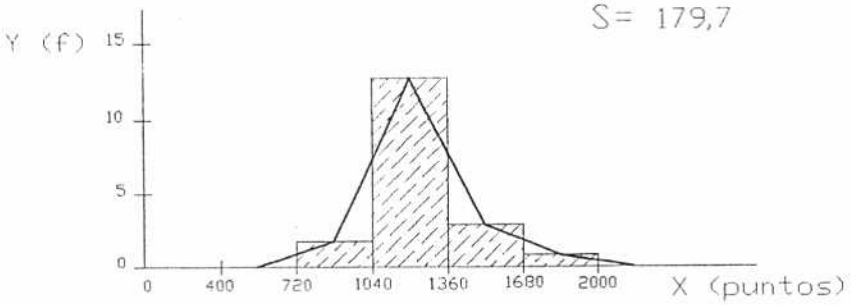
A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en los cinco Departamentos adscritos a la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento.

1.1.1 Departamento de Mantenimiento y Elaboración I y II.

En la siguiente escala se muestran los datos obtenidos en este Departamento, así como la representación gráfica de los mismos.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	2	10,53
Bueno	1040-1359	13	68,42
Muy Bueno	1360-1679	3	15,79
Excelente	1680-2000	1	5,26
		Σ 19	100,00

$\bar{X}$= 1261
S= 179,7

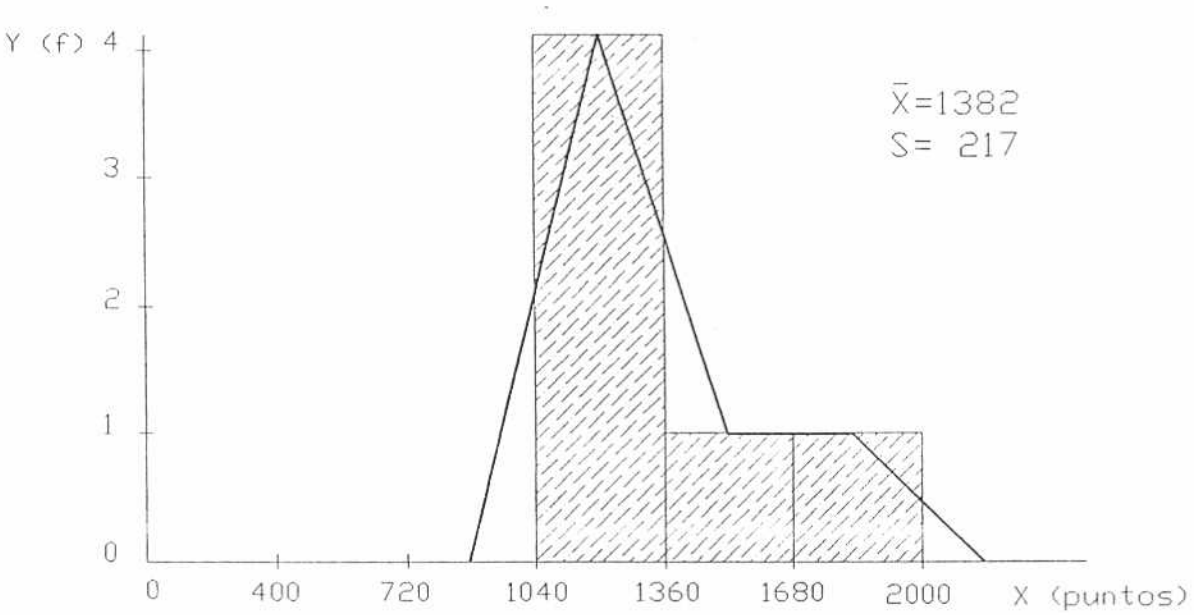


La representación gráfica de los resultados obtenidos en este Departamento, muestra claramente como los evaluados se ubicaron mayormente en el tercer intervalo (Nivel de Eficiencia Bueno),resultando la media correspondiente a este grupo 1261 puntos y la dispersión de los datos con respecto a ésta de 179,7 puntos. Se puede observar como los porcentajes de evaluados que se encuentran en los niveles : Regular, Muy Bueno y Excelente son bastante bajos, además de no presentarse ningún evaluado en el nivel Deficiente.

1.1.2 Departamento de Montaje Mecánico.

Seguidamente se muestran los resultados correspondientes a los evaluados del Departamento de Montaje Mecánico.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	4	66,66
Muy Bueno	1360-1679	1	16,67
Excelente	1680-2000	1	16,67
		Σ 6	100,00

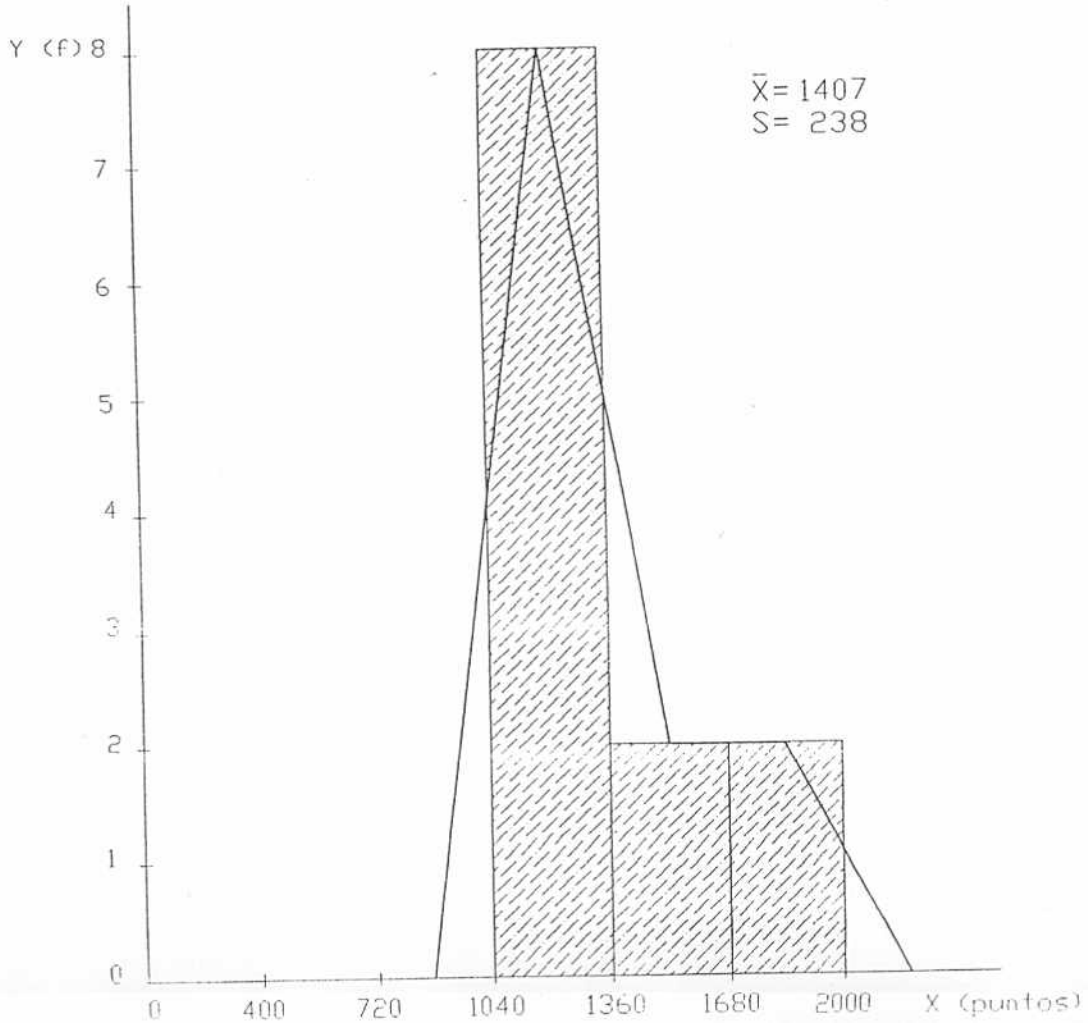


Al observar el histograma se puede apreciar que el mayor número de los trabajadores se ubicaron en el centro de la curva específicamente en el nivel Bueno, lo cual no coincidió con el resultado de la media que se situó en la categoría Muy Bueno, ya que su puntaje fué de 1382. Esta situación puede tener como explicación que dos de los trabajadores ubicados en Bueno, presentaron puntajes cercanos a la puntuación máxima del intervalo, lo cual sumado con las puntuaciones de los trabajadores ubicados en Muy Bueno y Excelente, produjo un desplazamiento del valor promedio, con una dispersión relativamente alta de 217 puntos.

1.1.3 Departamento de PTAB - PTAR.

A continuación se presenta la representación gráfica de los datos obtenidos de los evaluados en este Departamento con su respectivo análisis.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	8	66,66
Muy Bueno	1360-1679	2	16,67
Excelente	1680-2000	2	16,67
		Σ 12	100,00



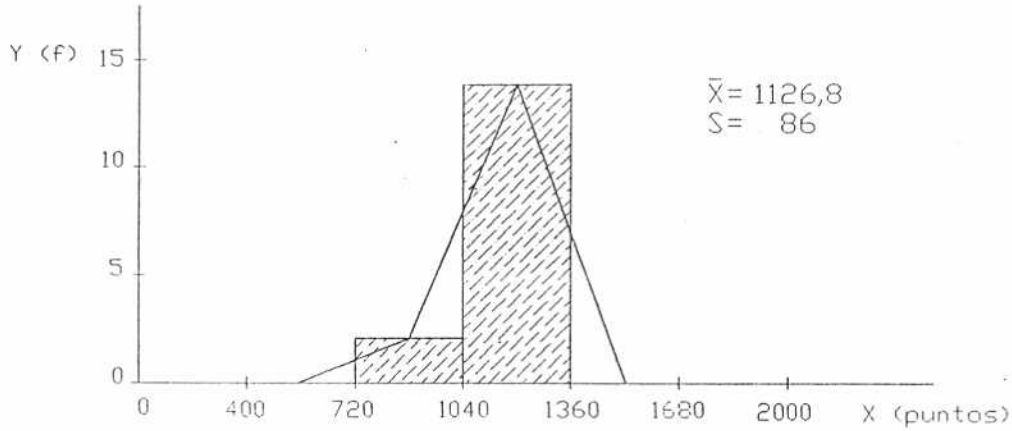
Del gráfico se desprende que la tendencia de los datos fué agruparse en el centro de la distribución, por lo que la mayoría de los trabajadores se situaron en el Nivel de Eficiencia Bueno, encontrándose el resto en Muy Bueno y Excelente. Al ser calculada la media, la cual fué de 1407 puntos, se observa como ésta se desplazó hacia el Nivel de Eficiencia Muy Bueno, lo cual puede deberse a puntajes muy elevados obtenidos en Bueno, Muy Bueno y Excelente. Presentándose una dispersión de 238 puntos.

1.1.4 Departamento Sala de Máquinas

UCAB 113

En la tabla que se presenta, se agrupan los resultados correspondientes a este Departamento con su respectivo histograma de frecuencias y análisis.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	2	14,29
Bueno	1040-1359	12	85.71
Muy Bueno	1360-1679	0	-
Excelente	1680-2000	0	-
		Σ14	100,00



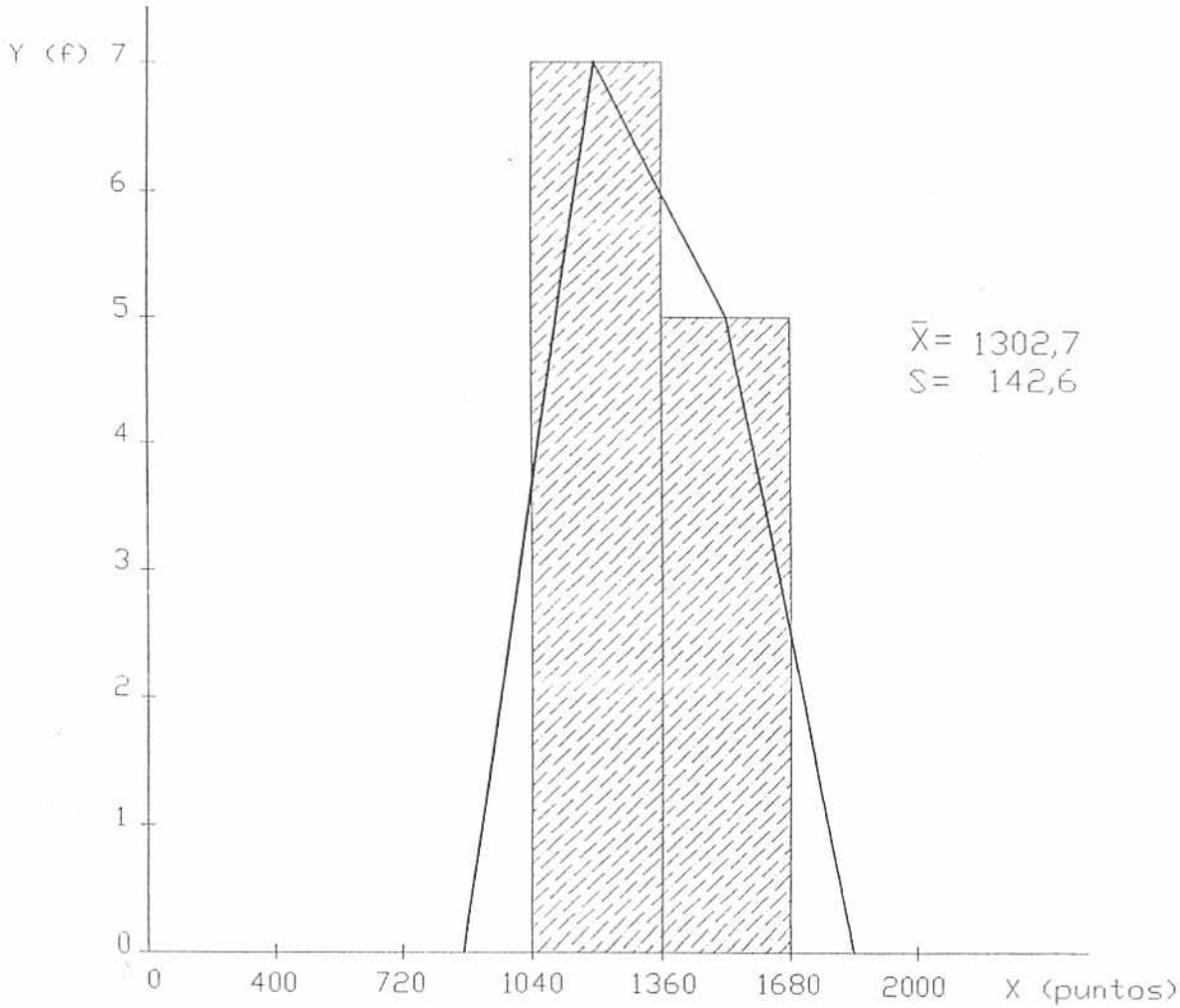
Al observar el histograma se ve claramente que el 85,71% de los evaluados se concentró en el intervalo correspondiente al Nivel de Eficiencia Bueno, para una media de 1126 puntos, con una dispersión de 86 puntos. El resto de los trabajadores se situó en Regular. La dispersión de los datos es baja, lo que significa que los trabajadores ubicados en el nivel Regular están bastante cercanos al nivel Bueno, por lo cual en líneas generales la concentra-

ción es hacia el rango medio.

