



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

División de posgrado

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA
MAQUILADOS INDUSTRIALES CANO”**

TESIS

Para obtener el grado de:

MAESTRO EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PRESENTA

Enrique Moreno Vargas

DIRECTORA DE TESIS

DRA. YOLANDA SÁNCHEZ TORRES

Junio 2014

DEDICATORIA

El descubrir en qué invertir el tiempo con el fin de encontrar la realización personal es un esfuerzo que vale la pena hacer.

Este esfuerzo se lo dedico primero a Dios y a todas las personas que me han apoyado, a mis padres, hermanos, a mi abuelita Zenaida, a mi esposa Marisa y a mis gemelitos Cristian y Emmanuel que son una hermosa bendición.

Agradezco la asesoría profesional de la Dra. Yolanda Sánchez Torres, que muestra a cada momento un gran sentido de responsabilidad en el ejercicio de la enseñanza, mi más sincera admiración y gratitud.

Así mismo, agradezco al comité revisor a la Dra. Jessica Mendoza Moheno, la M.A. Blanca Josefina García Hernández y al Dr. Martín Aubert Hernández Calzada por transmitir su experiencia y conocimientos para que esta investigación tuviera más aportaciones de valor, muchas gracias.

Hago especial mención con gratitud, a la empresa Maquilados Industriales Cano por las facilidades en el desarrollo de este proyecto y por la calidad humana que brindaron a mi persona.

De manera especial hago un reconocimiento a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y a todos los que en ella laboran por brindar educación de calidad que dota de herramientas profesionales a sus alumnos para poder generar cambios trascendentales a favor de la sociedad.

ÍNDICE

Resumen.....	VI
Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación.....	3
Objetivos.....	5
Metodología.....	6
Estructura capitular.....	6

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Organización y sus elementos.....	8
1.1.1. Teoría de la organización.....	10
1.1.2. Cultura organizacional.....	10
1.1.3. Diseño y cambio organizacional.....	11
1.1.4. Eficacia organizacional.....	12
1.2. Teoría del desempeño y sus componentes.....	13
1.2.1. Evaluación del desempeño.....	14

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL MAQUILADOS INDUSTRIALES CANO

2.1. Antecedentes de la empresa.....	17
2.2. Misión y Visión.....	19

2.3. Valores y Código de Ética.....	19
2.4. Organigrama.....	25
2.5. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	26

CAPÍTULO III. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1. Método de rasgos.....	28
3.1.1. Escalas gráficas de calificación.....	29
3.1.2. Escalas estándar mixtas.....	29
3.1.3. Método de elección forzada.....	30
3.1.4. Método de ensayo.....	30
3.2. Métodos conductuales.....	31
3.2.1. Método del incidente crítico.....	31
3.2.2. Método de lista de verificación del comportamiento.....	32
3.2.3. Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS).....	32
3.2.4. Escala de observación del comportamiento (BOS).....	32
3.3 Métodos de resultados.....	33
3.3.1. Medidas de productividad.....	33
3.3.2. Administración por objetivos.....	34
3.3.3. Balance Score Card.....	34
3.3.4. Evaluación de 360 grados.....	35

3.4. Métodos seleccionados.....	35
---------------------------------	----

CAPÍTULO IV. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MAQUILADOS INDUSTRIALES CANO

4.1. Sujetos y áreas de estudio.....	38
4.2. Etapas de la Metodología del sistema de evaluación del desempeño.....	43
4.2.1. Diagnóstico.....	44
4.2.2. Prescripción.....	45
4.2.3. Instrumentación.....	47
4.2.3.1. Aplicación del método de rasgos.....	49
4.2.3.2. Aplicación del método conductual.....	52
4.2.3.3. Aplicación del método de resultados.....	55
4.2.4. Aplicación y análisis de resultados.....	56

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Diagnóstico.....	61
5.2. Prescripción.....	63
5.3. Instrumentación.....	63
5.3.1. Método de rasgos.....	64
5.3.2. Método conductual.....	65
5.3.3. Método de resultados.....	66
5.4. Aplicación y resultados.....	67

5.5. Análisis comparativo.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Análisis FODA de Maquinados Industriales Cano.....	26
CUADRO 2. Resumen de Métodos de Evaluación.....	36
CUADRO 3. Composición de la Población de Estudio.....	40
CUADRO 4. Análisis FODA y su Relación con Áreas Responsables.....	41
CUADRO 5 Indicadores Clave de Desempeño.....	42
CUADRO 6. Beneficios Generales en la Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño	46
CUADRO 7. Herramienta de Evaluación Escala Gráfica de Calificación...	50
CUADRO 8. Herramienta de Evaluación Escala Mixta de Calificación.....	51
CUADRO 9. Herramienta para Evaluar el Método de Observación.....	53
CUADRO 10. Alineación de Comportamientos a Evaluar con los Valores de la Empresa.....	54
CUADRO 11. Objetivos e Indicadores Clave de Desempeño.....	55
CUADRO 12. Síntesis de Actividades Realizadas en Cada Etapa del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	57
CUADRO 13. Verificación Previa para una Entrevista de Evaluación.....	58
CUADRO 14. Programación de Seguimiento de Acuerdos.....	59
CUADRO 15. Incidencias en Re-procesos del Área de Producción Anual 2010-2012.....	61
CUADRO 16. FODA Antes y Después de la Evaluación del Desempeño...	70
CUADRO 17. Cumplimiento de Objetivos de Evaluación.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Descripción de Misión y Visión de Maquilados Industriales Cano..	19
FIGURA 2. Descripción de Valores de Maquilados Industriales Cano.....	20
FIGURA 3. Organigrama de Maquilados Industriales Cano.....	25
FIGURA 4. Fase de Implementación y Desarrollo para MIC.....	48
FIGURA 5. Faltas y Retardos 2011-2012.....	62
FIGURA 6. Causas del Desempeño no Efectivo.....	68

RESUMEN

Una empresa que solo responde al trabajo diario sin tener como base información que indique el desempeño del personal puede afectar la posibilidad de crecimiento, desarrollo dirigido y sostenible de la misma y de sus colaboradores.

El objetivo del presente estudio fue diseñar e implementar un sistema de evaluación, a través de la selección adecuada de aquellos métodos que permitieran cubrir las necesidades específicas de la empresa Maquilados Industriales Cano para mejorar el desempeño de su personal.

La investigación fue mixta, desarrollada en cuatro etapas: el diagnóstico que posibilitó toda la argumentación para que los accionistas de MIC decidieran aceptar la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, como parte de la prescripción. Posteriormente se dio la instrumentación a través de la aplicación de tres métodos de evaluación del desempeño por rasgos, conductual y de resultados, considerando aspectos cuantificables, como la productividad, rotación de personal, entre otros, y aspectos cualitativos como el liderazgo y cooperación, así como conductas que generan valor a la empresa y por último la aplicación y análisis de resultados.

Dentro de los principales resultados se permitió determinar cuáles eran los métodos idóneos para evaluar el desempeño del personal y sus determinantes; así como generar una plataforma para futuras evaluaciones del desempeño.

INTRODUCCIÓN

A través de la historia, las organizaciones han utilizado las evaluaciones para saber el grado o la forma en cómo los participantes o colaboradores están trabajando, si lo hacen correctamente, o bien, si se cumplen los objetivos para los cuales la organización fue creada, como es el caso de la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola en la Edad Media, de la cual se tiene referencia del uso de auto calificaciones e informes del desempeño de los Jesuitas. En 1842 el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema para evaluar el desempeño de sus funcionarios y posteriormente en el año de 1880 para el ejército estadounidense. En la actualidad empresas como General Motors, Hewlett- Packard, Xerox, Motorola, Procter & Gamble, por mencionar algunas, trabajan con sistemas de evaluación del desempeño.

Las organizaciones se desarrollan en un mundo cambiante debido a nuevas tecnologías, condiciones sociales diferentes y preferencias diversas de los consumidores, entre otras, que hacen imprescindible la necesidad de evaluar el desempeño como una tarea compleja, puesto que cada empresa tiene sus propias particularidades. Por lo tanto, el diseño de un sistema de evaluación deberá responder a las necesidades propias de la empresa para así cumplir las metas establecidas y lograr su crecimiento y permanencia en el mercado.

Conocer los datos e indicadores que permiten saber si se están haciendo bien o no las cosas, permite encontrar áreas de desarrollo y oportunidad tanto para los trabajadores como para la empresa, en este sentido el uso y manejo de dicha información son de vital importancia.

Planteamiento del problema

La empresa de Maquilados Industriales Cano (MIC) no es la excepción de empresas que enfrentan cambios turbulentos de tipo económicos, sociales y tecnológicos, que gracias a la experiencia y calidad en el trabajo, citado por uno de los accionistas, han logrado permanecer en el giro industrial metal mecánico. Sin embargo, en el año de 2011 se presentó una disminución en el nivel de ventas debido al término de contrato de uno de sus principales clientes por razones de incidencias de re-procesos en el área de producción, para el año 2012 se registró un aumento del 50% en comparación con el año anterior, según muestras de secuencias relativas de re-procesos en piezas (Anexo 1), además de no lograr que los colaboradores se condujeran dentro de la empresa en base a los valores corporativos como lo indica el (Anexo 2).

Por otra parte, según el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del Cuadro 1, proporcionado por la gerencia general de MIC, en el cuadrante de debilidades se señala que los comportamientos y costumbres no se evalúan.

En base a una entrevista aplicada (Anexo 3), se obtuvo que de 46 personas evaluadas, solo 5 conocían la filosofía de MIC y la claridad de su participación para el logro de la misma, además ninguna persona recibía retroalimentación de su trabajo y tampoco participaba en un plan de desarrollo individual para mejorar su desempeño en el trabajo.