1.1.5 Departamento de Servicios.

La siguiente tabla muestra los datos de este Departamento, los cuales son representados gráficamente en el histograma de frecuencias para realizar su análisis.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	7	58,33
Muy Bueno	1360-1679	5	41,67
Excelente	1680-2000	0	-
		Σ 12	100,00

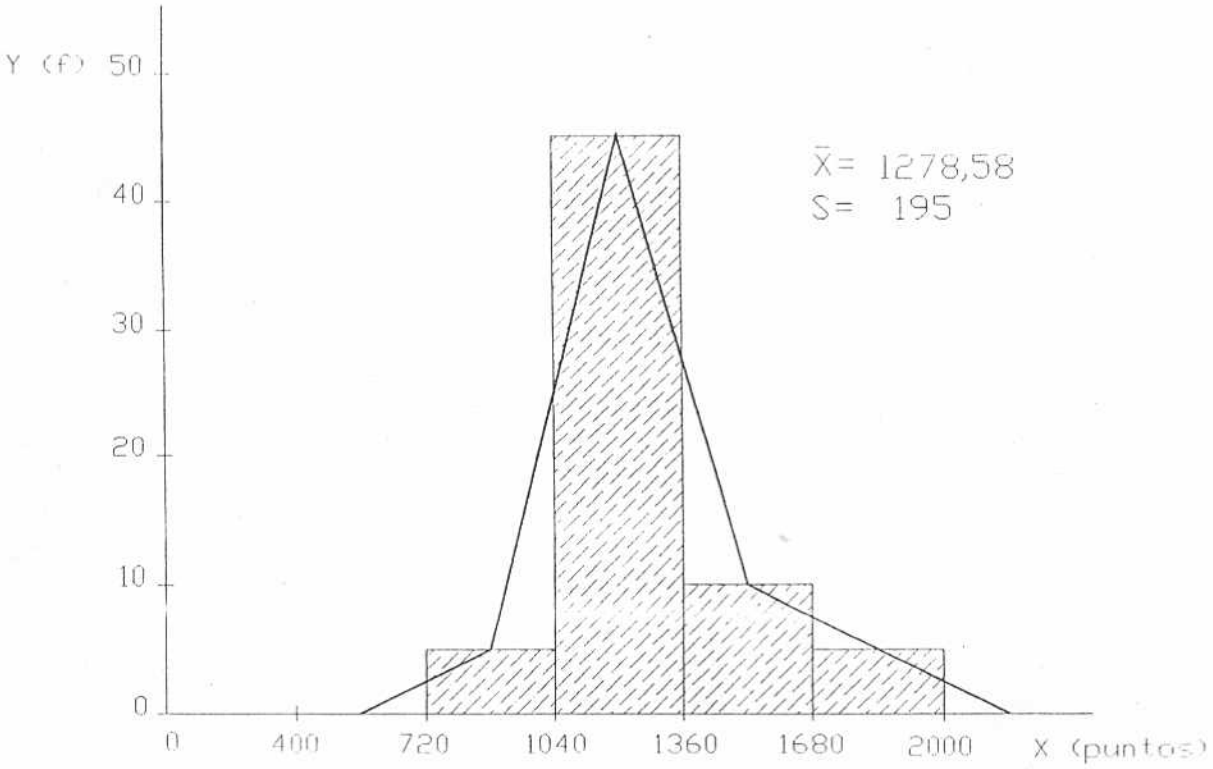


Como se aprecia en el gráfico los trabajadores de este Departamento se ubicaron en los niveles Muy Bueno y Bueno, concentrándose en ésta última el mayor número de los mismos. Así lo señala la media la cual fué de 1302, con una dispersión de 142 puntos.

1.2 Gerencia de Ingeniería y Manteniento.

Anteriormente se presentaron los resultados de cada uno de los Departamentos adscritos a la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento, a continuación se muestra el resultado general de la misma.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	4	6,35
Bueno	1040-1359	44	69,84
Muy Bueno	1360-1679	11	17,46
Excelente	1680-2000	4	6,35
		Σ63	100,00



La representación gráfica de los datos de la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento presenta un ligero sesgo hacia la derecha. El mayor número de los evaluados se concentran en el centro de la distribución, lo cual se confirma al calcular la media dando como resultado un puntaje de 1278,58, presentándose una dispersión de los datos con respecto a la misma de 195 puntos.

En la distribución se observa que el nivel que ocupó el segundo lugar en importancia es el correspondiente a Muy Bueno, encontrándose en los extremos un número igual de frecuencias.

La tendencia de los datos agrupados es similar a la encontrada en los análisis realizados para cada uno de los Departamentos que integran a esta Gerencia, ya que de los cinco Departamentos existentes en la misma, sólo el Departamento de Servicios concentró un puntaje significativo en el Nivel de Eficiencia Muy Bueno, mientras que en el resto la concentración fué en Bueno. De igual forma la distribución muestra que no se presentó ningún evaluado en el nivel Deficiente, existiendo el mismo porcentaje de trabajadores ubicados en Regular y Excelente.

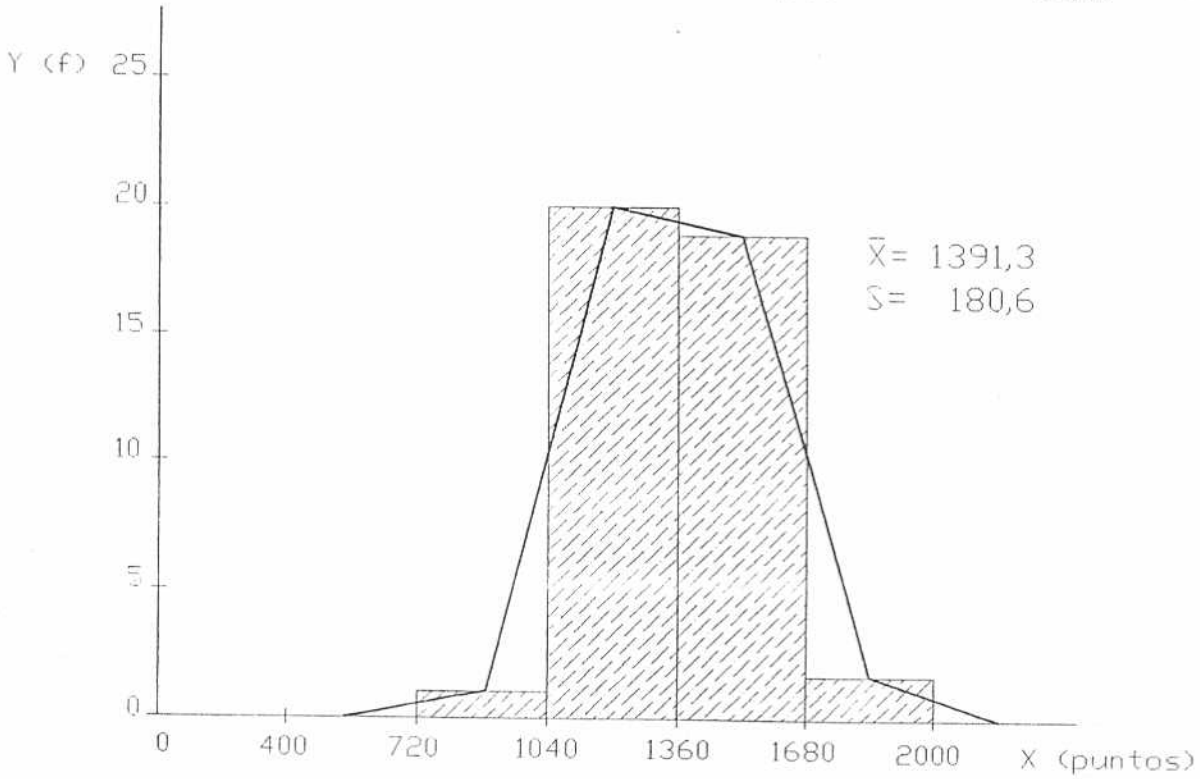
Del análisis de los resultados presentados, es evidente que el desempeño de los evaluados en esta Gerencia tiende a ajustarse, de manera correcta, a lo requerido por el puesto de trabajo, traduciéndose esto en un rendimiento en general Bueno.

1.3. Departamentos de la Gerencia de Envasado.

1.3.1 Departamento de Mantenimiento Mecánico.

A continuación se presenta la representación gráfica de los puntajes obtenidos por los evaluados en este Departamento, con su respectivo análisis.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	0
Regular	720-1039	1	2,77
Bueno	1040-1359	21	47,73
Muy Bueno	1360-1679	20	45,45
Excelente	1680-2000	2	4,55
		Σ44	100,00



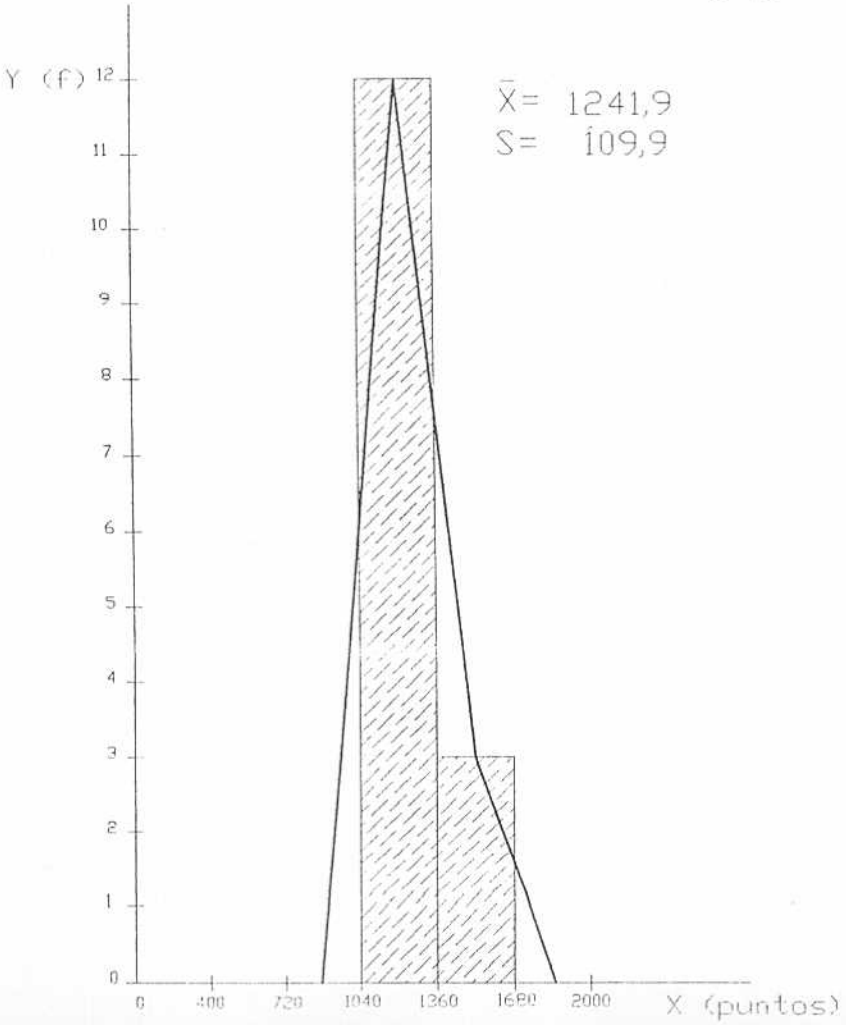
La representación gráfica de los datos muestra un sesgamiento de la distribución hacia la derecha, debido a que más del 90% de los evaluados se encuentran distribuídos en los niveles Bueno y Muy Bueno, presentándose una diferencia bastante leve entre las frecuencias de ambos, encontrándose en los Niveles de Eficiencia Regular y Excelente puntajes bajos. La media correspondiente a estos datos es 1391,3 puntos, con lo cual la tendencia central es hacia Muy Bueno, a pesar de que el mayor porcentaje de evaluados se encuentran en el nivel Bueno. Esta situación podría obedecer a que gran cantidad de los evaluados situados en Bueno obtuvieron puntajes muy cercanos al límite máximo de este intervalo, presentándose una dispersión de los datos respecto a su media de 180,6 puntos.

Este comportamiento de los datos muestra que los distintos evaluadores, han calificado a su personal en rangos elevados, de lo cual se podría inferir que los mismos poseen un adecuado desempeño.

1.3.2 Departamento de Mantenimiento Eléctrico

A continuación se presenta el cuadro y el gráfico que contiene los datos correspondientes al Departamento de Mantenimiento Elétrico.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	12	80
Muy Bueno	1360-1679	3	20
Excelente	1680-2000	0	0
		Σ 15	100,00

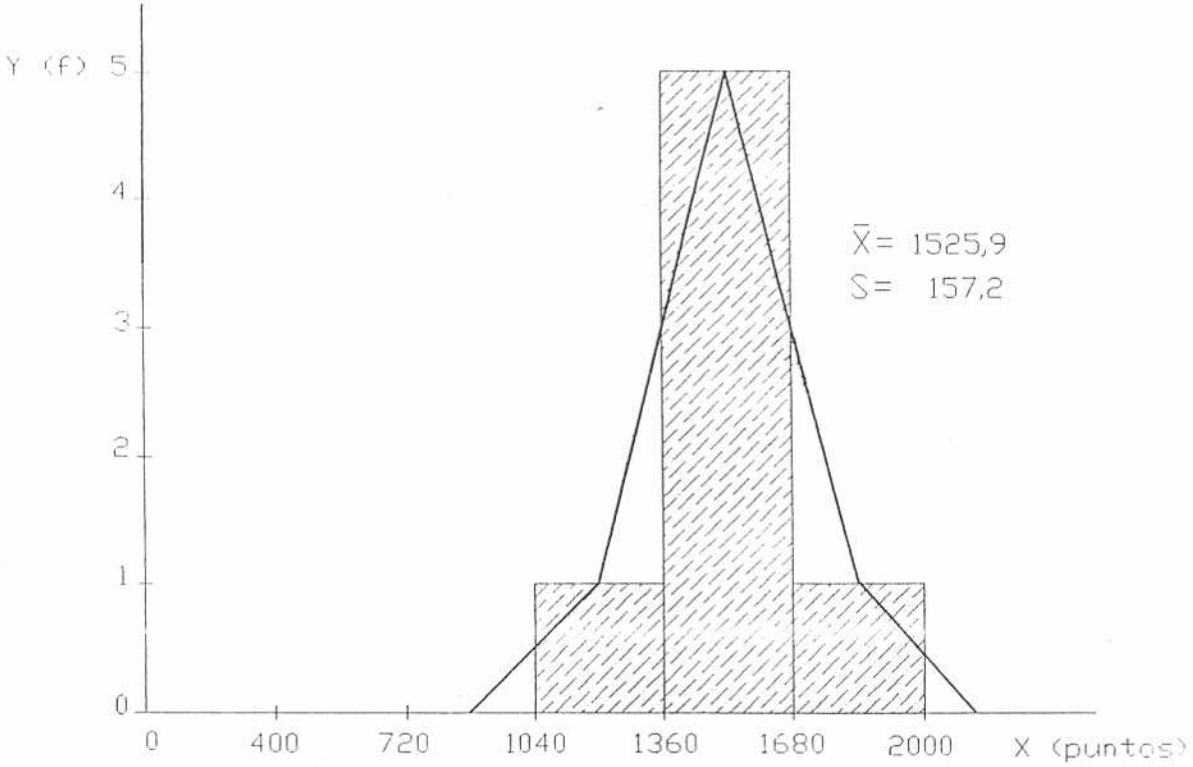


El gráfico muestra como el total de los trabajadores evaluados han sido distribuídos en sólo dos niveles de eficiencia, encontrándose un 80% de los mismos en Bueno y el 20% restante en Muy Bueno. La media resultante para los datos obtenidos en este Departamento es 1241,9, con lo cual se ratifica lo planteado anteriormente, presentándose una dispersión de los datos en torno a la media de 109,9 puntos.

1.3.3 Departamento de Procesos

El siguiente cuadro y gráfico contienen los datos correspondientes al Departamento de Procesos.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	0
Regular	720-1039	0	0
Bueno	1040-1359	1	14,29
Muy Bueno	1360-1679	5	71,42
Excelente	1680-2000	1	14,29
		Σ 7	100,00

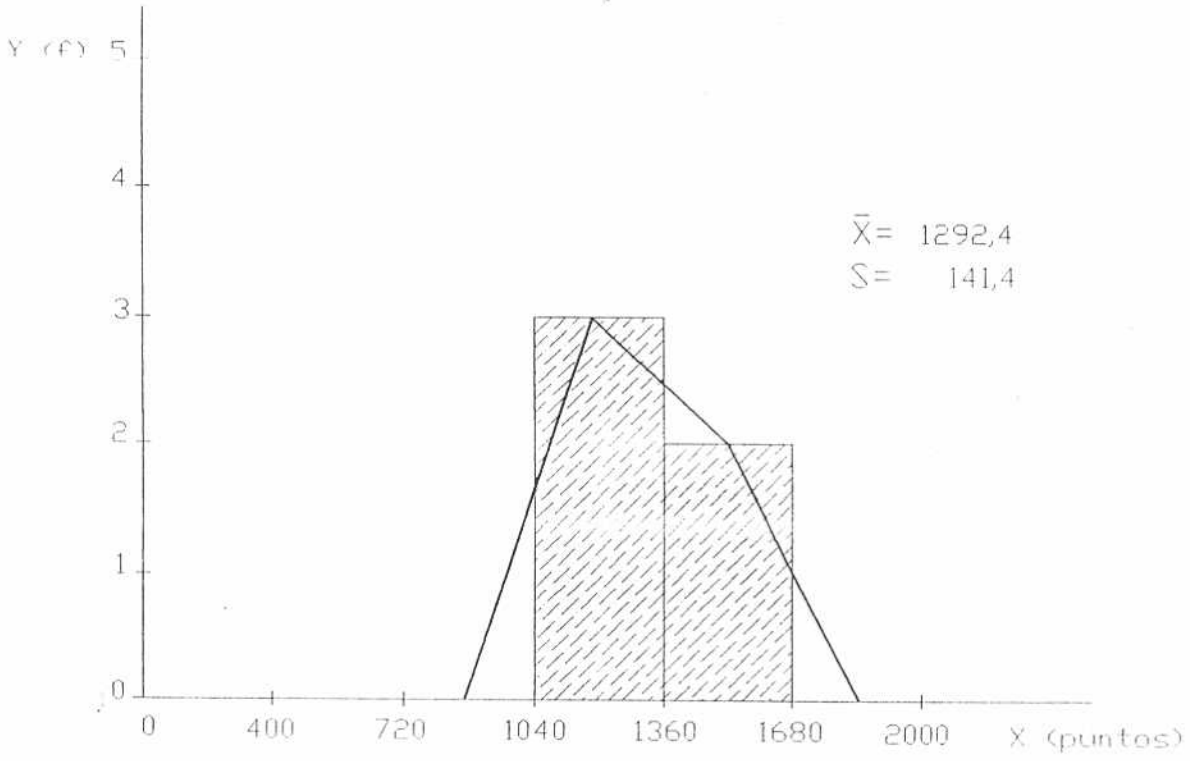


La tendencia que presenta este Departamento y que se visualiza claramente en el gráfico es la concentración del mayor número de los trabajadores en el Nivel de Eficiencia Muy Bueno y el resto en Bueno o Excelente. Esto se confirma al calcularse la media la cual resultó 1525,9 puntos con una dispersión de 157,2 puntos.

1.3.4 Departamento de Montaje Mecánico

En el cuadro y en el gráfico que se presentan a continuación se muestran los datos pertenecientes al Departamento de Montaje Mecánico.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	0
Regular	720-1039	0	0
Bueno	1040-1359	3	60
Muy Bueno	1360-1679	2	40
Excelente	1680-2000	0	0
		Σ 5	100,00

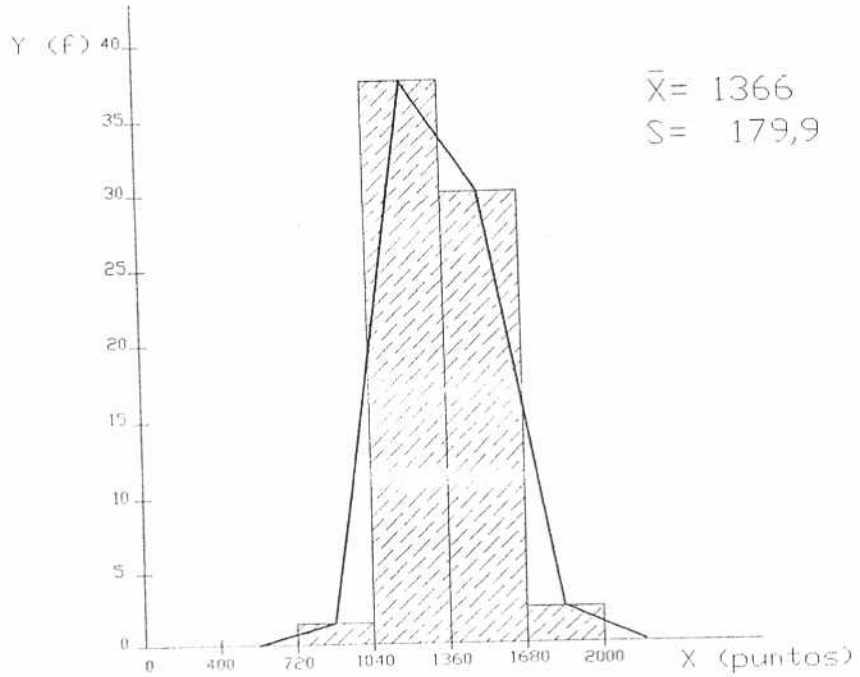


En este gráfico, se observa un sesgo hacia la derecha, encontrándose que la mayor frecuencia de los trabajadores se concentra en el intervalo que corresponde a Bueno, coincidiendo con el resultado del cálculo de la media (1292 puntos), con una dispersión de 141 puntos. El resto de los trabajadores se situo en Muy Bueno.

1.4 Gerencia de Envasado

En el siguiente cuadro y gráfico, se muestran agrupados todos los datos de los distintos Departamentos que conforman la Gerencia de Envasado.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	1	1,41
Bueno	1040-1359	37	52,11
Muy Bueno	1360-1679	30	42,25
Excelente	1680-2000	3	4,23
		Σ 71	100,00



Como se desprende del gráfico que representa a la Gerencia de Envasado, ésta presenta un sesgamiento hacia la derecha, ubicándose la mayoría de sus trabajadores en los Niveles de Eficiencia Bueno y Muy Bueno, lo cual se evi dencia al analizar el comportamiento de los diversos Depar tamentos que la integran, ya que los mismos presentan la misma situación, es decir concentran a sus trabajadores en los niveles antes señalados, encontrándose casos como el Departamento de Proceso, en donde el porcentaje más significativo de trabajadores se sitúa en Muy Bueno y otros casos en los cuales las diferencias entre ambos Niveles de Eficiencia son mínimas, como ocurre en los Departamentos de Mantenimiento Mecánico y Montaje Mecánico, en los que la diferencia se reduce a uno.

En lo concerniente a la media, ésta fué de 1366 puntos con una dispersión de 179 puntos. Si bien, la misma no coincide con el intervalo en el que se presentó la mayor concentración de trabajadores, sí indica la notoria tendencia de la distribución hacia la derecha.

De lo expuesto anteriormente, se puede deducir que el nivel de rendimiento de los trabajadores, pertenecientes a esta Gerencia presenta una tendencia de Bueno a Muy Bueno.

2. ANALISIS POR CATEGORIAS Y CARGOS.

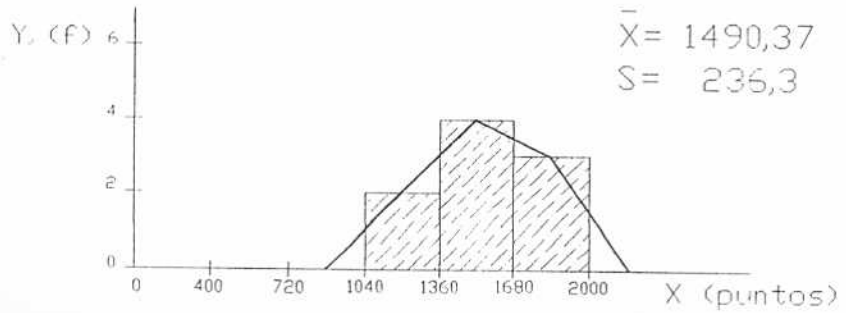
2.1. Categorías de Mecánico

Seguidamente se presentan el análisis de los resultados obtenidos por cada una de las categorías que corresponden al cargo Mecánico.

2.1.1 Mecánico A

En el siguiente gráfico y cuadro se encuentrana agrupados los datos correspondientes a los mecánicos A, que laboran tanto en la Gerencia de Envasado como en la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	2	22,22
Muy Bueno	1360-1679	4	33,33
Excelente	1680-2000	3	44,44
		Σ f	100,00

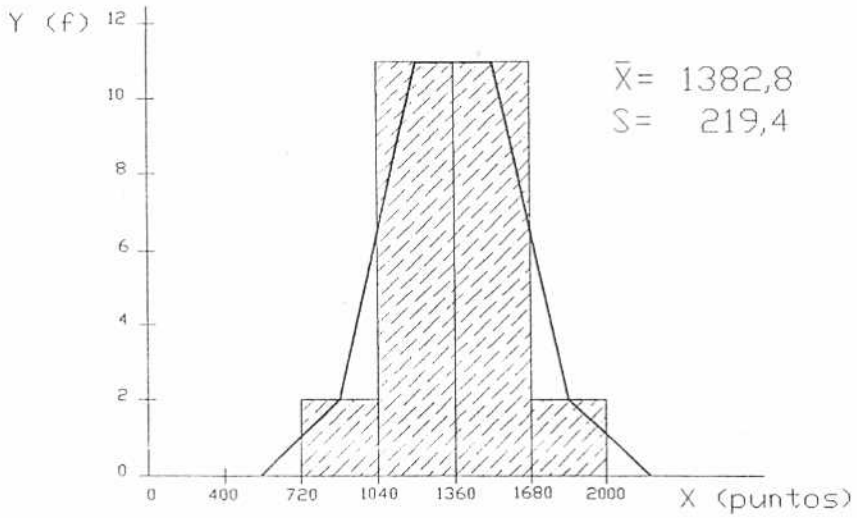


En la representación gráfica expuesta anteriormente, se observa que el mayor porcentaje de los Mecánicos A (44,44%) se encuentran en el nivel Muy Bueno, ubicándose el resto de los mecánicos A en los niveles Excelente y Bueno. El resultado de la media fué de 1490,37 con una dispersión con respecto a la misma de 236,3 puntos.

2.1.2 Mecánico B.

A continuación se presentan los datos que corresponden a los Mecánicos de la categoría B.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	2	7,69
Bueno	1040-1359	11	42,31
Muy Bueno	1360-1679	11	42,31
Excelente	1680-2000	2	7,69
		Σ 26	100,00

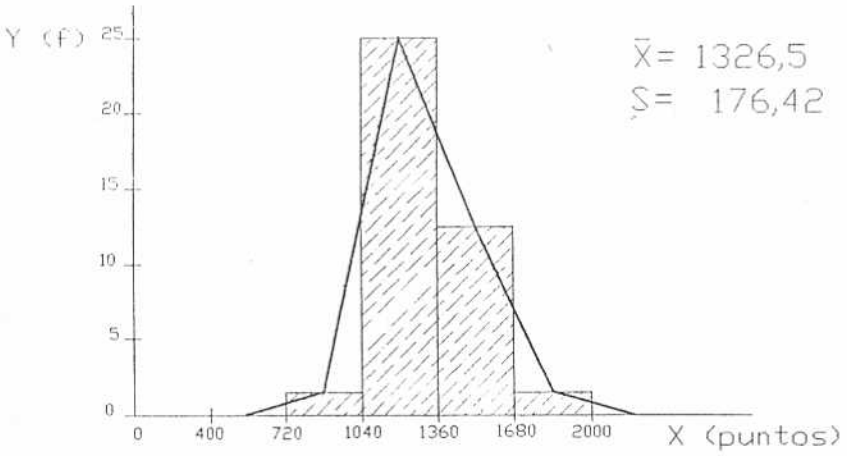


En el gráfico anterior se observa claramente como el 84,62% de los Mecánicos B, se concentraron entre el nivel Bueno y el nivel Muy Bueno, ubicándose el resto de los mismos en los niveles Regular y Excelente. De lo expuesto se puede deducir que el rendimiento de estos trabajadores es alto.