En este sentido, se observa que la falta de un sistema de evaluación del desempeño puede afectar la productividad de la organización al no existir un proceso formal de seguimiento que permita identificar, medir y gestionar el rendimiento y desarrollo de sus colaboradores para así lograr los objetivos y metas que la empresa necesita cumplir para ser mas competitiva y garantizar su permanencia en el mercado.

Justificación

Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración del desempeño (Mondy, 2010), por lo tanto una empresa que solo responde al trabajo diario sin tener como base información que indique el desempeño individual puede afectar la posibilidad de crecimiento, desarrollo dirigido y sostenible, al no existir indicadores que señalen el cumplimiento de metas y objetivos, lo cual repercute en la falta de un adecuado manejo y control del desempeño del personal.

(Snell y Bohlander, 2013), describe que la evaluación del desempeño es el resultado de un proceso anual o bianual en el que el gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué. Lo anterior justifica la importancia de implementar un sistema de evaluación del desempeño para MIC con el fin de responder qué se necesita mejorar y por qué, para disminuir las incidencias de re-procesos y lograr los comportamientos esperados.

Para (Arias y Espinosa, 2006), la evaluación además de servir de control, las medidas o criterios de ejecución van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., así como para diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo, lo anterior fundamenta que si no se aprovechan las aportaciones o el talento del personal, no se puede obtener lo mejor de ellos, como lo describe el valor corporativo de la pasión Figura 2 de Maquilados industriales Cano.

En este mundo competitivo la permanencia de una empresa se basa en sus resultados, estos se dan a través del óptimo desempeño del personal, por lo tanto las empresas que no alineen el desempeño con la estrategia estarán en riesgo de ser remplazadas por su competencia. Al carecer de un sistema que arroje información del desempeño, también se ven afectados los intereses de los

colaboradores de la empresa, al no saber que tienen áreas de oportunidad que los lleve a ser mejores que en el pasado.

En el caso de Maquilados industriales Cano, no existía un sistema de evaluación del desempeño que le permitiera tener un mayor control de factores que propiciaran el éxito de la empresa. Una de las principales formas en que la empresa Maquilados Industriales Cano conocía si el desempeño del personal estaba alineado con la estrategia de la empresa era cuando se presentaba un suceso negativo, a manera de ejemplo, se recibía por parte de los clientes el aviso de que en el pedido recibido había partes de la producción que no cumplía con las especificaciones, elevando así los costos de producción por desperdicio de material, tiempo de mano de obra, horas máquina, retraso en tiempo de entrega, pérdidas cuantiosas para el cliente, pero sobre todo, la posibilidad de la pérdida comercial de clientes. Bajo esta perspectiva, se justificó la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo y administrativo de Maquilados Industriales Cano (el resto del personal no fue contemplado ya que pertenece al despacho externo de finanzas y contabilidad y no de la plantilla del personal de MIC) con el fin de cumplir los objetivos de la empresa en base a un exitoso desempeño individual de cada colaborador que respondiera a los requerimientos de cada uno de sus puestos. Así entonces, la implementación fue realizada en un lapso de cinco meses (agosto-diciembre 2013).

Objetivos

General

Diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño identificando los métodos y herramientas de evaluación que respondan a la problemática de Maquilados Industriales Cano, que permita mejorar el desempeño de los colaboradores del área operativa y administrativa, así como contribuir a una mayor competitividad de MIC dentro de la industria metal mecánica, alineado a las estrategias y metas de la empresa.

Específicos

1. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo y administrativo de Maquilados Industriales Cano, identificando los métodos de evaluación que ayuden a las necesidades y objetivos de cada puesto.
2. Identificar los elementos centrales que determinan un mejor desempeño del personal operativo y administrativo de MIC.
3. Identificar los logros como resultado de la implementación del sistema de evaluación del desempeño en MIC.

Metodología

La presente investigación que por finalidad tuvo la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de la empresa Maquilados Industriales Cano, específicamente al personal administrativo y operativo, fue en un primer momento de tipo exploratorio, teniendo con ello un primer acercamiento con el funcionamiento particular de la empresa. Lo anterior dio pauta a un análisis descriptivo más profundo sobre la situación actual del desempeño dentro de la empresa, a través de la realización de entrevistas y el análisis de estadísticas y reportes de producción, fundamentales para el diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo de la empresa Maquilados Industriales Cano.

El corte de la presente investigación fue mixto, puesto que se consideraron evaluaciones enfocadas en los comportamientos que fortalecen el desempeño exitoso por parte de los colaboradores, siendo así de tipo cualitativo; y cuantitativa porque se realizaron mediciones objetivas sobre algunos indicadores clave de desempeño considerados por los evaluadores y evaluados en base a la información que describe cada análisis de puestos (Anexo 4) y en los resultados clave corporativos (Anexo 5). Para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en MIC se apoyó en los métodos de rangos, de comportamientos y de resultados.

Estructura capitular

En el primer capítulo de la presente investigación se logra conjuntar las teorías que fundamentan el trabajo en las organizaciones y como estas son creadas y modificadas por los seres humanos.

En el segundo capítulo se desarrolla una presentación del objeto de estudio con el fin de conocer los antecedentes, lo que es, lo que la conforma y la proyección que tiene, en este caso para el año 2016, lo cuál permite una clara

identificación de la relación que existe entre la propuesta de investigación y la empresa Maquilados Industriales Cano (MIC).

En el capítulo tres se explican los diferentes métodos de evaluación del desempeño y los métodos aplicados para esta investigación, como el de rasgos, el conductual y el de resultados.

El capítulo cuatro describe los sujetos de estudio, las etapas y métodos utilizados en el desarrollo e implementación del sistema de evaluación del desempeño para MIC.

En el capítulo cinco se muestra el análisis de resultados obtenidos de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño para la empresa Maquilados Industriales Cano.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó una vez terminada la presente investigación del sistema de evaluación aplicado a MIC, así como la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para lograr alcanzar los objetivos de esta investigación se ha realizado una revisión bibliográfica con el fin de ser utilizada como marco de referencia de una base teórica que sustente esta investigación.

El ser humano tiene una gran capacidad intelectual, física, emocional, pero se potencializa cuando pertenece a una organización, así como los resultados que pueda generar, por tal motivo estas tienen un gran valor económico y social.

En las organizaciones existen diferencias de giro, de tamaño, culturales, pero lo que va a diferenciar una de otra son sus resultados, ya que estos dependerán del esfuerzo y la forma en cómo se desempeñen sus colaboradores, es por ello, que la finalidad del presente trabajo fue la implementación de un sistema de evaluación del desempeño como parte de los procesos clave de la empresa para mejorar el desempeño.

Cabe hacer mención que hay empresas que están empleando o han empleado algún sistema de evaluación del desempeño, pero como toda empresa cada una de ellas tiene sus propias particularidades; siendo el caso así de la empresa Maquilados Industriales Cano, que tiene retos y oportunidades diferentes a otras organizaciones resultado de la forma en cómo las enfrentan.

A continuación se hace alusión a una serie de fundamentaciones teórico-conceptuales referente a la teoría de la organización y el desempeño.

1.1 Organización y sus elementos

Para (Griffin y Moorhead, 2010), una organización es una entidad social dirigida a metas con procesos y sistemas deliberados.

(Gareth, 2008:2), define a la organización como una “herramienta que definen las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran”. Lo que permite a las personas emprendedoras o grupos de personas con intereses comunes, proporcionar un valor que cubra una necesidad específica y para esto la organización es el medio para lograrlo.

Dentro de las organizaciones una de las funciones primordiales es la de organizar, para (Robbins, 2004:5), “organizar es determinar qué tareas hay que hacer, quién las hará, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones”. Esta definición permite determinar que las responsabilidades en las organizaciones son de vital importancia, es decir, alguien debe responder por el resultado obtenido, pero si las organizaciones no evalúan los resultados, muy posiblemente no tendrán oportunidad de mejorar, debido a que se desconocerá que se está haciendo bien, qué se puede mejorar y qué se está haciendo mal.

Según (Gareth, 2008:4), una organización permite aumentar la especialización y la división de la mano de obra, utilizar tecnología de gran escala, administrar el ambiente externo, economizar los costos de transición así como ejercer poder y control, con lo anterior según este autor la organización aumenta el valor que la empresa pueda crear.

(Griffin, 2010:407), define la estructura organizacional como el sistema de relaciones de tareas, informes y autoridad en el cual se realiza el trabajo de la organización, además menciona la premisa de un trabajo organizado en donde las personas pueden lograr más trabajando juntas que por separado. De la misma forma describe que la estructura organizacional se puede analizar de tres maneras, primero su configuración, segundo sus aspectos operativos y tercero estudiar la responsabilidad y la autoridad.

Para esta investigación las anteriores definiciones proporcionan la importancia y el alcance que tienen las organizaciones en la sociedad, así como la importancia que tienen los colaboradores al cumplir los objetivos que las organizaciones se plantean.

1.1.1. Teoría de la organización

La teoría organizacional es el estudio del funcionamiento de las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan (Gareth, 2008:7), por lo tanto, las organizaciones que no se relacionan con su medio, dejarán pasar oportunidades y no alcanzarán a ver los riesgos que el mismo medio ofrece: nuevos productos, competencia, políticas y leyes nacionales e internacionales, preferencias de los consumidores, entre otras.

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa puede morir y otra puede surgir casi de la nada (Daft, 2010), esta apreciación permite dar la importancia al hecho de la oportunidad que tienen los empresarios, los emprendedores, los líderes, entre otros, de ocupar a la organización como una herramienta que potencialice el crecimiento de sus entidades económicas o de cualquier otro fin.