2.1.3 Mecánico C.

En el presente cuadro y gráfico están contenidos los datos que corresponden a la categoría C.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	1	2,5
Bueno	1040-1359	25	62,5
Muy Bueno	1360-1679	13	32,5
Excelente	1680-2000	1	2,5
		Σ 40	100,00

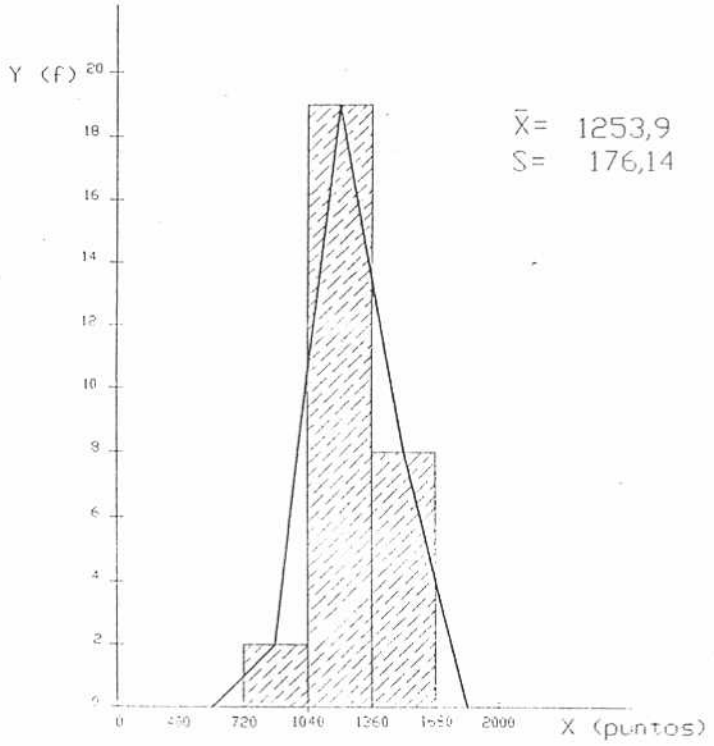


Al analizar el gráfico se observa como un grupo significativo de mecánicos C (62,5%) se concentra en el nivel Bueno, ubicándose el 31% de estos trabajadores en el nivel Muy Bueno, obteniéndose una media de 1326,5 puntos con una dispersión de 176,42 puntos.

2.1.4 Mecánico D.

A continuación se exponen el cuadro y el gráfico que contienen los datos correspondientes a los mecánicos D.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	2	6,89
Bueno	1040-1359	19	65,52
Muy Bueno	1360-1679	8	27,59
Excelente	1680-2000	0	0
		Σ29	100,00

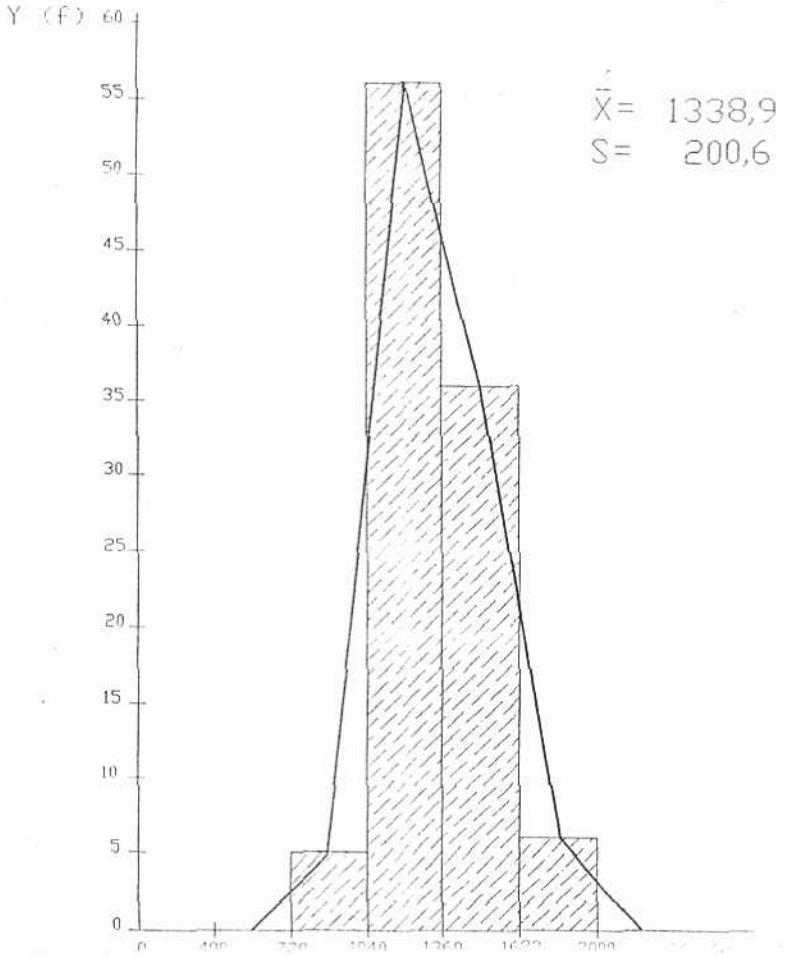


El gráfico muestra como el 65,52% de los evaluados se concentran en el centro de la distribución, ubicándose el resto en los niveles Muy Bueno y Regular, con una media de 1253 puntos y una dispersión de los datos respecto a ésta de 176,14 puntos.

2.2. Cargo de Mecánico

El cuadro y el gráfico que seguidamente se presentan, agrupan los datos correspondientes a los Mecánicos de las Gerencias de Envasado e Ingeniería y Mantenimiento.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	4,81
Bueno	1040-1359	57	54,80
Muy Bueno	1360-1679	36	34,62
Excelente	1680-2000	6	5,77
		Σ 104	100,00



El gráfico correspondiente a los mecánicos, presenta un ligero sesgamiento hacia la derecha agrupándose más del 50% de los evaluados en el centro de la distribución con una media de 1338,9 puntos ,la cual se ubica en el mismo intervalo. De igual forma se puede apreciar como un porcentaje significativo de los datos se encuentran en el Nivel de Eficiencia Muy Bueno, distribuyéndose el 10,58% de los evaluados entre los niveles Regular y Excelente. La dispersión de los datos en esta distribución con respecto a la media es de 200,6 puntos.

2.3. Categorías de Electricista.

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos para cada una de las categorías correspondientes al cargo de Electricista.

2.3.1 Electricista A.

En la siguiente tabla se agrupan los datos obtenidos por los Electricistas A. La representación gráfica no se realizó por considerarse que la misma no lo amerita debido al pequeño número de trabajadores en esta categoría.

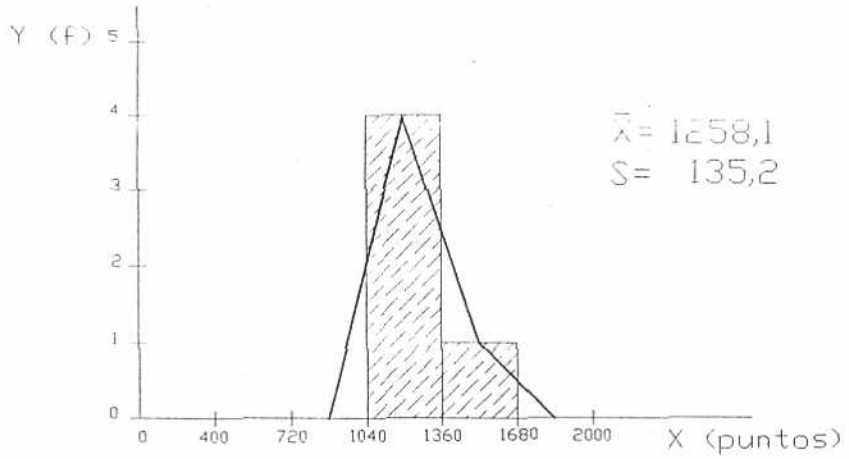
Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	1	33,33
Muy Bueno	1360-1679	1	33,33
Excelente	1680-2000	1	33,33
		Σ 3	100,00

$\bar{X}$= 1542,4
S= 281,9

2.3.2 Electricista B.

A continuación se muestra la representación gráfica de los resultados obtenidos por los evaluados, correspondientes al cargo y categoría señalados con su respectivo análisis.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	4	80
Muy Bueno	1360-1679	1	20
Excelente	1680-2000	0	-
		Σ 5	100,00

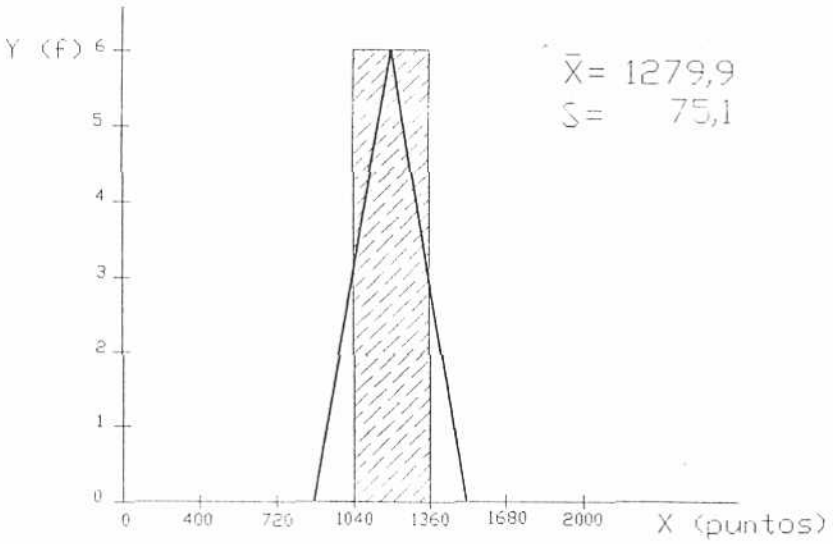


La representación gráfica de los resultados obtenidos para los evaluados en esta categoría, muestra como el 80% de los mismos se concentró en el intervalo correspondiente al Nivel de Eficiencia Bueno, para una media de 1258,1, con una dispersión de 135,2 puntos. El resto de los evaluados se situaron en el nivel Muy Bueno.

.2.3.3 Electricista C.

El siguiente cuadro y gráfico contienen los datos correspondientes al cargo y categoría mencionada.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	6	100
Muy Bueno	1360-1679	0	-
Excelente	1680-2000	0	-
		Σ 6	100,00

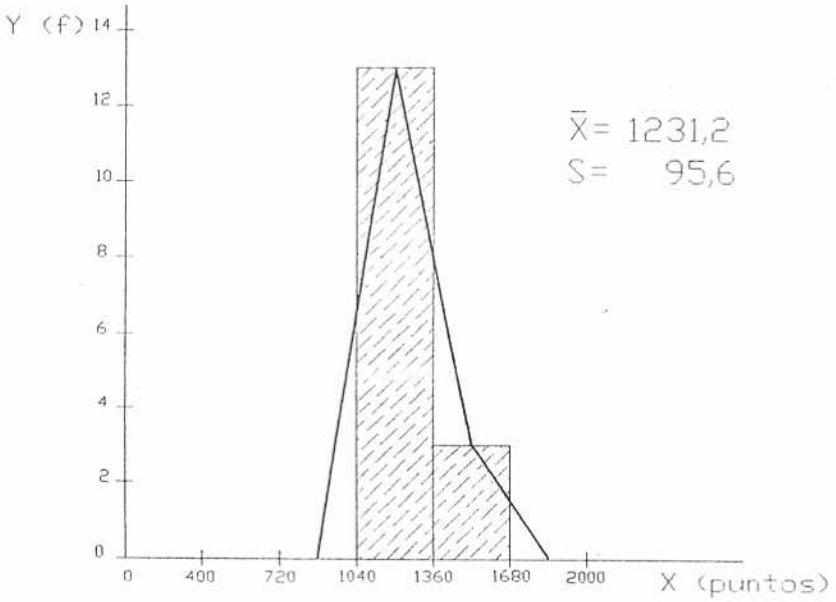


El histograma de frecuencias como el total de los Electricistas C, se concentraron en el centro de la distribución, con una media de 1279,9 puntos y una dispersión bastante baja de 75,1 puntos.

2.3.4. Electricista D.

Seguidamente se muestra el cuadro y el gráfico que agrupa los datos obtenidos para esta categoría.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	13	81,25
Muy Bueno	1360-1679	3	18,75
Excelente	1680-2000	0	-
		Σ 16	100,00

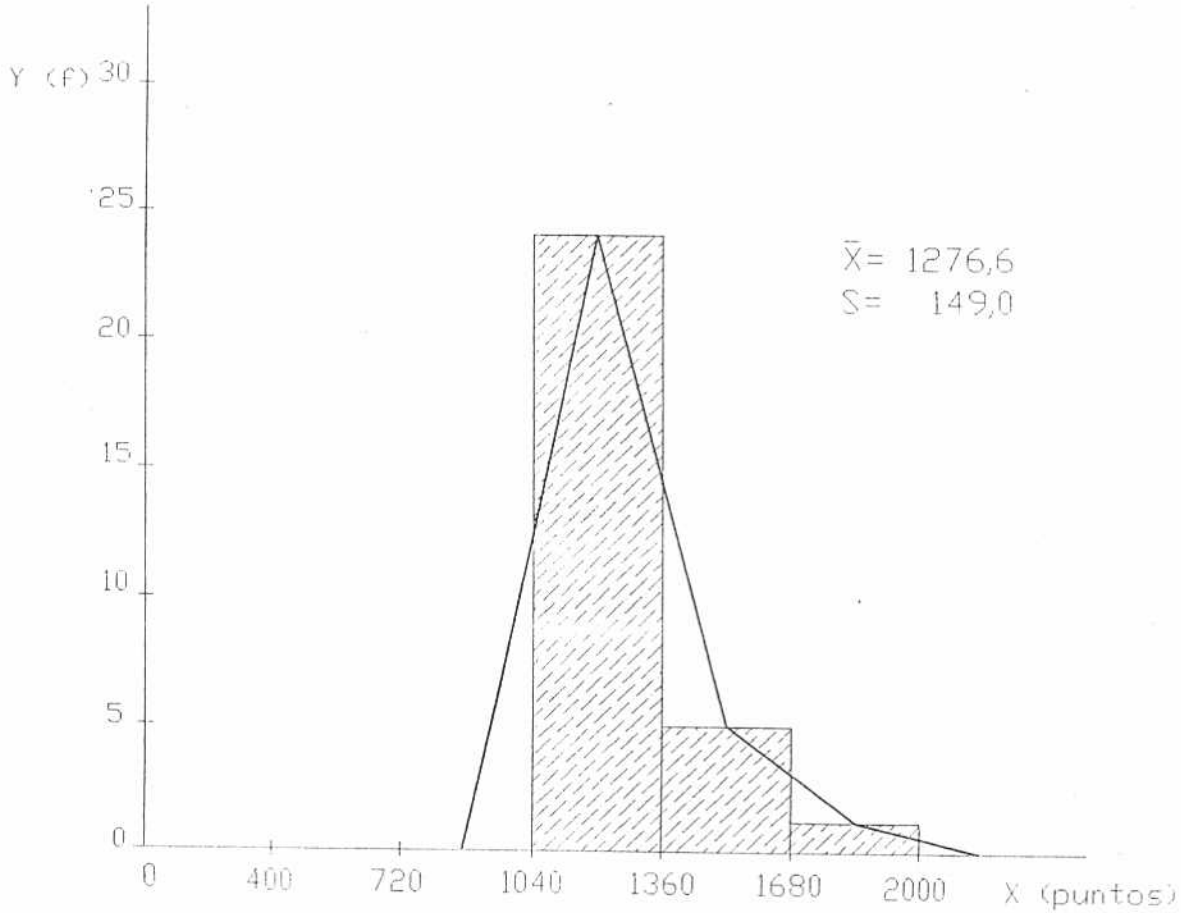


Como se aprecia en el histograma de frecuencia los electricistas correspondientes a la categoría D se ubicaron en los Niveles de Eficiencia Muy Bueno y Bueno, concentrán dose en el último más del 80% de los evaluados, con una media para estos datos de 1231,2 puntos y una dispersión de 95,6 puntos.

2.4. Cargo de Electricista.

A continuación se presenta el cuadro y gráfico que corresponde a los datos de los electricistas que pertenecen a las Gerencias de Ingeniería y Mantenimiento.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	0	-
Bueno	1040-1359	24	80
Muy Bueno	1360-1679	5	16,67
Excelente	1680-2000	1	3,33
		Σ 30	100,00

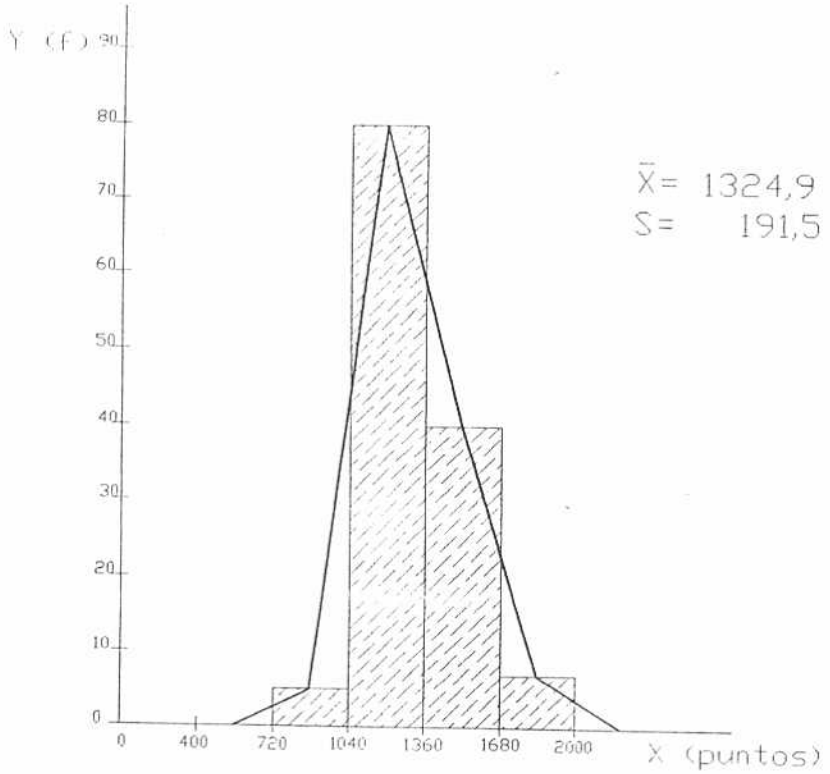


Se puede observar que los datos obtenidos para los trabajadores evaluados, correspondiente al cargo de Electricista sólo se agrupan en los Niveles de Eficiencia Bueno, Muy Bueno y Excelente; razón por la cual el gráfico presenta un sesgo hacia la derecha. La mayor concentración de los datos se ubica en el tercer intervalo, lo cual se confirma al calcular la media siendo ésta igual a 1276,6 puntos con una dispersión de los datos respecto a ésta de 149 puntos, disminuyendo el porcentaje de evaluados en los niveles Muy Bueno y Excelente.

3. ANALISIS GLOBAL.(Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento y Gerencia de Envasado).

Seguidamente se presenta el cuadro y el gráfico que agrupa los datos de las Gerencias antes mencionadas.

Nivel de Eficiencia	Intervalo	f	%
Deficiente	400-719	0	-
Regular	720-1039	5	3,73
Bueno	1040-1359	81	60,45
Muy Bueno	1360-1679	41	30,60
Excelente	1680-2000	7	5,22
		Σ 134	100,00



Al agrupar los resultados obtenidos para los diferentes cargos en ambas Gerencias, se puede observar que más de la mitad de los trabajadores evaluados (60,45 %), se concentran en el centro de la distribución, como lo indica la media la cual es de 1324,9 puntos con una dispersión de 191,5 puntos, presentándose un segundo grupo de trabajadores que representan un 30,60%, en el Nivel de Eficiencia Muy Bueno, para luego ubicarse un 5,22% en Excelente y un 3,73% en Regular. Esta ubicación es reflejo del comportamiento observado en las distribuciones correspondiente a los Departamentos de ambas Gerencias, puesto que la tendencia de los mismos, en general, siempre fué hacia la derecha. Este fenómeno es mucho más notorio en la Gerencia de Envasado donde un 52,11% se ubicó en Bueno y un 42,25% en Muy Bueno.

En lo que concierne a la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento un 69,84% se concentró en Bueno y sólo el 17,46% en Muy Bueno. De aquí se desprende la ubicación de los datos en el centro de la distribución.

También es importante señalar que en ninguna de las Gerencias, se encontraron trabajadores en Deficiente, lo cual se evidenció en el gráfico global.

De la representación gráfica se puede inferir que la mayoría de los trabajadores, se ajustan a lo requerido como standard en el puesto, existiendo un número significativo de trabajadores que superan los requisitos del puesto cuando se le exige.

CAPITULO VI.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

En este capítulo se desarrolla el Manual de Normas y Procedimientos del Sistema de Evaluación del Desempeño dirigido a mecánicos y electricistas, el cual fué elaborado con la finalidad de facilitar la comprensión y utilización del sistema de Evaluación diseñado.

PRESENTACION

El presente manual contiene los aspectos conceptuales y metodológicos que conforman el sistema de Evaluación del Desempeño dirigido a los mecánicos y electricistas que laboran en las Gerencias de Envasado e Ingeniería y Mantenimiento de Cervecería POLAR, C.A. Planta Los Cortijos.

Este manual tiene por finalidad explicar y orientar a la Gerencia de Relaciones Industriales, los aspectos fundamentales del Sistema diseñado, con el objetivo de facilitar la instrumentación del mismo. Para ello se encuentra dividido en cuatro secciones: La primera sección titulada aspectos teóricos, está dedicada a proporcionar una aproximación teórica sobre la Evaluación del Desempeño y sus objetivos, a fin de que el usuario tenga una cabal comprensión sobre esta herramienta de Administración del Personal. En la segunda sección se puntualizan las normas y procedimientos a seguir en la aplicación del Sistema. La tercera sección ofrece la descripción del Sistema propiamente dicho, desarrollado a través de los siguientes aspectos:

- Alcance del Sistema
- Uso de los resultados
- Ventajas del Sistema.

UCAB 146

CERVECERIA POLAR, C.A.

PLANTA LOS CORTIJOS.

GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, DIRIGIDO A MECANICOS Y ELECTRICISTAS

Realizado por:

ARIAS MEJIAS, FRANCY G.

HERNANDEZ COTE, AURA R.

En la cuarta sección se indica la metodología utilizada para realizar la evaluación, la definición de las tareas, factores y niveles de eficiencia utilizados, además de señalar el procedimiento empleado para la tabulación de los resultados y la guía para la realización de la entrevista.

1. ASPECTOS TEORICOS.

Con la finalidad de que el usuario conozca el alcance de la Evaluación del Desempeño en la organización, esta sección está destinada a puntualizar de manera sencilla algunas referencias teóricas acerca del tema.

Para los fines de este manual se denominará a la técnica : " Evaluación del Desempeño," por ser uno de los términos más comunmente utilizados adoptando como definición la señalada por Eduardo Matute al referirse a la calificación por el mérito, definiéndola como:

" Medida sistemática, periódica y hasta donde sea humanamente posible imparcial de las características personales de cada empleado con relación al trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores."(1)

(1)Eduardo Matute, Guía para la Calificación y Promoción del Personal, Ibérico Europa de Ediciones, 1969, Pág.15.

Se adoptó esta definición por considerar que es la más completa, ya que integra los tres elementos comunes que aparecen en otras definiciones, como lo son:

1 - "La evaluación es una técnica formal y sistemática, como tal busca ser lo más objetiva posible.

2 - La evaluación es periodica, es decir implica repetición en el tiempo.

3 - La evaluación está dirigida a apreciar en un trabajador su rendimiento en su actual trabajo y sus capacidades en función de una tarea o desarrollo dentro de la organización." (2)

OBJETIVOS GENERALES.

1. Determinar a través de un instrumento de evaluación objetivo, el Desempeño de los mecánicos y electricistas que laboran en Cervecería POLAR, C.A. Planta Los Cortijos.

2. Obtener información que permita la toma de decisiones sobre bases justas y objetivas en relación a la Administración de Recursos Humanos.

(2) Eduardo Matute, Op.cit Págs.2-3.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Determinar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador con la finalidad de tomar las acciones pertinentes orientadas a mejorar su actuación; para así contar con un personal capacitado para lograr los objetivos y metas planteados por la organización.
2. Obtener información sobre los aspectos negativos del trabajador, los cuales deberían ser mejorados a través de la aplicación de Programas de Adiestramiento.
3. Fundamentar la toma de decisiones en cuanto a promociones , ascensos , compensaciones , despidos. etc;en base a los datos que suministre la evaluación.
4. Comunicar al trabajador los resultados de su evaluación, con el objeto de que el mismo conozca cómo ha sido su desempeño con respecto a las obligaciones inherentes al cargo.
5. Alcanzar una efectiva comunicación entre evaluadores y evaluados.

2. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.

El proceso de evaluación del desempeño se regirá por las normas y procedimientos que ha continuación se presen-

tan:

2.1 Personal a Evaluar.

Este sistema se aplica a nivel obrero y está dirigido específicamente a mecánicos y electricistas de las diferentes categorías existentes. No siendo válido para el resto del personal que labora en la Empresa.

2.2 Responsabilidad.

Todo trabajador que ejerza supervisión formal es responsable de evaluar a los trabajadores que estén bajo su cargo, dentro de los lapsos establecidos para evaluar.

2.3 Obligatoriedad.

Será de carácter obligatorio para los supervisores inmediatos de cada trabajador, la realización de la evaluación y la entrevista respectiva.

2.4 Periodicidad.

La evaluación deberá efectuarse al menos una vez al año a todos los trabajadores correspondientes a los cargos mecánicos y electricistas de las diferentes categorías que posean 6 meses o más de antiguedad en el cargo.

2.5 Procedimiento.

Para realizar la Evaluación del Desempeño, la Gerencia de Relaciones Industriales emitirá conjuntamente con el instructivo, el formulario de evaluación destinado para tal fin; el cual deberá ser llenado por el supervisor en tinta o

bolígrafo, sin cometer errores ni tachaduras, de no ser asi serán devueltos al respectivo evaluador para su corrección.

2.6 Origen.

Los formularios de Evaluación del Desempeño serán emitidos por la Gerencia de Relaciones Industriales, quien enviará a cada supervisor el número formularios correspondientes al número de trabajadores a evaluar.

2.7 Destino.

Las evaluaciones deberán ser devueltas a la Gerencia de Relaciones Industriales dentro del período establecido, el cual será comunicado previamente a cada supervisor.

2.8 Lugar de Evaluacion.

La evaluación y la entrevista de evaluación deben efectuarse dentro de la Empresa, realizándose ésta ultima de manera individual con cada trabajador y preferiblemente en la oficina del supervisor.

2.9 Confidencialidad.

Los supervisores deberán abstenerse de realizar algún tipo de comentario sobre la evaluación de cualquiera de sus trabajadores con personas extrañas a las que participaron en el proceso de evaluación.

3. DESCRIPCION DEL SISTEMA.

Esta sección del manual contempla los siguientes aspectos:

- Alcance del Sistema
- Uso de los resultados
- Ventajas del Sistema

3.1 Alcance del Sistema.

El Sistema de Evaluación del Desempeño de los Mecánicos y Electricistas de las diferentes categorías pertenecientes a Cervecería POLAR, C.A. Planta Los Cortijos comprende 3 áreas:

- La Evaluación del Desempeño
- La Detección de necesidades de adiestramiento en el cargo actual
- La entrevista de evaluación

3.1.1 La Evaluacion del Desempeño.

Esta área tiene por finalidad determinar objetivamente el rendimiento actual de cada trabajador en el cargo que ocupa es decir, cómo se ha desenvuelto el trabajador frente a las asignaciones del cargo durante un período de tiempo determinado.

3.1.2 Detección de Necesidades de Adiestramiento.

A través del instrumento de evaluación se podrá detectar los puntos fuertes y débiles del trabajador para tomar en base a ello, las acciones pertinentes dirigidas a mejorar su desempeño.

3.1.3 Entrevista de Evaluación.

Este punto constituye uno de los aspectos más relevantes del Sistema de Evaluación del Desempeño, ya que a través de la entrevista se le comunica al trabajador los aspectos positivos y negativos de su actuación, lo cual le sirve de guía para mejorar su desempeño.

3.2 Utilización de los Resultados.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño servirán de base para tomar acciones en las siguientes áreas:

- Adiestramiento
- Promoción y ascenso
- Renumeración y Compensación

3.3 Ventajas que ofrece el sistema.

3.3.1 Para la Gerencia de Relaciones Industriales:

- Establecer un sistema formal a través del cual se garantice una evaluación justa y objetiva del desempeño de los trabajadores mecánicos y electricistas.

- Proporcionar información que sirva de base para tomar decisiones en materia de: adiestramiento, promoción, ascenso, renumeración y compensación.
- Mantener un alto rendimiento y eficiencia de los trabajadores señalados anteriormente.