1.1.2. Cultura organizacional

(Daft, 2010), afirma que la fortaleza de la cultura se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización acerca de la importancia de los valores específicos, lo que conlleva a entender que las empresas que solo describen los valores corporativos ocupados solo para ser parte de la imagen corporativa sin que verdaderamente sean la guía de los comportamientos, no generarán una cultura fuerte que conlleve a la empresa al éxito.

(Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske, 2011:6), señala que “la conducta humana influye enormemente en la eficacia de cualquier organización”, por lo que las organizaciones al considerar los comportamientos en las evaluaciones del desempeño podrán influir sobre las conductas necesarias que coadyuven al logro de las metas de cada organización, donde los evaluadores

tendrán la oportunidad de evaluar y reforzar las conductas necesarias para que el colaborador contribuya a fortalecer la cultura de la empresa.

Las posiciones culturales representan los ejes de la actividad de la empresa (Berbel, 2011), lo cual reafirma la importancia en la que los colaboradores por medio de sus actividades refuerzan o no una cultura que suma esfuerzos para llegar a la excelencia.

Para (Dávila y Martínez, 1999: 27) La perspectiva de la cultura como variable o herramienta promulga la capacidad de trabajar en pro de la administración de la organización, estableciendo una relación entre la cultura y la efectividad organizacional. Esta descripción fortalece la relación que existe entre la cultura y la efectividad organizacional, por lo tanto, la cultura tiene que responder o estar alineada a ayudar al cumplimiento de los objetivos de cada organización.

Con respecto a la importancia del ser humano en las organizaciones (Daft, 2010), describe que el elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos, mas bien están compuestas primordialmente por las personas y las relaciones entre ellas, por lo tanto es crucial evaluar si la forma en la que los integrantes de las organizaciones se relacionan ayuda a cumplir los objetivos de estas.

1.1.3. Diseño y cambio organizacional

(Gareth, 2008: 9), define el diseño organizacional como el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. También comenta el autor, que el diseño y cambios organizacionales tienen implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar.

Las organizaciones son solo tan fuertes como quienes toman las decisiones en ellas. (Daft, 2010), es por ello que si las empresas no diseñan o rediseñan la forma en que se están haciendo las cosas es porque no se han tomado decisiones al respecto, es decir, los líderes, directores o responsables son clave en cuanto al diseño y cambio organizacional.

Diseñar y crear un ambiente en el que los individuos laboren en función de la misión y objetivos de la organización (Luna, 2008), es una de las condiciones principales para generar cambios, es decir cualquier estrategia que se genere en las organizaciones deberá estar en función de lo que la empresa necesita para cumplir su propósito.

1.1.4. Eficacia organizacional

(Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske, 2011), hace mención que existen tres tipos de eficacia en una organización, la individual, la grupal y la organizacional. En la eficacia individual enfatiza el desempeño de las tareas de determinados empleados así como las causas que generan la eficacia como la capacidad, habilidad, conocimiento, actitud, motivación y estrés, la eficacia del grupo la causa la cohesión, el liderazgo, la estructura, el estatus, funciones y normas, la eficacia organizacional la causa el ambiente, la tecnología, las elecciones estratégicas, la estructura, procesos y la cultura.

Las organizaciones de éxito consideran que sus empleados son activos que deben ser administrados de forma consiente y acorde con las necesidades de la organización (Hellriegel et al., 2011), y si las organizaciones se desarrollan en un clima de cambios es congruente determinar que el personal debe responder a las necesidades que exige un mundo competitivo, por lo tanto, el personal es clave en la eficacia organizacional.

Así mismo, entender que la capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desempeño en

los puestos que poseen, se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitan en el futuro para poder avanzar en sus carreras (Hellriegel et al., 2011), permite saber que tanto la capacitación como el desarrollo son importantes en cuanto al desempeño del personal y si una empresa cuenta con colaboradores capacitados y con un plan de desarrollo generará mayor valor para la empresa

1.2. Teoría del desempeño y sus componentes

(Urbina y Anastasi, 1998), hace mención que en lo que respecta al desempeño laboral, la teoría postula que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidad y motivación en el trabajador. Con lo anterior se determina que para trabajar aspectos como el desempeño y lograr resultados mejores no basta una junta en el trabajo ni esfuerzos aislados, es necesario tratar el desempeño con todas sus connotaciones para lograr mejores resultados por parte del personal.

El alto desempeño es una forma de vida, una filosofía cuyas repercusiones llegan a todos los actos de la existencia (Arias, 2006). Por lo tanto, si las organizaciones cuentan con un modelo ó un sistema de evaluación del desempeño lograrán que los procesos, actos o compartimientos cotidianos de los colaboradores estén alineados con las estrategias y metas de la empresa para que sean cumplidas, siendo este el fin del presente trabajo de investigación mediante la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa de Maquilados Industriales Cano.

La motivación busca explicar el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2006), por lo tanto, según lo anterior se debe considerar la motivación si se desea influir en el desempeño del personal.

(Jellison, 2007) menciona que una vez que se decide generar un cambio, habrá posibles caídas pero no van a estar en el mismo lugar en el que comenzaron, por lo tanto en las organizaciones si se logran generar los cambios mas rápidos, más rápido se evolucionará.

Toda empresa es generadora de desarrollo sea cual sea el fin para el que haya sido creada, pero no todas alcanzan sus ideales de permanecer en el mercado y una de las razones que intervienen para que una empresa sea competitiva es el desempeño de su personal, pero éste debe ser evaluado, cuidado, guiado y recompensado y debe ser parte formal del desempeño de la empresa, debe ser entendido como una herramienta de éxito que gestione a los colaboradores convirtiendo su contribución en valor que suma al alcance y cumplimiento de las metas de la empresa.

La preparación y capacitación de los responsables de un sistema de evaluación del desempeño debe ayudar a alcanzar el éxito de la empresa y de los colaboradores, por lo que es de vital importancia considerar en este trabajo el análisis y conocimiento teórico de los factores que intervienen en el desempeño laboral.

1.2.1. Evaluación del desempeño

(Mondy, 2010:336), define la evaluación del desempeño como cualquier procedimiento que incluya 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

(Robbins y Coulter, 2010), afirman que los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de forma eficiente y efectiva o si es necesaria una mejora. Es por esto que el papel de los directivos de las áreas de trabajo de MIC es fundamental, por lo que su participación como evaluadores en esta

investigación les permitió saber el grado en que cada colaborador estaba contribuyendo a los objetivos de la empresa, para así implementar un plan de desarrollo para cada uno.

La propuesta del sistema de evaluación del desempeño es de carácter práctico, pero es necesario identificar los elementos teóricos que fundamentan el desarrollo de dicho sistema para que los objetivos de esta investigación se cumplan.

(Mondy, 2010), define que el proceso de evaluación del desempeño consta de cinco etapas, la primera, identificar las metas específicas de evaluación del desempeño, la segunda, establecer los criterios del desempeño y comunicarlos a los empleados, tercero, examinar el trabajo realizado, cuarto, evaluar el desempeño y cinco, discutir la evaluación con el empleado.

Un sistema de evaluación del desempeño utiliza ciertos métodos para conocer y determinar cómo y de qué forma se está contribuyendo a la empresa, a continuación se describirán algunos métodos de evaluación del desempeño, según (Robbins y Coulter, 2010: 218)

- Ensayo escrito: El evaluador escribe una descripción de las fortalezas y debilidades del empleado, desempeño en el pasado y potencial; proporciona sugerencias para mejorar, su aspecto positivo es que es fácil de usar y el negativo es más bien una medida de la habilidad de escritura del evaluador que del desempeño laboral del empleado.
- Incidentes críticos: El evaluador se enfoca en comportamientos críticos que se separan del desempeño efectivo del inefectivo, su aspecto positivo, ejemplos basados en el comportamiento, aspecto negativo, consumen mucho tiempo, no se puede cuantificar.
- Escalas gráficas de calificación: Método popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador registra la lista y clasifica a los empleados en cada factor, sus aspectos positivos es que proporciona datos cuantitativos; no requiere mucho tiempo, los

aspectos negativos es que no proporciona información a detalle sobre el comportamiento en el puesto.

- Escala de calificación basadas en el comportamiento (BARS): Popular método que combina elementos de un incidente crítico y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación, pero son ejemplos de comportamientos normal en el puesto, el aspecto positivo se enfoca en comportamientos específicos y medibles en el puesto y el negativo es que requiere mucho tiempo, son difíciles de desarrollar.
- Comparaciones multi-personales: Los empleados se clasifican en comparación con otros del mismo grupo de trabajo, el aspecto positivo es que compara a los empleados entre si y el negativo, difícil con un gran número de empleados.
- Administración por Objetivos: Se evalúa qué tan bien cumplen objetivos específicos los empleados, el aspecto positivo es que se enfoca en objetivos, orientado a resultados y el negativo es que consume mucho tiempo.
- Evaluación de 360 grados: Utiliza la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros, su aspecto positivo es que es riguroso y el negativo es que consume mucho tiempo.

Los resultados de la evaluación del desempeño suelen usarse de dos maneras. Por una parte la evaluación del desempeño mide el pasado. Los resultados de la evaluación se utilizan para tomar decisiones de promoción, democión, transferencia o despido así como el monto del aumento de sueldos que se otorgará a los empleados. Por otro lado la evaluación del desempeño es un medio para avanzar hacia un futuro más productivo (Hellriegel, D., Jakson S. y Slocum, 2011: 444).