3.3.2 Para el Supervisor:

- Contribuir a la realización de evaluaciones más justas y objetivas, debido a que se le proporcionan parámetros orientados a minimizar la subjetividad.
- Conocer de manera objetiva y directa el desempeño de su personal.
- Definir acciones referentes al adiestramiento según las necesidades reales de los trabajadores.
- Favorecer las relaciones interpersonales.

3.3.3 Para el Trabajador:

- Saber que está siendo evaluado a través de un sistema formal y sistemático.
- Conocer los aspectos positivos de su desempeño y aquellos en que debe mejorar para incrementar su eficiencia.

4. METODO SELECCIONADO.

Al seleccionar el método de evaluación se tuvieron presente los siguientes critérios:

- Que el formulario refleje lo más objetivamente posible, el desempeño real del evaluado.
- Que sea de sencilla comprensión y que le permita al evaluador llenarlo con facilidad.
- Que el proceso de tabulación de los resultados se realice de manera sencilla.

De acuerdo a lo planteado anteriormente y previa revisión de los diferentes métodos existentes, se optó en idear un instrumento que conjugara parámetros subjetivos(juicios) y objetivos(tareas), adoptándose como técnica la modalidad de escalas gráficas discontinuas adjetivales, la cual se distingue por el empleo de elementos discriminativos dentro de cada factor.

Generalmente los extremos suelen ser excelente y deficiente y el punto medio suele ser bueno, aceptable o promedio.

4.1 Definición de tareas, factores y niveles de eficiencia.

El formulario de evaluación está integrado por dos partes importantes, uno referido a las tareas y el otro a los factores.

En cuanto a las tareas,éstas se presntan en orden de importancia, señalando en cada caso aquellas que miden el desempeño del trabajador.

Con respecto al punto que se refiere a los factores, se contemplan siete factores definidos aplicables a los trabajadores mecánicos y electricistas.

A continuación se exponen las definiciones de los factores a evaluar:

-Iniciativa:Capacidad de aportar y concretar en acciones , ideas y sugerencias que faciliten el desarrollo del trabajo, sin esperar que le sean dados todos lo elementos por parte del supervisor inmediato.

-Asistencia y Puntualidad:Cumplimiento del horario establecido por la empresa y presencia diaria en el puesto de trabajo.

-Responsabilidad:Cumplimiento eficiente de todas las obligaciones inherentes al puesto de trabajo.

-Relaciones Interpersonales:Capacidad para trabajar con otros y colaborar en forma armoniosa con sus compañeros y supervisores, sin descuidar el cumplimiento de sus deberes.

-Hábitos de Seguridad:Disposición de trabajador a cumplir regularmente las normas de seguridad en el trabajo y a utilizar los implementos de seguridad industrial.

-Orden y Limpieza:Disposición de mantener limpio y

ordenado el sitio de trabajo.

-Capacidad de Aprendizaje:Habilidad para adquirir conocimientos y aplicarlos de manera adecuada y oportuna en el desempeño del trabajo.

Tanto las tareas como los factores son medidos a través de los siguientes niveles de eficiencia:

(E)Excelente:Posee y/o aplica en forma sobresaliente el factor o tarea a evaluada y supera en alto grado los requisitos del puesto en este aspecto, sin necesidad de exigírselos.

(MB)Muy Bueno:Posee y/o aplica en forma superior el factor o tarea evaluada y supera los requisitos requeridos en el puesto cuando se le exige.

(B)Bueno:Posee y/o aplica de manera correcta el factor o tarea evaluada,ajustándose a lo requerido como stardard en el puesto.

(R)Regular:Posee y/o aplica en forma que apenas satisface el factor o tarea evaluada y requiere orientación constante por parte del supervisor en este aspecto.

(D)Deficiente:No posee ni aplica en forma correcta el factor o tarea evaluada a pesar de las orientaciones dadas por el supervisor.

4.2 Tabulación de los resultados.

Una vez que la Gerencia de Relaciones Industriales ha recibido todos los formularios de evaluación, se debe

proceder a la tabulación de los resultados mediante la utilización de las plantillas que traducirán el desempeño del evaluado en puntos.

Observación: En el caso de las tareas se deberá utilizar aquella plantilla correspondiente a la Gerencia, cargo y categoría del evaluado.

4.3 Entrevista de evaluación.

La entrevista de evaluación le permite al supervisor comunicarle al evaluado el resultado de su evaluación, indicándole a través de la misma los aspectos positivos y negativos de su desempeño, con la finalidad de desarrollar los puntos fuertes y mejorar los débiles e intercambiar ideas con el trabajador para así estimular la comunicación entre ambos.

Adicionalmente, tiene como propósito puntualizarle al evaluado:

- Los deberes y obligaciones inherentes al cargo que ocupa.
- Las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo.
- Las acciones de adiestramiento a seguir para mejorar su desempeño.

A continuación se señalan una serie de orientacio-

nes que se deben considerar para realizar la entrevista de evaluación:

4.3.1. Programe la entrevista.

- Lea detenidamente el formulario de evaluación correspondiente al trabajador a entrevistar; prestando especial atención a los puntos II,III y IV del formulario.

- Analice las posibles acciones que se deberian tomar para mejorar el desempeño del trabajador.

- Desarrolle un breve esquema que contenga los principales aspectos a tratar con el evaluado.

4.3.2 Seleccione el momento y lugar adecuado.

- Elija la fecha y hora en que se le sea más factible entrevistar al trabajador y tenga presente que la entrevista debe realizarse en un lugar propicio para ella y de manera individual; evitando en lo posible cualquier tipo de interrupción.

4.3.3 Desarrollo de la entrevista.

-Debido a que la entrevista es una situación que le crea

expectativa al trabajador, procure crear un ambiente de confianza y tranquilidad para que así, el trabajador adopte una actitud receptiva ante los puntos que se van a tratar.

a - Al iniciar la entrevista no aborde de inmediato el propósito de la misma; comience estableciendo una conversación informal para que posteriormente plantee los puntos a tratar.

b- En el desarrollo de la entrevista no establezca barreras entre supervisores y supervisados para que éste manifieste de manera espontánea, sus inquietudes y sea receptivo al recibir sus observaciones.

c- Manifiéstele al trabajador el resultado de su evaluación:

-Comience señalándole los aspectos positivos de su desempeño, motivándole a mantener esa actuación.

- Refiérase luego a los aspectos negativos encontrados en su desempeño.

- Indíquele las acciones tendientes a mejorar los puntos débiles del trabajador.

Observación: Durante el desarrollo de la entrevista absténgase de realizar comparaciones entre el desempeño del evaluador y el desempeño de otros trabajadores.

4.3.4 Finalizando la entrevista.

-Para concluir la entrevista motive al evaluador a

manifestarle su opinión acerca de su evaluación y transcriba sus comentarios en el espacio correspondiente a observaciones del evaluado previsto en el punto VII; de igual manera proceda usted a indicar sus observaciones con respecto a la evaluación en el espacio que se refiere a observaciones del evaluador.

-Concluya esta etapa con la firma de ambos, en los espacios establecidos para tal fin.

CAPITULO VII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Culminado el proceso de análisis de los resultados obtenidos de la Implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño, dirigido a Mecánicos y Electricistas, se concluye lo siguiente:

El mayor porcentaje de los evaluados con los formularios diseñados obtuvieron puntajes que se traducen en un desempeño acorde con los requisitos exigidos por el cargo, presentándose una tendencia de los mismos hacia el Nivel de Eficiencia Muy Bueno. Esta afirmación se sustenta con el análisis de los resultados expuestos en el Capítulo V, en donde se señala que los resultados obtenidos en la Gerencia de Envasado, si bien presentan una mayor concentración en Bueno, se observa un notorio sesgamiento hacia la derecha. Prueba de ello son los desplazamientos de las medias hacia Muy Bueno correspondientes a las distribuciones de algunos Departamentos adscritos a esta Gerencia. En el caso de la Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento, el mayor número de los evaluados presentaron un rendimiento Bueno.

Al analizar los resultados por categorías de cargos, se observó una situación muy peculiar en el cargo Mecánico, puesto que se presentó una correspondencia entre la jerarquía de la categoría y el Nivel de Eficiencia obte-

nido por los evaluados, lo cual puede estar relacionado con la antiguedad y experticia que poseen los trabajadores en las categorías de mayor nivel.

En cuanto al análisis de los resultados por cargos, se determinó que el rendimiento de los Mecánicos es superior al de los Electricistas. Evidenciándose que ningún evaluado fué calificado como Deficiente.

Por otra parte, al finalizar la aplicación del instrumento, los supervisores manifestaron que el mismo mide de manera adecuada el desempeño, señalando además que la parte destinada a evaluar las tareas es de mucha utilidad, puesto que les permite de manera más precisa detectar las fallas del individuo en la ejecución del trabajo. Constituyendo por esta razón una herramienta efectiva en la detección de las necesidades de Adiestramiento. Aunado a esto, expresaron que la aplicación de este instrumento que contempla la combinación de factores y tareas se adapta a este tipo de trabajadores, facilitando la evaluación de manera objetiva y completa.

Con relación a las desventajas que presenta el diseño y a aplicación del instrumento se encuentran:

- El exceso de trabajo que implica la elaboración de formularios particularizados, atendiendo a las descripciones de cargos y la traducción de las evaluaciones a través de las diferentes plantillas de evaluación elaboradas.

- La obligación de actualizar la parte correspondiente a la evaluación de las tareas, en el caso de presentarse modificaciones en la descripción de cargo.

Llegado este punto en que se han analizado los aspectos resultantes del proceso de evaluación y con la finalidad de que éste alcance los objetivos trazados, se sugieren las siguientes recomendaciones:

1.- Adoptar las medidas pertinentes, con el propósito de nivelar el desempeño de los Electricistas con respecto a los Mecánicos. Con tal fin, se pueden reforzar aquellos aspectos de la evaluación valorados en Niveles de Eficiencia bajos. Para ello, es necesario adoptar las medidas planteadas anteriormente en las Gerencias, de manera que entre las mismas exista una homogeneidad en cuanto al desempeño de los trabajadores que las integran.

2.- Es importante que la Gerencia de Relaciones Industriales adiestre a los supervisores en cuanto a la técnica de evaluación y el objetivo que se persigue con su aplicación, de manera que éstos comprendan que evaluar a los trabajadores constituye una tarea que deben cumplir cabalmente para beneficio de sus trabajadores.

3.- Garantizar la periodicidad en la aplicación del sitema de Evaluación del Desempeño, con el propósito de evitar que se distorsione el mismo.

4.- Por último, es importante considerar los resultados obtenidos en esta investigación para estudios posteriores, con el fin de perfeccionar la técnica desarrollada, que como bien es sabido es de poca utilización en las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

ANDER - EGG, Ezequiel. Técnicas de Investigación Social, Buenos Aires, Editorial Humanitas. Decimonovena edición.

BALESTRINI A, Mirian. Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental, Caracas, Editorial Panapo; 1981.

BLUM, Milton I. y NAYLOR, James C. Psicologia Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales, México, Editorial Trillas; 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Interamericana de México S.A; 1988.

CHRUDEN, Herbert y SHERMAN, Arthur. Administración de Personal,Editorial Continental S.A;1986.

GOMEZ R, Francisco. Administración de Personal en Venezuela, Caracas, Ediciones Fragor.

HINTZE, Jorge. Manual de Evaluación de Eficiencia, Hintze y Asociados. C.A.

LARRAÑAGA V, Juan C. La Evaluación de Eficiencia del Personal, Caracas, Centro de Estudios Profesionales de Relaciones Industriales, UCAB, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; 1974.

MATUTE, Eduardo. Guia para la Calificación y Promoción del Personal, Madrid, Ibérico Europa de Ediciones; 1969.

MILTON, Rock. Manual de Administración de Sueldos y Salarios, Mc. Graw Hill, Interamericana de México; 1989.

SABINO, Carlos A. Cómo hacer una Tesis, Guia para elaborar y redactar trabajos cientificos, Caracas, Editorial Panapo; 1987.

SIKULA, Ardrew F. Administración de Personal, México, Colección Limusa para Ejecutivos; 1979.

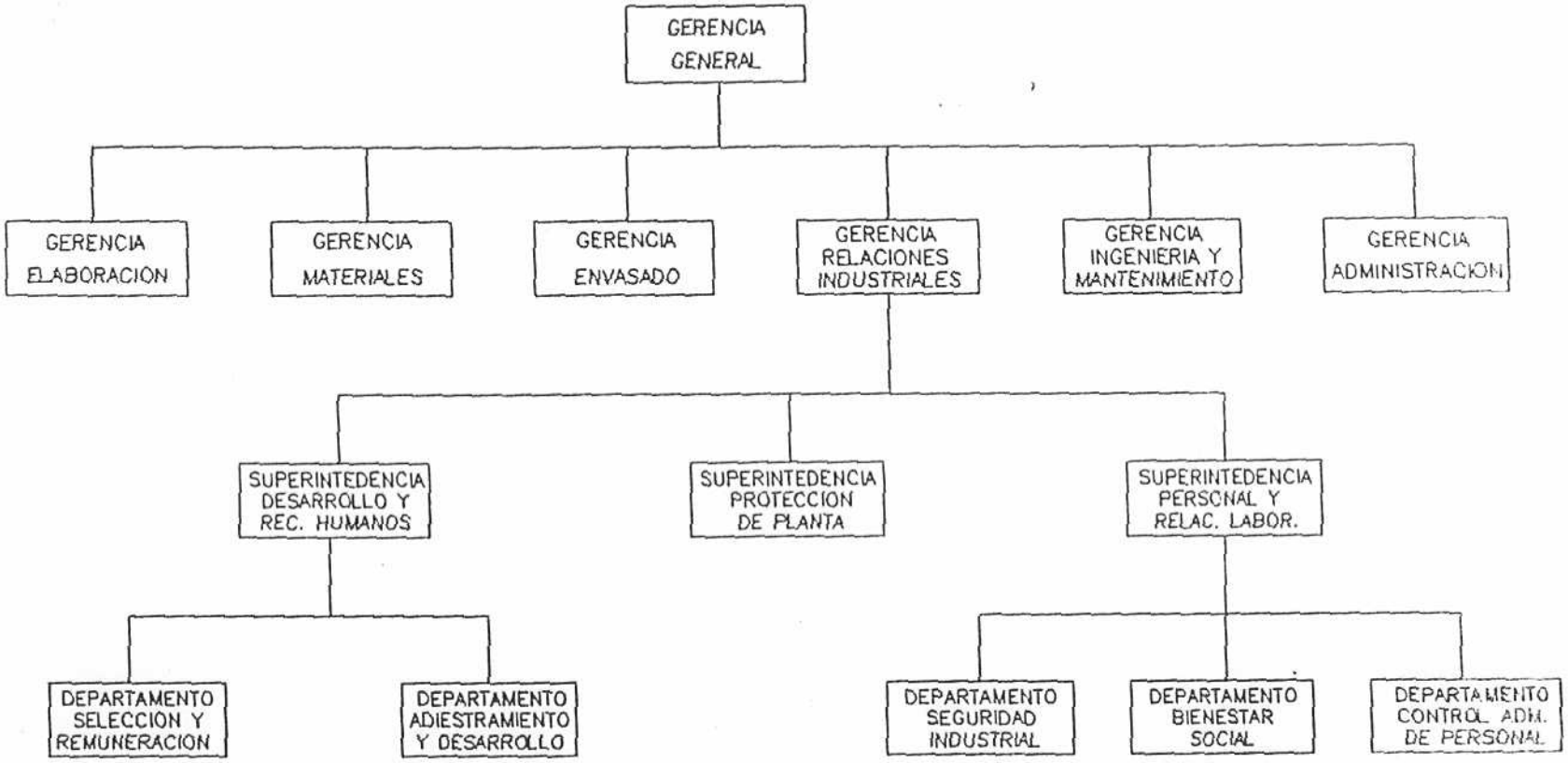
STRAUSS, George y SAYLES, Leonard R. Problemas Humanos de la Administración, México, Prentice Hall, Hispanoamérica; 1981.