Cabe mencionar la importancia del estudio realizado por (Medellín, 2011) para diseñar un instrumento de evaluación del desempeño de los ingenieros industriales en México, donde más 100 empresas mexicanas señalan la importancia en mejorar el desempeño de su personal.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL: MAQUILADOS INDUSTRIALES CANO

2.1 Antecedentes de la empresa

Maquilados Industriales Cano (MIC) nace a partir del espíritu emprendedor de los hermanos Luciano y Pascual Cano en el año de 1995, la inquietud de emprender un negocio propio se basó principalmente en la experiencia obtenida por ellos como torneros especializados en la empresa FABRIMEX S.A. de C.V., cuyo giro fiscal era los implementos petroleros con ubicación en el Estado de México, y gracias a la experiencia fue que se decide iniciar un taller propio de materiales metal mecánicos.

Inicialmente el nombre con el que se fundo era Taller Mecánico Industrial Cano y con una plantilla de seis personas, en esos tiempos solamente se dedicaban a fabricar pernos y tuercas de uso automotriz, siendo su primer cliente el Ingeniero Fernando Maldonado con residencia en el Estado de México.

Así mismo la maquinaria manejada en aquel entonces no era tan basta como lo es actualmente, se contaba solamente con:

- a) 1 Torno de 12" de volteo y 90 cm.
- b) 1 esmeril de ½ caballo.
- c) 1 taladro de banco de 1 caballo.

Las instalaciones con las que contaba era un taller con área de 16m², con ubicación en la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, y únicamente se laboraba en el turno vespertino, no se contaba con personal externo, por lo que los fundadores y algunos integrantes de su familia conformaban la fuerza laboral. La necesidad de

tener ideas nuevas, crecer organizacionalmente, actualizarse y tener una idea hacia dónde dirigirse se logra a partir de la integración de otro familiar, el Ingeniero Pedro Cano Granados, integrándose a la estructura organizacional como Gerente General.

Después de grandes esfuerzos realizados por la organización y como un intento de desarrollo y crecimiento se adquiere nueva maquinaria y se emprende la búsqueda de clientes potenciales, en el cual se obtuvo éxito al conseguir como principales clientes a las empresas ALSTOM S.A. de C.V. (antes BALTEAU S.A. de C.V.) y RASSINI S.A. de C.V., ambas con domicilio en el Estado de México, lo que les permitió obtener mayores ventas y poder elevar la plantilla laboral a 40 colaboradores, lo que hace que la empresa esté clasificada según la Secretaría de Economía como pequeña empresa. Actualmente la plantilla de personal es de 46 personas, de los cuales 24 pertenecen al área de maquinados, 11 a soldadura, ocho administración y tres ocupan las direcciones de producción, administración y recursos humanos respectivamente.

Gracias a la calidad de sus maquilados logró consolidarse por algún tiempo como proveedor de empresas grandes como Rassini, Alstom, entre otras, pero la misma cantidad de trabajo excesiva, es decir tener ocupada la capacidad de planta a más del 90% no permitió que la empresa tuviera la visión de que la situación pudiera cambiar y prepararse ante ello, según accionista de MIC.

En la actualidad Maquilados Industriales Cano S.A. de C.V. deja de ser aquel taller que solo abarcaba a un mercado muy limitado, actualmente se encuentra preparada para satisfacer la demanda del mercado maquinando productos en materiales como el aluminio, acero, cobre, bronce, teflón, nylamit, baquela, entre otros.

2.2. Misión y Visión

A partir del año 2012 los accionistas deciden redefinir el rumbo de Maquilados Industriales Cano, replanteando cómo tendría que estar la empresa para el año 2016 y qué acciones los llevarían a lograr sus objetivos, construyendo la misión y visión como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Descripción de Misión y Visión de Maquilados Industriales Cano



Fuente: Proporcionado por el área de recursos humanos de MIC.

2.3. Valores y Código de Ética

Los accionistas de la empresa deciden hacer que los valores que los llevaron a construir sus sueños de lograr tener su propia empresa fueran compartidos con sus colaboradores, los cuales se muestran sintetizados en la Figura 2.

La empresa decidió elaborar también un código de ética en el año 2012 que se muestra a continuación para tratar de formalizar ciertas conductas que fortalecieran la cultura de la empresa, a su vez dicho código fue considerado

también como eje para las evaluaciones de desempeño específicamente sobre el comportamiento para esta investigación.

Figura 2. Descripción de Valores de Maquilados Industriales Cano

NUESTROS valores		MAQUILADOS INDUSTRIALES CANO	
CONFIANZA	RESPECTO	CALIDAD	PASIÓN
Actuamos con responsabilidad cumpliendo nuestros compromisos.	Cuidamos el valor de las personas y de las cosas.	Lo que hacemos, lo hacemos muy bien.	Damos lo mejor de nosotros mismos.

Fuente: Proporcionado por el área de recursos humanos de MIC

Código de Ética Maquilados Industriales Cano

Principios básicos

A nuestro México

Hacer que nuestra colaboración sume valor a los esfuerzos realizados por gente creativa, honesta, emprendedora, productiva y de valores para hacer de este país un mejor lugar para vivir.

A nuestros Clientes

Agradecer y no defraudar la confianza en base a la calidad, puntualidad y servicio que esperan.

A nuestros Colaboradores

Crear y mantener una fuente de empleo de la cual estén orgullosos de pertenecer.

A nuestros Proveedores

Lograr alianzas que permitan consolidar relaciones comerciales basadas en el cumplimiento de lo acordado y en la calidad de sus productos y servicios.

A los Accionistas

Mantener el recuerdo de los principios y valores de los fundadores que hicieron que esta empresa fuera una realidad, además de proporcionar un retorno de inversión que indique el crecimiento y buen manejo de la empresa.

Este código consta de tres partes fundamentales:

1. Normas de conducta generales
2. Normas de conducta interna
3. Normas de conducta externa

Normas Generales

1) Cumplimiento de las Normas Establecidas

- Las actividades de cada uno de los que conforman esta empresa deberán cumplir en su contexto el cumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos establecidos ya que asegura la protección de los intereses de la empresa y de sus colaboradores.

2) Incumplimiento de las Normas Establecidas

- Las sanciones al incumplimiento a este código serán impuestas por el comité de prácticas y normas establecidas de esta empresa.
- El robo, fraude y el acoso sexual son consideradas faltas graves en el presente código e implicara la rescisión del contrato individual de trabajo sin responsabilidad para la empresa.

3) Uso indebido del nombre de Maquilados Industriales Cano y de sus recursos

- No se utilizará el nombre de Maquilados Industriales Cano o los recursos para beneficio personal.

Normas Internas

4) Sin discriminación

- Sin excepción ningún colaborador será diferenciado por razones de sexo, preferencia sexual, estado civil, edad, religión, capacidad física, preferencia política o clase social.

5) Uso de los bienes de la empresa

- Cuidar y conservar en buen estado los bienes muebles e inmuebles de la empresa (instalaciones, maquinaria, equipos de medición, entre otros), por medio de prácticas de prevención, cuidado y respeto por las cosas.

6) Seguridad

- Se cumplirán los acuerdos por la comisión de mejores prácticas de seguridad e higiene que permitan resguardar la salud y la vida de todos los colaboradores, (ejemplo, mantener lugares de trabajo seguros y saludables, crear y mantener un buen ambiente de trabajo, tener y cumplir prácticas de seguridad en todas las áreas de la empresa).

7) Ambiente de trabajo

- Respeto, comunicación, honestidad, responsabilidad y la no violencia son las bases que conducen a generar un buen ambiente de trabajo.

8) Registro de las transacciones y conservación de información

- Toda información que sea solicitada para el control de los procesos y actividades debe entregarse en tiempo y en forma.
- Dada la importancia que tiene para el cumplimiento de sus obligaciones financieras, legales y administrativas, los registros de negocios para Maquilados Industriales Cano deben prepararse siempre de manera exacta y fidedigna.
- Todos los reportes, facturas, reportes de servicio y demás registros, deben ser preparados con cuidado y honestidad.
- Registros que contengan datos de los empleados, clientes o proveedores son considerados confidenciales. Por lo tanto, deberán ser resguardados cuidadosamente y conservarse actualizados y exactos.
- El proveedor requiere del permiso por escrito de Maquilados Industriales Cano para compartir cualquier información interna.

9) Relación de familiares

- Son acreedor de los mismos derechos y obligaciones que marcan las leyes generales así como los acuerdos, las políticas y conductas que marca la empresa.
- Para generar un buen ambiente de trabajo no deberá mezclarse la relación familiar con la de trabajo.

Normas Externas

10) Con los clientes

- La empresa de Maquilados Cano aportará valor a sus clientes en base a la responsabilidad cumpliendo así los acuerdos en precio, calidad y entregas en tiempo y forma para cumplir las expectativas de cada uno de nuestros clientes.
- Mantener una relación y comunicación honesta para contribuir a relaciones laborales de largo plazo.

11) Con los proveedores

- Todos los compradores deben trabajar con respeto, honestidad y equidad hacia los proveedores.
- Las decisiones basadas de compra deben ser basadas en los intereses de la empresa y de los clientes.

12) Con el medio ambiente

- Utilizar los recursos naturales con responsabilidad.
- Cumplir con las obligaciones que marca la ley de nuestro país.

13) Con las leyes

- Cumplir las disposiciones legales, fiscales y contractuales aplicables.

Así como estableció el código de ética, se consideraron algunas observaciones categorizadas como violaciones al código, señalados a continuación:

- Incumplir disposiciones legales que generen sanciones por parte de las autoridades, daño patrimonial o contingencias futuras para la empresa.
- Desatender de forma negligente las políticas, normas y prácticas para la buena administración de la empresa, con serio perjuicio de la misma.
- Denunciar infundadamente y de mala fe a una persona inocente.
- Omitir o no informar con oportunidad sobre violaciones al Código.
- Realizar operaciones en beneficio personal, familiar o de terceros, en perjuicio de la empresa.

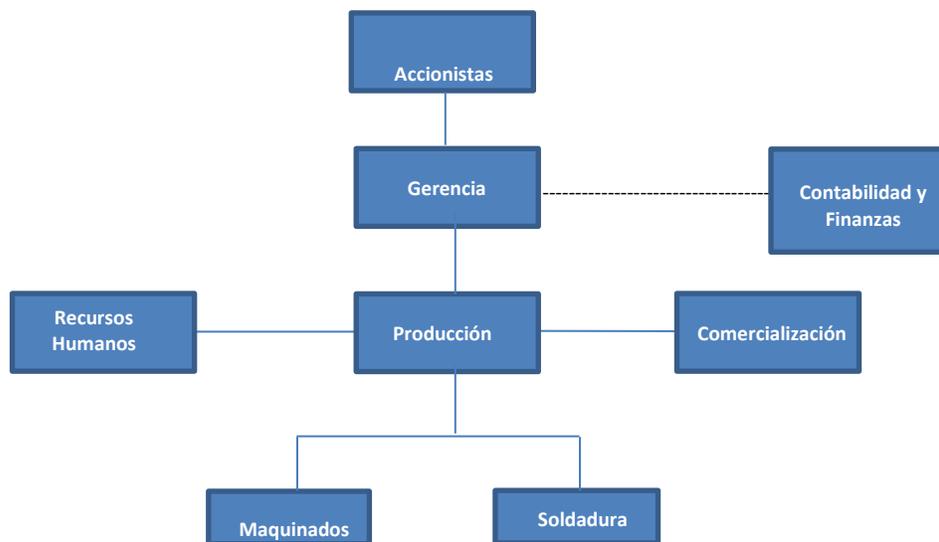
Cabe hacer mención que a pesar de que la empresa cuenta con un código de ética no se había logrado hacer que los comportamientos del conjunto de los colaboradores ayudaran a cumplir de mejor forma los objetivos y metas de la empresa como se menciona en el apartado de problemática de esta investigación

ya que estas no eran evaluadas, ni formaban parte formal del desarrollo de una cultura corporativa.

2.4 Organigrama

La estructura de MIC esta organizada por los accionistas, la gerencia general que a su cargo tiene las direcciones de recursos humanos, producción (que a su vez tiene a su cargo el departamento de maquinados, y soldadura) y comercialización, lo que corresponde a contabilidad y finanzas está subcontratado por un despacho externo, que es quien lleva la función, razón por la que queda fuera de la presente investigación.

Figura 3. Organigrama de Maquilados Industriales Cano



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de MIC

2.5. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis FODA de Maquinados Industriales Cano elaborado por sus directores y accionistas Cuadro 1., permitió para esta investigación conocer la realidad en la cual se encontraba la empresa y observar que en el cuadrante de las debilidades se describe que no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño y que los comportamientos y costumbres no se miden ni se evalúan, con lo anterior, se anexa como un fundamento más para determinar que la empresa de Maquilados Industriales Cano necesitaba de un sistema de evaluación del desempeño.

Cuadro 1. Análisis FODA de Maquinados Industriales Cano

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto fiables (considerado así por tener 19 años de experiencia) • Efectividad en el servicio • Experiencia en el mercado • Liquidez económica 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en nuevos mercados • Aprovechar la zona geográfica interna • Aprovechar los apoyos gubernamentales
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de institucionalización • Procesos informales • Áreas de trabajo desorganizadas • Hay maquinaria obsoleta • Falta de certificación • Comportamientos y costumbres sin medir y sin evaluar • No se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos de la competencia • Dependencia de proveedores • Aumentos energéticos • Competencia con nueva tecnología

Fuente: Proporcionado por la gerencia general de MIC.

El cuadrante del FODA permitirá ser referencia para los evaluadores y evaluados al momento de analizar qué se puede mejorar y así las líneas de acción

estén orientadas a lo que la empresa necesita y así, colaboradores y empresa trabajen hacia un mismo sentido.

El conocer y analizar el contexto de la empresa Maquilados Industriales Cano fue indispensable para empezar a deducir las oportunidades que existían para proponer una mejora en la gestión administrativa y determinar los métodos de evaluación presentados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tener las herramientas adecuadas para llevar a cabo un sistema de evaluación es fundamental para hacer que la empresa obtenga mejores resultados de su personal y ayude a los evaluados a lograr los objetivos de sus puestos de trabajo.

En este capítulo se describirán los diversos métodos e instrumentos de evaluación que fueron aplicados en la presente investigación como el de rasgos, conductual y de resultados.

3.1. Método de rasgos

(Dessler, 2009) menciona que los enfoques de rasgos para la evaluación del desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características. La importancia de saber el grado de los rasgos con los que el personal cuenta, da certidumbre al saber qué se puede esperar de cada empleado, en sus áreas de trabajo. Por lo que unos puestos necesitarán algún tipo de liderazgo, personal muy confiable y en otros personal muy creativo.

Por su parte, (Gómez, Balkia y Cardy, 2008), menciona que los instrumentos de evaluación basada en rasgos es una herramienta de evaluación que pide a un supervisor que omita juicios acerca de las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas.

Debido a que la evaluación de rasgos se centra en la persona más que en el rendimiento (Gómez, Balkia y Cardy, 2008), el evaluado se puede poner a la defensiva. Por lo tanto, debe estar orientado a mejorar el rendimiento.

Para este método existen diversas herramientas que cumplen con el fin de evaluar elementos intangibles como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo,

entre otras, que a su vez disminuyen la subjetividad en el resultado de las evaluaciones descritas a continuación.

3.1.1. Escalas gráficas de calificación

En esta herramienta lo que se desee evaluar se representará en un escala donde el evaluador indicará el grado en el cual el empleado posee dicho rasgo (Dessler, 2009). Para esta herramienta y otras que estén en función de evaluar algo subjetivo es importante la capacitación a los evaluadores en el manejo de dicha herramienta para disminuir la subjetividad y posible errores debido a las apreciaciones personales.

Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete y está definida por adjetivos (Mondy, 2010:248), lo cual permite que la evaluación sea sencilla y se pueda hacer una comparación entre los colaboradores.

(Dessler, 2009) señala que hay tres opciones básicas que se pueden medir en la evaluación:

- Las dimensiones genéricas, como comunicaciones, trabajo en equipo, conocimientos técnicos y cantidad
- Las obligaciones del puesto
- Basadas en las competencias

3.1.2. Escalas estándar mixtas

La diferencia entre esta herramienta y la de escalas graficas es que el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo logrando determinar los niveles específicos de rasgo en la evaluación, la de superior, promedio e inferior, que permitirá al evaluado saber que se espera de él.

Se evalúa al individuo en relación no con su grupo de trabajo, sino con una escala previamente determinada (Arias y Espinosa, 2006), lo anterior permite obtener resultados sobre las variables que se desean evaluar, permitiendo perfilar la evaluación a lo que el puesto requiera para aportar valor a la empresa.

3.1.3. Método de elección forzada

Se trabaja en base a declaraciones que por lo regular se realizan en pares, el objetivo es distinguir un desempeño de éxito del que no lo es. Es conocer que opina el evaluado de declaraciones preparadas y así el evaluador distinga. Cabe hacer mención que es una herramienta que carece de precisión, razón por la cuál no fue retomada para esta investigación.

El método de elección forzada según (Snell y Bohlander, 2013) es del enfoque de rasgos y una de sus principales limitaciones es el del costo de establecer y mantener su validez, además de no ayudar a lograr los objetivos de cada evaluado, no arroja información necesaria para el desarrollo del personal.

3.1.4. Método de ensayo

En este método se solicita que el evaluador redacte una declaración donde describa el comportamiento del colaborador, recomendado se describan las fortalezas y debilidades del empleado, para esto el evaluado deberá ser muy objetivo para que no se deje influir en su opinión por percepciones personales que carezcan de fundamento, de otro modo la tendencia de la evaluación sería errónea y en lugar de favorecer a los objetivos de la empresa solo se afectarían.

Con las descripciones de cada una de las herramientas de evaluación de rasgos, el evaluador podrá determinar en que casos usar una u otra con el fin de que los resultados sirvan o alienten a mejorar el desempeño y el desarrollo personal.

3.2 Métodos conductuales

Determinar qué tipos de conductas ayudan o fortalecen los resultados en las áreas de trabajo permite que la participación de cada colaborador construya una cultura y ambiente de trabajo idóneo para poder ser productivos y competitivos dentro y fuera de la empresa, lo que fomenta a su vez la construcción de una cultura que favorezca la responsabilidad y la calidad.

Además este modelo permite al evaluador tener los elementos indispensables para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo. Para el caso de MIC los valores y el código de ética serán el fundamento de las escalas a evaluar.

(Arias y Espinosa, 2006), mencionan que si una organización no sólo expresa los valores generales sino aquellos específicos de la evaluación y los ejerce y cultiva día a día la evaluación del desempeño puede convertirse en una herramienta para elevar la calidad y la competitividad.

3.2.1. Método de incidente crítico

Según (Dessler, 2009) un incidente crítico es cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual, cuando se lleva este método la empresa tiene la oportunidad de aprender de los errores y de los aciertos ya que los resultados se registran y se consideran en la retroalimentación del evaluado.