ZERILLI, Andrea. Valoración de Personal, Bilbao, Ediciones Deusto; 1973

A N E X O Nro. 1.

CERVECERIA POLAR, C.A.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INTERNA



A N E X O Nro. 2.

GERENCIA:

DEPTO. :

CARGO :

NOMBRE :

El presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información para la elaboración de un Sistema de Evaluación de desempeño para mecánicos y electricistas.
Agradecemos su colaboración respondiendo las preguntas que a continuación se presentan y devolviéndolo con la mayor brevedad posible.

1.- En su opinión ¿Existe la necesidad de la aplicación de un Sistema formal que evalúe el desempeño de sus trabajadores?

SI ___ NO ___

¿Por qué?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.- Enumere en orden de importancia los usos que se le pueden dar al Sistema de Evaluación de Desempeño.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

A N E X O Nro. 3.

MECANICO A

TAREAS ESPECIFICAS

1.- Realizar mantenimiento general de los equipos y maquinarias de menor y mayor complejidad existentes en planta.

2.- Realizar perfectamente todo tipo de soldaduras, en cualquier posición con un acabado perfecto y adaptación a prueba de confiabilidad.

3.- Armar, desarmar, montar, desmontar, reparar y modificar equipos o piezas cuando se requiera.

4.- Realizar perfectamente todo tipo de trazado mecánico.

5.- Leer e interpretar perfectamente planos mecánicos de máquinas equipos y tuberías.

6.- Leer e interpretar instrumentos de precisión.

7.- inspeccionar y corregir fallas mecánicas.

8.- Realizar trabajos de lubricación.

9.- Realizar trabajos de latonería industrial.

10.- Realizar trabajos de rodamientos.

11.- Realizar trabajos de tuberías.

12.- Realizar trabajos de sellamientos (empacaduras, sellos, estoperas, etc.

MECANICO B

TAREAS ESPECIFICAS

1.- Realizar mantenimiento general de los equipos y maquinarias de menor y mayor complejidad existentes en planta.

2.- Realizar perfectamente todo tipo de soldaduras, en cualquier posición con un acabado perfecto y adaptación a prueba de - confiabilidad.

3.- Armar, desarmar, montar, desmontar, reparar y modificar equipos o piezas cuando se requiera.

4.- Realizar perfectamente todo tipo de trazado mecánico.

5.- Leer e interpretar perfectamente planos mecánicos de máquinas equipos y tuberías.

6.- Leer e interpretar instrumentos de precisión.

7.- Inspeccionar y corregir fallas mecánicas de los equipos y maquinarias.

8.- Realizar trabajos de lubricación.

9.- Realizae trabajos de latonería industrial.

10.- Realizar trabajos de rodamientos.

11.- Realizar trabajos de tuberías.

12.- Realizar trabajos de sellamientos (empacaduras, sellos, estoperas).

13.- Realizar pequeñas modificaciones a los equipos.

MECANICO C

TAREAS ESPECIFICAS

1.- Realizar mantenimiento de equipos y maquinarias de mediana complejidad existentes en planta.

2.- Realizar soldaduras autógenas, eléctricas y al argón.

3.- Armar, desarmar, montar, desmontar y reparar equipos y piezas cuando se requiera,

4.- Leer e interpretar planos mecánicos y de tuberías.

5.- Leer e interpretar instrumentos de precisión

6.- Realizar trazados mecánicos para elaborar piezas

7.- Inspeccionar y corregir fallas en los equipos y maquinarias.

8.- Realizar trabajos de lubricación.

9.- Realizar trabajos de latonería industrial.

10.- Realizar trabajos de sellamientos (empacaduras, sellos, estoperas, etc.)

11.- Realizar trabajos sencillos de plomería.

12.- Realizar pequeñas modificaciones a los equipos.

MECANICO D

TAREAS ESPECIFICAS

1.- Realizar trabajos de mecánica básica.
2.- Realizar soldaduras autógenas, eléctricas y al argón.
3.- Armar, desarmar, montar,desmontar y reparar los equipos y -- piezas cuando se requiera.
4.- Usar y leer instrumentos de precisión.
5.- Inspeccionar fallas mecánicas e informar al supervisor.
6.- Realizar trabajos sencillos de plomería.
7.- Buscar materiales y repuestos con previa autorización del supervisor.
8.- Realizar trabajos de lubricación de equipos.

ELECTRICISTAS A

TAREAS ESPECIFICAS

1.- Leer, interpretar, actualizar planos eléctricos; localizar y reparar averías en el sistema.

2.- Leer e interpretar catálogos, manuales y documentación general de los equipos.

3.- Realizar mediciones de magnitudes físicas con instrumentos electrónicos y eléctricos.

4.- Desarmar, armar, instalar, limpiar elementos de fuerza y control, tales como: canalizaciones, cableado, tableros, maquinarias, motores, instrumentos, controladores programables, etc.

5.- Realizar tareas de mantenimiento preventivo (revisión o inspección) y correctivo (reparación o limpieza) para la conservación de elementos de potencia, control, tableros, cableados, tuberías, maquinarias, equipos, máquinas herramientas en general etc.

ELECTRICISTAS B

TAREAS ESPECIFICAS

1.- Leer, interpretar, actualizar planos eléctricos; localizar y reparar averías en el sistema.

2.- Leer e interpretar catálogos, manuales y documentos generales de los equipos.

3.- Realizar mediciones de magnitudes físicas con instrumentos electrónicos y eléctricos.

4.- Desarmar, armar, instalar, limpiar elementos de fuerza y control, tales como: canalizaciones, cableado, tableros, maquinarias, motores, instrumentos y controladores programables.

5.- Realizar tareas de mantenimiento preventivo (revisión o inspección) y correctivo (reparación o limpieza) para la conservación de elementos de potencia, control, tableros, cableados, tuberías, maquinarias, equipos y máquinas, herramientas en general.

ELECTRICISTAS C

TAREAS ESPECIFICAS

1.- Leer e interpretar, actualizar planos eléctricos, localizar y reparar averías en el sistema de alumbrado, toma corriente y arrancadores.

2.- Leer e interpretar, catálogos, manuales y documentación general de máquinas, equipos y elementos electrónicos.

3.- Realizar mediciones de magnitudes físicas con instrumentos - electrónicos y eléctricos.

4.- Desarmar, armar, instalar y limpiar elementos de fuerza y -- control, tales como: canalizaciones, cableado, tableros, maquinarias, motores, instrumentos, controladores programables etc.

5.- Realizar tareas de mantenimiento preventivo (revisión o inspección) y correctivo (reparación o limpieza) para la conservación de elementos de potencia, control, tableros, cableado tuberías, maquinarias, equipos, máquinas herramientas en general, etc.

ELECTRICISTAS D

TAREAS ESPECIFIAS

1.- Leer, interpretar, planos básicos de electricidad; localizar y reparar averías en el sistema de alumbrado.

2,- Realizar mediciones de magitudes físicas con instrumentos electrónicos y eléctricos.

3.- Desarmar, armar, instalar, limpiar elementos de fuerza tales como: canalizaciones, cableados, tableros, maquinarias básicas.

4.- Realizar tareas de mantenimiento preventivo (revisión o inspección) y correctivo (reparación o limpieza) para la conservación de elementos de potencia, control, tableros, cableados, tuberias, maquinarias, equipos, máquinas, herramientas en general, etc.

A N E X O Nro. 4.

GERENCIA:
DEPTO:
CARGO:
NOMBRE:

El presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información para la elaboración de un Sistema de evaluación de desempeño para mecánicos.
Agradecemos su colaboración respondiendo las preguntas que a continuación se presentan y devolviéndolo con la mayor brevedad posible.

1.- Señale las tareas que a su juicio son las más importantes para el cargo de mecánico. Jerarquícelas según el orden de importancia.

2.- ¿Qué factores considera usted relevantes para evaluar el desempeño de los trabajadores?.

RVECERIA POLAR, C.A. / GERENCIA R.R.I.I / SUPERINT.PERS. Y REL. LAB.

SCRIPCION DE CARGO

RGO: MECANICO "A"	GERENCIA/DEPARTAMENTO: ENVASADO - INGENIERIA Y MANT.

DIGO: 302	ANALISTA: MIRKA SANQUIZ	FECHA	APROBADO POR:	FECHA:

ESCRIPCION GENERAL DEL CARGO:

o supervisión general efectúa trabajos de mantenimiento, reparaciones y modificaciones de todos los equipos de alta plejidad existente en la planta, garantizando su funcionamiento.

REAS ESPECIFICAS:

- Realizar mantenimiento general de los equipos y maquinarias de menor y mayor complejidad existente en planta.
- Realizar perfectamente todo tipo de soldadura en cualquier posición con un acabado perfecto y adaptación a pru confiabilidad.
- Armar, desarmar, montar, desmontar, reparara y modificar equipos o piezas cuando se requiera.
- Realizar perfectamente todo tipo de trazado mecánico.
- Leer e interpretar perfectamente planos mecánicos de máquinas, equipos y tuberías.
- Leer e interpretar instrumentos de precisión.
- Detectar y corregir fallas mecánicas.
- Realizar trabajos de lubricación.
- Realizar trabajos de latonería industrial.
- Realizar trabajos de rodamientos.
- Realizar trabajos de tuberías.
- Realizar trabajos de sellamientos (empacaduras, sellos, estoperas, etc.).

FACTORES QUE USTED PUEDE ESCOGER

- Responsabilidad
- Iniciativa
- Asistencia y puntualidad
- Relaciones Interpersonales
- Cooperación
- Hábitos de seguridad
- Cuidado en el uso de herramientas y maquinarias
- Comprensión de Instrucciones
- Trabajo en equipo
- Eficacia en la utilización del tiempo disponible
- Disciplina
- Interés por el aprendizaje
- Adaptabilidad

Si existe algún otro factor que usted considere importante y que no este presente en esta lista, puede señalarlo en la hoja de respuesta.

GERENCIA:
DEPTO:
CARGO:
NOMBRE:

El presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información para la elaboración de un Sistema de evaluación de desempeño para electricistas.
Agradecemos su colaboración respondiendo las preguntas que a continuación se presentan y devolviéndolo con la mayor brevedad posible.

1.- Señale las tareas que a su juicio son las más importantes para el cargo de electricista. Jerarquícelas según el orden de importancia.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

2.- ¿Qué factores considera usted relevantes para evaluar el desempeño de los trabajadores?.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

CERVECERIA POLAR, C.A. / GERENCIA R.R.I.I. / SUPERINT.PERS. Y REL. LAB.

DESCRIPCION DE CARGO

Cargo: Electricista "A"		Gerencia/Departamento: Envasado - Ingenieria y Mantenimiento		
Código: 322	Analista: Mirka Sanquiz	Fecha 11-6-91	Aprobado por:	Fecha:

DESCRIPCION GENERAL DEL CARGO:

Bajo supervisión general realiza labores de montaje y mantenimiento a instalaciones, equipos electricos, neumàtic electronicos, con la finalidad de garantizar una alta eficiencia y disponibilidad de los equipos de planta.

TAREAS ESPECIFICAS:

Leer, interpretar, actualizar planos eléctricos; localizar y reparar averias en el sistema.

Leer e interpretar catálagos, manuales y documentación general de los equipos.

Buscar, manejar, usar las herramientas de trabajo a utilizar en cualquier montaje y mantenimiento.

Realizar mediciones de magnitudes físicas con instrumentos electrónicos y eléctricos.

Desarmar, armar, instalar, limpiar elementos de fuerza y control, tales como: canalizaciones, cableados, tableros, maquinarias, motores, instrumentos, controladores programables, etc.

Realizar tareas de mantenimiento preventivo (revisión o inspección) y correctivo (reparación o limpieza) para la conservación de elementos de potencia, control, tableros, cableados, tuberías, maquinarias, equipos, máquinas herramientas en general. etc.

A N E X O Nro. 5.