Para (Mondy, 2010), los incidentes críticos son una técnica de evaluación del desempeño que requiere el mantenimiento de registros acerca de las acciones altamente favorable y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo, lo anterior conlleva a una gran responsabilidad para los encargados de esta herramienta que sirva como guía de lo que se debe hacer para lograr el éxito.

3.2.2. Método de lista de verificación de comportamiento

Su característica principal es que el evaluador puede decidir evaluar en base al desempeño o comportamiento que indique el puesto.

Solo se trata de verificar que el evaluado cumpla con la lista de verificación del comportamiento, lo cual hace de este método una manera sencilla pero de gran conveniencia para toda la organización al ayudar a los colaboradores a hacer que sus puestos funcionen de la forma para la que fueron creados.

Es necesario que en este método las áreas de trabajo cuenten con declaraciones que especifiquen los comportamientos y estos estén alineados con lo que la empresa necesita lograr.

3.2.3. Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)

Consta de una serie de cinco a 10 escalas verticales identificadas o extraídas del análisis de puestos de índice crítico, (Dessler, 2009). Este método retoma en gran parte acciones de los otros métodos conductuales, por lo tanto se considera con un alto grado de validez de contenido.

A diferencia de las características personales que pueden tener muchas facetas, la escala de comportamientos incluye directamente toda la gama de comportamientos de una dimensión. Esta precisión hace del BARS, las escalas de comportamientos proporcionan a los empleados ejemplos específicos de los tipos de comportamiento deseables (Gómez, Balkia y Cardy, 2008).

3.2.4. Escala de observación del comportamiento (BOS)

En cuanto a la diferencia entre este método y el de BARS es que mide la frecuencia con la que se ha observado cada una de las conductas (Dessler, 2009).

El evaluador en esta etapa debe de dejar de ser juez, más bien ser observador, de esa forma en el momento de la retroalimentación será mas útil su intervención.

Esta herramienta permite brindar por parte del observador la oportunidad de proporcionar al evaluado una retroalimentación constructiva considerando los incidentes críticos de cada puesto.

3.3. Métodos de resultados

Los resultados son la consecuencia de cómo está trabajando la empresa, por lo tanto, por lo tanto la forma en cómo está trabajando cada colaborador lo dirán sus propios resultados.

Los instrumentos de evaluación de resultados piden a los directivos que valoren los resultados conseguidos por los trabajadores como las ventas totales o el número de productos fabricados (Gómez, Balkia y Cardy, 2008), esto permite que no se pierda el enfoque en el cumplimiento de cada contribución además de dar certeza a la empresa y al colaborador de si se están cumpliendo los objetivos de cada área, por otra parte mencionan los mismos autores que de este método lo más importante es que los resultados pueden vincularse fácilmente a los objetivos estratégicos.

3.3.1. Medidas de productividad

Son en base a la vinculación directa que existe entre los resultados de los colaboradores con los resultados que benefician a la empresa, cada puesto tendrá diversas variables a evaluar.

Cabe hacer mención que los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo equipo y deben ser aquellos resultados que conduzcan al

éxito de la empresa (Mondy, 2010), esto permite dar mas seguridad al evaluado y por lo tanto una mayor aceptación al proceso de la evaluación se obtendrá.

Una limitante de esta herramienta de evaluación es que los resultados pueden estar expuestos a factores externos que están fuera de control del empleado (Snell y Bohlander, 2013), lo cual sería injusto para los evaluados por aspectos que no tienen influencia alguna.

3.3.2. Administración por objetivos

Es un enfoque dirigido a los objetivos para evaluar el desempeño en el que los trabajadores y sus supervisores establecen juntos los objetivos para un periodo de evaluación (Gómez, Balkia y Cardy, 2008: 268), lo que permite establecer entre el evaluado y el evaluador una comunicación directa donde ambos suman su experiencia y conocimientos para establecer los objetivos y alcanzar los resultados.

Según (Dessler, 2009:353), la administración por objetivos por lo común se refiere a un programa general, para toda la organización, con la finalidad de establecer metas y evaluarlas con base a seis pasos, el primero es el de establecer las metas de la organización, el segundo, establecer las metas de los departamentos, analizar las metas de los departamentos, cuatro, definir los resultados esperados, revisión del desempeño y proporcionar retroalimentación.

Los empleados tendrán que alinearse en base a lo que se necesite la empresa, cabe hacer mención que en este método se comparte la responsabilidad.

3.3.3. Balance Score Card

Se puede utilizar para evaluar a los empleados, los equipos, las unidades de negocio y a la propia corporación (Snell y Bohlander, 2013:358). La evaluación

considera cuatro categorías relacionadas: 1. financiera, 2. del cliente, 3 de los procesos y cuatro el aprendizaje. Algunas recomendaciones para garantizar el éxito de este método son traducir la estrategia en un tablero de mando con objetivos claros, adjuntar medidas a cada objetivo, proporcionar retroalimentación con base en las medidas, otorgar facultad en los empleados y reconsiderar la estrategia.

3.3.4. Evaluación de 360 grados

Snell y Bohlander (2013:358) describen que esta modalidad tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño en base a información obtenida desde todos los ángulos:

- Supervisores
- Colegas
- Subordinados
- Clientes
- Otros

Una de las desventajas es que dependiendo de la organización puede ser muy compleja y por lo tanto, puede ver la necesidad de contar con un software para facilitar el dar y recibir información.

3.4. Métodos seleccionados

La elección de los métodos se debe basar sobre todo en el propósito de la evaluación (Dessler, 2009:374), por lo que evaluar con el método conductual permite a la empresa influir de manera positiva sobre los comportamientos que contribuyan al éxito de la empresa. El método de rasgos permite a la empresa conocer y evaluar, si los rasgos de los evaluados contribuyen a sus objetivos. Por último el de resultados logra medir lo que se está haciendo bien en la empresa

para consérvalo, y lo que se está haciendo mal para corregirlo. Por lo que en base a estos criterios es que se seleccionaron estos métodos, sintetizados las ventajas y desventajas de su aplicación en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Resumen de Métodos de Evaluación

Métodos	Ventajas	Desventajas
Método de rasgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No es caro su desarrollo. 2. Utilizan dimensiones significativas 3. Son fáciles de usar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene alto potencial de errores de calificación 2. No son útiles para el counseling a empleados 3. No son útiles para asignar recompensas 4. No son útiles para tomar decisiones de promoción
Métodos conductuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizan dimensiones del desempeño específicas. 2. Son aceptables para los empleados y superiores 3. Son útiles para proporcionar retroalimentación. 4. Son justos para tomar decisiones de recompensa y promoción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo puede tomar mucho tiempo 2. Su desarrollo puede ser costoso 3. Pueden tener errores de calificación
Método de resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen menos sesgos subjetivos 2. Son aceptables para los empleados y superiores 3. Enlazan el desempeño individual con el desempeño de la organización 4. Fomentan la fijación de objetivos mutuos 5. Son buenos para tomar decisiones de recompensa y promoción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su desarrollo/uso ocupa mucho tiempo 2. Puede fomentar una perspectiva a corto plazo 3. Pueden utilizar criterios contaminados 4. Pueden utilizar criterios deficientes

Fuente: Gary Dessler (2009:374)

Dessler (2009) menciona, que la manera de evaluar si el sistema de evaluación y sus métodos fueron efectivos, es realizar una auditoria del procesos

cada año para ser así susceptible de mejoras, lo que permite que un sistema de evaluación del desempeño siempre responda a las necesidades actuales de las organizaciones.

CAPÍTULO IV

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MAQUILADOS INDUSTRIALES CANO

Como se ha señalado anteriormente una empresa que solo responde al trabajo diario sin tener una estrategia de desempeño alineada a las metas y objetivos de la empresa, tiene un alto riesgo de ser superada por su competencia, y en consecuencia sus posibilidades de crecimiento y desarrollo sostenido, debido a que no existen indicadores que evalúen el desempeño de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa, como el caso de Maquilados Industriales Cano.

En el cumplimiento de los objetivos planteados para la presente investigación, se diseñó e implementó un sistema de evaluación del desempeño para el personal operativo (maquinados y soldadura) y administrativo de MIC, con el fin de determinar y mejorar el desempeño actual de su personal, acorde a las necesidades y objetivos de cada área y puesto dentro de la empresa.

En el presente estudio se consideraron evaluaciones cualitativas enfocadas en los comportamientos que fortalecen el desempeño exitoso por parte de los colaboradores y cuantitativas porque se realizaron mediciones objetivas que permitieron identificar los indicadores clave de desempeño para cada puesto.

Para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa MIC, se aplicó el método de rasgos, el conductual y el de resultados, sin embargo primeramente se definieron los sujetos de estudio.

4.1. Sujetos y áreas de estudio

El universo de estudio de la empresa Maquilados Industriales Cano estuvo compuesto por 35 operarios en su mayoría hombres, 24 de ellos en el área de

maquinados, 11 en el área de soldadura, y del área de administración fueron ocho personas, (tres en el puesto de recursos humanos, dos en comercialización y tres en compras). Se hace mención que los directores de área fueron los que llevaron a cabo las evaluaciones de desempeño, previa capacitación. En el Cuadro 3, se muestra la población y el segmento relacionado al estudio.

La decisión de seleccionar al área administrativa (recursos humanos, comercialización y compras) y de producción (maquinados y soldadura) fue por los resultados clave que genera cada departamento para el cumplimiento de sus metas, pero a su vez también, debido a la falta de un sistema de evaluación de desempeño que además de evaluar sirviera como herramienta de desarrollo para cada colaborador.

En el caso del área de producción se consideró el área de maquinados y soldadura, quienes tenían la necesidad de mejorar el desempeño de sus colaboradores, específicamente la disminución de los re-procesos en la producción que afecta directamente los costos y la relación comercial con los clientes, además de mejorar conductas de limpieza, orden, seguridad y de puntualidad y asistencia.

En el área administrativa, la evaluación estuvo enfocada a mejorar el desempeño en el área de compras logrando mejores precios, créditos y puntualidad en entregas de material; en el área de comercialización aumentando la cartera de clientes y brindando un mejor servicio al cliente y en el área de recursos humanos en gestionar una cultura interna de responsabilidades y de excelencia.

El Cuadro 3 muestra los roles principales de las personas que intervinieron en la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

Cuadro 3. Composición de la Población de Estudio

Áreas	No. de Colaboradores	Roles
Maquinados	24	Evaluados
Soldadura	11	Evaluados
Administración	8	Evaluados
Direcciones		
Producción	1	Evaluador
Administración	1	Evaluador
Calidad	1	Evaluador
Accionistas	3	Entrevistados

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del departamento de Recursos Humanos de MIC

Para el personal operativo y administrativo de la empresa fue necesario identificar del análisis FODA, cuáles eran las responsabilidades específicas de cada área, debido a que serían también evaluados en base a la relación que se muestra en el Cuadro 4, con el fin de alinear las evaluaciones a la parte estratégica de la empresa.

Además de identificar la responsabilidad de cada área de la empresa y su incidencia que tienen en el FODA, permitió a la empresa determinar indicadores clave de desempeño, siendo otro de los propósitos de esta investigación, tal como se muestra en el Cuadro 5.

La determinación de los indicadores del Cuadro 5, fue resultado de la intervención de los directores de cada área a evaluar.

Cuadro 4. Análisis FODA y su Relación con Áreas Responsables

Análisis FODA	Producción	Administración
Fortalezas		
Productos fiables	✓	
Efectividad en el servicio		✓
Experiencia en el mercado		✓
Liquidez económica		✓
Oportunidades		
Incursionar en nuevos mercados		✓
• Aprovechar la zona geográfica interna		✓
• Aprovechar los apoyos gubernamentales		✓
Debilidades		
Falta de institucionalización		✓
• Procesos informales	✓	✓
• Áreas de trabajo desorganizadas	✓	✓
• Maquinaria obsoleta		✓
• Falta de certificación		✓
• Falta de capacitación		✓
• Se trabajan sin metas estratégicas		✓
• Comportamientos y costumbres sin guías	✓	
• No se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño	✓	✓
Amenazas		
• Bajos costos de la competencia		✓
• Dependencia de proveedores		✓
• Aumentos energéticos		✓
• Competencia con nueva tecnología		✓

Fuente: Elaboración propia en base al análisis FODA y análisis de puestos de MIC.

Cabe hacer mención que la participación de los tres accionistas en la obtención de los datos históricos sobre la empresa y su rumbo a seguir fue valioso para desarrollar el marco referencial de la presente investigación.

Cuadro 5. Indicadores Clave de Desempeño

Producción (Maquinados y producción)	Administración
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de productividad 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de capacitación • Rotación de personal • Costo de las prestaciones por trabajador
<ul style="list-style-type: none"> • Punto de equilibrio en términos de producción 	Comercialización <ul style="list-style-type: none"> • Aceptación de los productos • Clientes estratégicos • Cumplimiento del programa de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de inspección 	Compras <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento en tiempo • Proveedores a crédito • Grado de obligación
<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia en re-procesos 	
Indicadores Generales	
<ul style="list-style-type: none"> • Personal que conoce la filosofía de la empresa 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de acuerdos y políticas (código de ética MIC, 5s's, seguridad y limpieza, puntualidad y asistencia, entre otros) 	

Fuente: Elaboración propia en base a la participación de los directores de área de MIC

La consideración del análisis FODA, posibilitó diagnosticar la problemática de MIC, definiendo los sujetos y áreas de estudio, llegando hasta ese momento a las siguientes conclusiones:

- No existían metas y acciones claras para los colaboradores de MIC.
- No se consideraban Indicadores Clave de Desempeño.
- Se carecía de evaluaciones para medir el desempeño del personal.
- No había un plan de capacitación que permitiera mejorar el desempeño de los colaboradores.

Los puntos anteriores determinaron la necesidad de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de Maquinados industriales Cano que permitiera evaluar y desarrollar al personal en función a la estrategia de la empresa.

Para el desarrollo, implementación y seguimiento del sistema propuesto, fue de vital importancia contar con la aprobación y apoyo de las direcciones (compras, producción, recursos humanos y gerencia general) en cada fase de la implementación del sistema de evaluación del desempeño para MIC.

Con la realización de entrevistas a colaboradores y jefes de área (Anexo 3) se pudo comprobar y reafirmar que no existía retroalimentación formal que tuviera la intención de trabajar sobre el desarrollo y crecimiento de la empresa ni del colaborador; cabe hacer mención, que el desarrollo de las entrevistas fue individual, previamente estructuradas.

Se consideraron evaluaciones cualitativas enfocadas en los comportamientos que fortalecían el desempeño exitoso por parte de los colaboradores y cuantitativas porque se realizaron mediciones objetivas que permitieron identificar los indicadores clave de desempeño para cada puesto. La investigación fue desarrollada en cuatro fases, con la aplicación de tres métodos de evaluación, presentados a continuación.

4.2. Etapas de la Metodología del sistema de evaluación del desempeño

La decisión de los directivos de la empresa de llevar a cabo una nueva orientación corporativa en el año 2012 permitió obtener información relevante actual como las nuevas metas y retos de la empresa así como los tres ejes estratégicos: 1. Conocimiento, desarrollo y talento, 2. Competitividad y 3. Cultura de responsabilidades; en los cuáles se basaron las líneas de acción para la implementación del sistema de evaluación, que además permitiera, según (Arias, 2006), servir de control, obtener medidas o criterios de ejecución con el fin de conceder asensos, premios, incentivos, etc.; así como para diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.

Con respecto a la metodología utilizada para llevar a cabo la implementación del sistema de evaluación del desempeño, se retomó el modelo

propuesto por (Gómez, Balkia y Cardy, 2008), que consta de tres fases, la de identificación, de medida y de gestión, solo que para esta investigación fueron cuatro etapas, la de diagnóstico, la prescripción (que pertenecen a la fase de la identificación), la instrumentación (pertenece a la fase de medida), la aplicación y el análisis de resultados (dentro de la fase de gestión), fueron las etapas a través de las cuales se desarrolló e implementó el sistema de evaluación del desempeño, lo anterior favoreció a aplicar un modelo en base a las necesidades y particularidades de la empresa MIC.

4.2.1. Diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico se realizaron una serie de actividades que permitieron tener un acercamiento más profundo con la verdadera problemática y esquematización del sistema de evaluación del desempeño para la empresa MIC.

Para la construcción del diagnóstico se recurrió al análisis FODA con el fin de considerar y determinar las variables claves a ser evaluadas y así mismo hacer que la guía que evaluó a los colaboradores estuviera alineada con las necesidades de la organización.

También se analizó la filosofía de la empresa para el mismo fin. Del mismo modo, conocer los valores y su código de ética, las reglas y políticas permitió hacer la plataforma de las conductas y comportamientos necesarios a evaluar en el sistema de evaluación del desempeño para MIC, fomentando una cultura de responsabilidades y excelencia como lo indica uno de los ejes estratégicos de la empresa.

Al tratarse de una pequeña empresa, se pudo trabajar con el 100% de la población de las áreas elegidas para la evaluación, disminuyendo así el margen de error, por tamaño de muestra. Las entrevistas realizadas fueron estructuradas previamente, de tal forma que al momento de su aplicación se pudiera tener una participación espontánea, sin sesgo de información.

Posteriormente se llevó a cabo un análisis entre las descripciones de puestos de las áreas a evaluar para determinar cuáles eran las aportaciones clave que contribuían a la misión y visión de la empresa, y seguir obteniendo variables que determinarían los indicadores claves de desempeño de cada colaborador (Anexo 4).

También se realizaron recorridos en el interior de la empresa MIC, como una técnica cualitativa de observación con el fin de determinar los hábitos y costumbres de orden, limpieza, y seguridad mostrada por los colaboradores en sus áreas de trabajo, en base a lo que indica la metodología 5s's, la cual ya había sido implementado anteriormente, sin embargo, no se le había dado seguimiento.

Las diferentes actividades realizadas permitieron obtener un diagnóstico sobre la situación de MIC para ese momento, concluyendo que no existía un sistema que permitiera evaluar el desempeño de los colaboradores y en consecuencia aumentar su desarrollo en relación a lo que necesitaba cada puesto para llevar a cabo la misión y visión de la empresa.

4.2.2. Prescripción

Una vez obtenido el diagnóstico se procedió a la fase de prescripción, cuyo objetivo fue el presentar el modelo a seguir a los directivos y accionistas de la empresa Maquilados Industriales Cano para su aprobación y por último la implementación y análisis de resultados en base al diagnóstico. Cabe hacer mención que una vez que se prescribió el sistema de evaluación a los accionistas de MIC se les anticipó del compromiso y su apoyo total en el desarrollo, implementación y seguimiento del sistema propuesto.