CERVECERIA POLAR C.A.
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA MECANICOS

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PERIODO A EVALUAR	
DEL	AL

I. DATOS DEL EVALUADO	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CODIGO :
CARGO ACTUAL :	FECHA DE INGRESO AL CARGO :
DEPARTAMENTO :	

II. DATOS DEL EVALUADOR	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CARGO ACTUAL :

III. TAREAS A EVALUAR		NIVEL DE EFICIENCIA				
		E	MB	B	R	D
1 DESARMA, REPARA Y ARMA :						
BOMBAS	CENTRIFUGAS					
	POSITIVAS					
	VACIO					
VALVULAS	MARIPOSA					
	CONTROL					
	SEGURIDAD Y ALIVIO					
	VACIO					
SELLOS	MECANICOS					
	EMPACADURAS					
2 INSPECCIONA Y CORRIGE FALLAS MECANICAS						
3 REALIZA SOLDADURAS:						
AUTOGENAS						
ELECTRICAS						
ARGON						
4 LEE E INTERPRETA :						
PLANOS MECANICOS						
PLANOS DE INGENIERIA						
5 LEE E INTERPRETA INSTRUMENTOS DE PRECISION :						
CALIBRADOR						
MICROMETRO						
MEDIDOR DE RUIDOS						
MEDIDOR DE VIBRACIONES						
6 REALIZA TRAZADO MECANICO						

CERVECERIA POLAR C.A.
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA MECANICOS

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PERIODO A EVALUAR	
DEL	AL

I. DATOS DEL EVALUADO	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CODIGO :
CARGO ACTUAL :	FECHA DE INGRESO AL CARGO :
DEPARTAMENTO : MONTAJE MECANICO	
II. DATOS DEL EVALUADOR	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CARGO ACTUAL :

III. TAREAS A EVALUAR	NIVEL DE EFICIENCIA				
	E	MB	B	R	D
1 REALIZA SOLDADURAS :					
AUTOGENAS					
ELECTRICAS					
ARGON					
2 DESARMA, REPARA Y ARMA EQUIPOS Y/O ESSTRUCTURAS					
3 MODIFICA EQUIPOS Y/O ESTRUCTURAS					
4 LEE E INTERPRETA :					
PLANOS MECANICOS					
PLANOS DE INGENIERIA					
5 LEE E INTERPRETA INSTRUMENTOS DE PRECISION :					
CALIBRADOR					
CINTA METRICA					
6 REALIZA TRAZADO MECANICO					

CERVECERIA POLAR C.A.
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA MECANICOS

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PERIODO A EVALUAR	
DEL	AL

I. DATOS DEL EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRES : CODIGO :

CARGO ACTUAL: FECHA DE INGRESO AL CARGO :

DEPARTAMENTO : SERVICIOS

II. DATOS DEL EVALUADOR

APELLIDOS Y NOMBRES : CARGO ACTUAL :

III. TAREAS A EVALUAR	NIVEL DE EFICIENCIA				
	E	MB	B	R	D
1 DESARMA, REPARA Y ARMA:					
MOTOR					
CAJA					
TRANSMISION					
ARRANQUE					
ALTERNADOR					
CUERPO DE VALVULAS					
CILINDRO					
BOMBAS					
BANDAS					
2 MONTA Y DESMONTA CABLEADO					
3 INSPECCIONA Y CORRIGE FALLAS MECANICAS					
4 LEE E INTERPRETA:					
PLANOS MECANICOS					
PLANOS ELECTROMOTRICES					
5 LEE E INTERPRETA INSTRUMENTOS DE PRECISION:					
CALIBRADOR					
MEDIDOR DE RUIDOS					
MEDIDOR DE VIBRACIONES					
LAMPARA ESTROBOSCOPICA					
AMPERIMETRO					
VOLTIMETRO					
MEDIDORES DE PRESION					

CERVECERIA POLAR C.A.
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA ELECTRICISTAS

GERENCIA DE INGENIERIA Y MANTENIMIENTO

PERIODO A EVALUAR	
DEL	AL

I. DATOS DEL EVALUADO	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CODIGO :
CARGO ACTUAL :	FECHA DE INGRESO AL CARGO :
DEPARTAMENTO :	

II. DATOS DEL EVALUADOR	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CARGO ACTUAL :

III. TAREAS A EVALUAR	NIVEL DE EFICIENCIA				
	E	MB	B	R	D
1 LEE E INTERPRETA PLANOS ELECTRICOS					
2 ACTUALIZA PLANOS ELECTRICOS					
3 LOCALIZA Y REPARA AVERIAS EN :					
SISTEMAS DE CONTROL ELECTRICO					
MOTORES ELECTRICOS DE BAJA TENSION					
4 LEE E INTERPRETA :					
CATALOGOS					
MANUALES					
DOCUMENTACION GENERAL DE LOS EQUIPOS					
5 REALIZA MANTENIMIENTO EN :					
TABLEROS					
SISTEMAS DE POTENCIA					
SISTEMAS DE CORRIENTE ELECTRICA					
SISTEMA DE ALUMBRADO					
6 REALIZA MEDICIONES DE MAGNITUDES FISICAS CON INSTRUMENTOS ELECTRONICOS Y ELECTRICOS					
7 REPARA E INSTALA ELEMENTOS DE FUERZA Y CONTROL					

CERVECERIA POLAR C.A.
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA MECANICOS

GERENCIA DE ENVASADO

PERIODO A EVALUAR	
DEL	AL

I. DATOS DEL EVALUADO	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CODIGO :
CARGO ACTUAL :	FECHA DE INGRESO AL CARGO :
DEPARTAMENTO :	

II. DATOS DEL EVALUADOR	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CARGO ACTUAL :

III. TAREAS A EVALUAR		NIVEL DE EFICIENCIA				
		E	MB	B	R	D
1 DESARMA, REPARA Y ARMA:						
BOMBAS:	CENTRIFUGAS					
	POSITIVAS					
	VACIO					
VALVULAS	MARIPOSA					
	VACIO					
SELLOS	MECANICOS					
	EMPACADURAS					
REDUCTORES						
2 MODIFICA EQUIPOS O PIEZAS						
3 INSPECCIONA Y CORRIGE FALLAS MECANICAS						
4 REALIZA SOLDADURAS:						
AUTOGENAS						
ELECTRICAS						
ARGON						
5 LEE E INTERPRETA PLANOS MECANICOS						
6 LEE E INTERPRETA INSTRUMENTOS DE PRECISION:						
CALIBRADOR						
CINTA METRICA						
7 REALIZA TRAZADO MECANICO						
8 REALIZA TRABAJOS DE TUBERIAS						
9 REALIZA TRABAJOS DE LATONERIA INDUSTRIAL						

CERVECERIA POLAR C.A.
GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA ELECTRICISTAS

GERENCIA DE ENVASADO

PERIODO A EVALUAR	
DEL	AL

I. DATOS DEL EVALUADO	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CODIGO:
CARGO ACTUAL:	FECHA DE INGRESO AL CARGO :
DEPARTAMENTO :	

II. DATOS DEL EVALUADOR	
APELLIDOS Y NOMBRES :	CARGO ACTUAL :

III. TAREAS A EVALUAR	NIVEL DE EFICIENCIA				
	E	MB	B	R	D
1 LEE E INTERPRETA PLANOS ELECTRICOS					
2 ACTUALIZA PLANOS ELECTRICOS					
3 LEE E INTERPRETA:					
CATALOGOS					
MANUALES					
DOCUMENTACION GENERAL					
4 REALIZA MEDICIONES DE MAGNITUDES FISICAS CON INSTRUMENTOS ELECTRONICOS Y ELECTRICOS.					
5 REPARA E INSTALA ELEMENTOS DE FUERZA Y CONTROL					
6 REALIZA MANTENIMIENTO EN:					
TABLEROS					
SISTEMAS DE POTENCIA					
SISTEMAS DE CORRIENTE DIRECTA					
SISTEMAS DE ALUMBRADO					

IV. FACTORES A EVALUAR	E	MB	B	R	D
1. RESPONSABILIDAD CUMPLIMIENTO EFICIENTE DE TODAS LAS OBLIGACIONES INHERENTES AL PUESTO DE TRABAJO.					
2. INICIATIVA CAPACIDAD DE APORTAR Y CONCRETAR EN ACCIONES, IDEAS Y SUGERENCIAS QUE FACILITEN EL DESARROLLO DEL TRABAJO , SIN ESPERAR QUE LE SEAN DADOS TODOS LOS ELEMENTOS POR PARTE DEL SUPERVISOR INMEDIATO.					
3. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD CUMPLIMIENTO DEL HORARIO ESTABLECIDO POR LA EMPRESA Y PRESENCIA DIARIA EN EL PUESTO DE TRABAJO.					
4. HABITOS DE SEGURIDAD DISPOSICION DEL TRABAJADOR A CUMPLIR REGULARMENTE LAS NORMAS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y A UTILIZAR LOS IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.					
5. RELACIONES INTERPERSONALES CAPACIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS Y COLABORAR EN FORMA ARMONIOSA CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERVISORES,SIN DESCUIDAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES.					
6. ORDEN Y LIMPIEZA DISPOSICION DE MANTENER LIMPIO Y ORDENADO EL SITIO DE TRABAJO.					
7. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE HABILIDAD PARA ADQUIRIR CONOCIMIENTOS Y APLICARLOS DE MANERA ADECUADA Y OPORTUNA EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.					

V. EVALUACION GLOBAL

_____

_____

_____

VI. ADIESTRAMIENTO

SUGERENCIAS : _____

_____

_____

_____

_____

VII. ENTREVISTA DE EVALUACION

OBSERVACIONES DEL EVALUADO	OBSERVACIONES DEL EVALUADOR
FIRMA :	FIRMA :

VIII. PARA USO EXCLUSIVO DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES	
PUNTAJE	RESULTADO CUALITATIVO
400 – 719 ____ 720 – 1039 ____ 1040 – 1359 ____ 1360 – 1679 ____ 1680 – 2000 ____ PUNTAJE OBTENIDO: _____	DEFICIENTE ____ REGULAR ____ BUENO ____ MUY BUENO ____ EXCELENTE ____
OBSERVACIONES :	
RESPONSABLE	
NOMBRE Y APELLIDO :	
CARGO :	FECHA :

A N E X O Nro. 6.

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA ELECTRICISTAS.

El formulario que a continuación se presenta tiene como objetivo evaluar el desempeño de sus supervisados, dentro del período establecido. Para ello sea lo más objetivo e imparcial, basándose en la actuación del trabajador en el puesto que ocupa.

Para proceder a llenar el formulario utilice TINTA O BOLIGRAFO, SIN COMETER ERRORES NI TACHADURAS, teniendo en cuenta las siguientes orientaciones:

PERIODO A EVALUAR: fecha del período de evaluación; indicando el día, mes y año de iniciación y culminación del mismo.

IDENTIFICACION

I..- DATOS DEL EVALUADO.

APELLIDOS Y NOMBRES: apellidos y nombres completos del evaluado.

CODIGO: señalar el código del evaluado.

CARGO ACTUAL: título del cargo que ocupa el evaluado actualmente.

FECHA DE INGRESO AL CARGO: indicar el día, mes y año en que el evaluado se incorporó al cargo actual.

DEPARTAMENTO: indicar el departamento al cual pertenece el cargo que ocupa el evaluado.

II.- DATOS DEL EVALUADOR.

APELLIDOS Y NOMBRES: apellidos y nombres completos del evaluador.

eficiencia del trabajador en la ejecución de las mismas. Al momento de evaluar debe seleccionar una sola alternativa.

Ejemplo:

TAREAS A EVALUAR	E	MB	B	R	D
Lee e interpreta:					
Catálogos				X	
Manuales		X			
Documentación de equipos					X

IV.- FACTORES A EVALUAR.

Este punto contiene una serie de factores definidos los cuales deben ser cumplidos por el evaluado en el desempeño de su trabajo. Para evaluar este aspecto debe seguir el procedimiento explicado en el punto III.

V..- EVALUACION GLOBAL.

Una vez concluida la evaluación parcial correspondiente a los puntos III. y IV. proceda a señalar la actuación general del evaluado.

VI.- ADIESTRAMIENTO.

En base a la evaluación realizada en el punto III. señale las tareas que requieren ser reforzadas mediante adiestramiento e indique aquellos cursos que a su juicio podrían contribuir a mejorar o complementar el desempeño del evaluado en este aspecto.

VII.- ENTREVISTA DE EVALUACION.

Una vez concluido el proceso, debe entrevistarse con el

CARGO ACTUAL: título del cargo que ocupa el evaluador.

Los criterios que debe considerar al momento de evaluar son los siguientes:

E (EXCELENTE): Posee y/o aplica en forma sobresaliente el factor o tarea evaluada y supera en alto grado los requisitos del puesto en este aspecto, sin necesidad de exigírselo.

MB (MUY BUENO): Posee y/o aplica en forma superior el factor o tarea evaluada y supera los requisitos requeridos en el puesto cuando se le exige.

B (BUENO): Posee y/o aplica de manera correcta el factor o tarea evaluada, ajustándose a lo requerido como standard en el puesto.

R (REGULAR): Posee y/o aplica en forma que apenas satisface el factor o tarea evaluada y requiere orientación constante por parte del supervisor en este aspecto.

D (DEFICIENTE): No posee ni aplica en forma correcta el factor o tarea evaluada a pesar de la orientaciones dadas por el supervisor.

III. TAREAS A EVALUAR.

En el formulario se presentan una serie de tareas que son las características del cargo que ocupa el evaluado. Para realizar la evaluación debe leerlas cuidadosamente teniendo presente la categoría del trabajador, de manera tal que lo evalúe de forma objetiva y justa.
Cada tarea presenta cinco alternativas,anteriormente descritas, a través de las cuales se pretende medir la

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA MECANICOS.

El formulario que a continuación se presenta tiene como objetivo evaluar el desempeño de sus supervisados, dentro del período establecido. Para ello sea lo más objetivo e imparcial, basándose en la actuación del trabajador en el puesto que ocupa.

Para proceder a llenar el formulario utilice **TINTA O BOLIGRAFO, SIN COMETER ERRORES NI TACHADURAS,** teniendo en cuenta las siguientes orientaciones:

PERIODO A EVALUAR: fecha del período de evaluación; indicando el día, mes y año de iniciación y culminación del mismo.

IDENTIFICACION

I..- DATOS DEL EVALUADO.

APELLIDOS Y NOMBRES: apellidos y nombres completos del evaluado.

CARGO ACTUAL: título del cargo que ocupa el evaluado actualmente.

FECHA DE INGRESO AL CARGO: indicar el día, mes y año en que el evaluado se incorporó al cargo actual.

CODIGO: señalar el código del evaluado.

DEPARTAMENTO: indicar el departamento al cual pertenece el cargo que ocupa el evaluado.

II.- DATOS DEL EVALUADOR.

APELLIDOS Y NOMBRES: apellidos y nombres completos del evaluador.

eficiencia del trabajador en la ejecución de las mismas. Al momento de evaluar debe seleccionar una sola alternativa.

ejemplo:

TAREAS A EVALUAR	E	MB	B	R	D
Realiza soldaduras:					
Autógenas				X	
Eléctricas		X			
Argón					X

IV.- FACTORES A EVALUAR.

Este punto contiene una serie de factores definidos los cuales deben ser cumplidos por el evaluado en el desempeño de su trabajo. Para evaluar este aspecto debe seguir el procedimiento explicado en el punto III.

V..- EVALUACION GLOBAL.

Una vez concluida la evaluación parcial correspondiente a los puntos III. y IV. proceda a señalar la actuación general del evaluado.

VI.- ADIESTRAMIENTO.

En base a la evaluación realizada en el punto III. señale las tareas que requieren ser reforzadas mediante adiestramiento e indique aquellos cursos que a su juicio podrían contribuir a mejorar o complementar el desempeño del evaluado en este aspecto.

VII.- ENTREVISTA DE EVALUACION.

Una vez concluido el proceso, debe entrevistarse con el

trabajador a fin de comunicarle el resultado de su evaluación y al mismo tiempo para conocer su opinión en relación a la misma.

En el espacio correspondiente a observaciones del evaluado, debe colocar los comentarios del trabajador en relación a su evaluación, de igual forma debe colocar sus observaciones en la parte correspondiente al evaluador y concluir con las firmas de ambos en el espacio señalado.