La información para presentar la prescripción a los accionistas y directivos de MIC fue estructurada de la siguiente forma:

Cuadro 6. Beneficios Generales en la Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño

Diagnóstico general	Beneficios en la implementación del sistema de evaluación del desempeño del personal para MIC
<ul style="list-style-type: none"> • No existían metas y acciones claras para los colaboradores de MIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad por parte de los colaboradores de las metas y el grado de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • No se consideraban Indicadores Clave de Desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de trabajo con identificación de indicadores clave de desempeño para ayudar a alcanzar metas de la empresa
<ul style="list-style-type: none"> • No había un plan de capacitación que permitiera mejorar el desempeño de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal apoyado por la evaluación y retroalimentación por parte de su director para mejorar sus resultados y su desarrollo personal
<ul style="list-style-type: none"> • Se carecía de evaluaciones para medir el desempeño del persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal consciente que su esfuerzo será evaluado y considerado para la toma de decisiones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, beneficios de un sistema de evaluación en base a problemáticas MIC

En la descripción de los beneficios del sistema de evaluación del desempeño para MIC del Cuadro 6, se retomaron algunas de las características de un sistema de evaluación del desempeño para convertirlas en posibles beneficios que la empresa obtendría al aceptar implementar el sistema de evaluación.

En resumen, la prescripción permitió resaltar la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño para la empresa Maquilados Industriales Cano con la finalidad de enfrentar y mitigar los problemas que presentaba en el diagnóstico realizado y así dotar a su personal de herramientas que permitieran

mejorar su desempeño laboral. La respuesta ante dicha prescripción por parte de los accionistas y directivos fue la aceptación de implementar un sistema de evaluación del desempeño para MIC.

4.2.3. Instrumentación

Aprobado el desarrollo e implementación del sistema de evaluación del desempeño para MIC, se procedió a la fase de instrumentación, que consistió en determinar la aplicación de los métodos de evaluación, en base a las características de los puestos y colaboradores a evaluar. Una guía para el cumplimiento de este objetivo fue el desarrollo e implantación de un cronograma donde se estableció el tiempo para cada etapa como se muestra en la Figura 4.

Las herramientas de trabajo o herramientas de medición, fueron tomadas de los diversos tipos de modelos de evaluación del desempeño analizados en esta investigación.

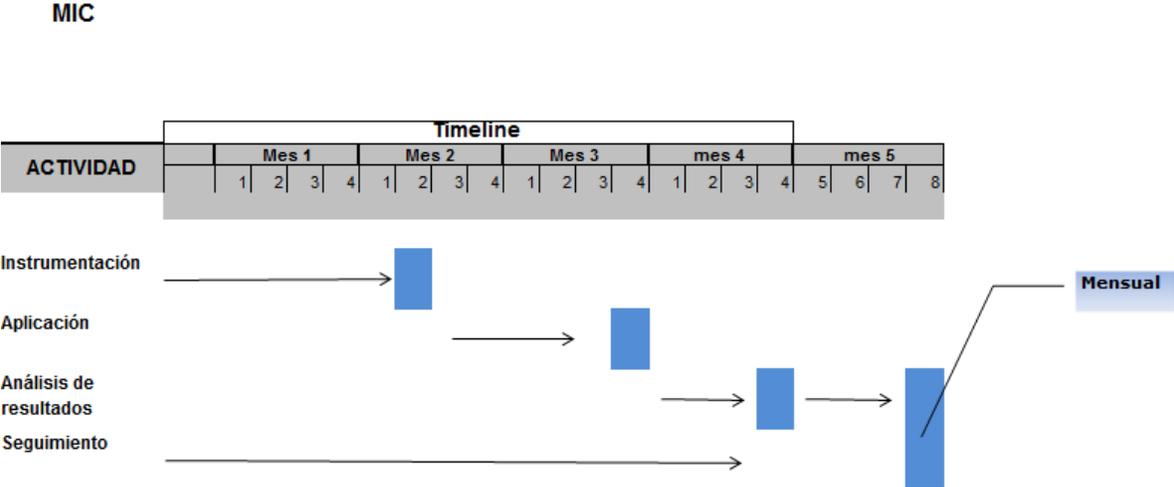
Como lo menciona Mondy (2010), los métodos de evaluación del desempeño se pueden clasificar midiendo rasgos, comportamientos o resultados, los cuáles fueron retomados para esta investigación.

Los indicadores clave de desempeño fueron parte determinante en la decisión, sobre cuáles serían los métodos y herramientas de trabajo idóneos para evaluar; puesto que los indicadores son la guía para mejorar el desempeño.

Por otro lado es conveniente que los supervisores deban estar familiarizados con las técnicas de evaluación, entender y evitar problemas posibles que llegarían a afectar las evaluaciones; además de saber cómo realizarlas de manera justa y objetiva, siendo de vital importancia la capacitación de los evaluadores para asegurar la implantación y seguimiento efectivo del sistema de evaluación del desempeño (Dessler 2009). Los temas de capacitación se desarrollaron bajo las consideraciones de inteligencia emocional, conocimiento del sistema de evaluación del desempeño y retroalimentación; la decisión de

incluir el tema de inteligencia emocional se basa en (Goleman, 1997) que afirma que los niveles de inteligencia emocional determinan hasta el 85 % del éxito en el liderazgo, como parte fundamental para poder influir de manera positiva en los colaboradores.

Figura 4. Fase de Implementación y Desarrollo para MIC



Fuente: Elaboración propia, en base a tiempos establecidos con MIC.

En la fase de instrumentación es justamente donde se procedió a evaluar el desempeño de los colaboradores de las diferentes áreas a través de los tres métodos considerados; cumpliendo así, con el tercer objetivo de la presente investigación en cuanto a la cuantificación de logros en base a indicadores clave de desempeño para MIC.

4.2.3.1 Aplicación del método de rasgos

La selección de la aplicación del método de rasgos para la evaluación del desempeño de MIC responde al objetivo de determinar el grado en el cual un colaborador posee ciertas características con el fin de identificar qué personal cuenta y aplica ciertos rasgos en el ámbito laboral y personal que son importantes tener para desarrollar funciones claves en el cumplimiento del objetivo de cada puesto.

Otro aspecto que determinó la decisión de emplear este método para MIC, fue establecer las variables que formaron parte de los reactivos a evaluar, además de identificar al personal con rasgos clave y los que tiene oportunidad de trabajar para desarrollar los rasgos necesarios y tener mejor desempeño en el puesto; aspecto que es considerado en el plan de desarrollo individual en este sistema de evaluación.

Las áreas a evaluar por el método de rasgos con la herramienta de escalas gráficas de calificación fueron las de producción (maquinados y soldadura), con un personal evaluado de 24 personas en maquinados y 11 en soldadura, que suman la plantilla total de producción.

No se había considerado tomar en cuenta la importancia de los rasgos a pesar que lo indicaba la descripción de puestos de MIC.

El motivo de haber desarrollado el método de rasgos con la herramienta de escalas gráficas de calificación con cláusulas responde a la propia naturaleza del área, en cuanto a que los resultados esperados del área de producción en el área de maquinados y soldadura eran solo numéricos (volúmenes de piezas producidas). De igual forma, esta herramienta permitió disminuir el sesgo de subjetividad, al definir de forma más clara y objetiva la escala.

En relación al área de administración, fueron evaluados un total de ocho personas, con el método de rasgos por medio de la herramienta de evaluación llamada escala mixta, con la finalidad de obtener de cada variable o descripción,

tres niveles de desempeño, puesto que no existía un parámetro que permitiera determinar en qué grado se estaban cumpliendo los rasgos de liderazgo, cooperación y solución de problemas, los cuáles están dirigidos a las personas que toman decisiones en MIC.

Cuadro 7. Herramienta de Evaluación Escala Gráfica de Calificación

1. Conocimiento en el trabajo Está alineado con: Misión: “Un equipo experimentado”	Necesita instrucción u orientación	Tiene el conocimiento	Experiencia y conocimiento excepcional
2. Iniciativa Está alineado con: Misión: “Servir”	Le falta imaginación	Cumple con los requisitos necesarios	Sumamente ingenioso
3. Aplicación Está alineado con: Misión: “Ayudar”	Pierde el tiempo necesita supervisión constante	Dispuesto a trabajar	Excepcionalmente trabajador
4. Calidad en el trabajo Está alineado con: Misión: “Comprometido con la calidad”	Necesita mejorar	Cumple regularmente con los estándares solicitados	Mantiene las mas alta calidad de forma constante
5. Volumen de trabajo Está alineado con: Visión: “Con nueva tecnología”	Debe aumentar	Cumple regularmente con los estándares reconocidos	Mantiene la producción más alta
6. Liderazgo Está alineado con: Visión: “Competitiva”	Es muy dependiente para tomar decisiones	Es independiente para tomar decisiones	Es interdependiente para trabajar

Fuente: Propia retomado de (Mondy, 2010).

Las variables que se consideraron en la escala gráfica de calificación fueron el de conocimiento en el trabajo, iniciativa, aplicación, calidad en el trabajo,

volumen de trabajo y liderazgo, referenciadas en la descripción de puestos de MIC, a través de la aplicación del Cuadro 7.

Es importante mencionar que los ítems evaluados, estaban alineados a los ejes corporativos, en cuanto al conocimiento, desarrollo, talento, competitividad y cultura de responsabilidades, para este caso particular el director de personal fungió como evaluador.

Cuadro 8: Herramienta de Evaluación Escala Mixta de Calificación

Instrucciones: contestar si ó no según sea el caso
1. ____ El empleado utiliza un buen juicio cuando trata los problemas y proporciona alternativas factibles; sin embargo a veces no toma medidas para prevenir los problemas. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS media)
2. ____ Al empleado le faltan habilidades de supervisión; a menudo trata a los empleados de manera deficiente y a veces discute (Liderazgo medio)
3. ____ El empleado es muy cooperativo; se puede esperar que tome la iniciativa para desarrollar la cooperación entre los empleados; termina las tareas del puesto con actitud positiva. (COOPERACIÓN alta)
4. ____ El empleado tiene habilidades de supervisión efectivas; fomenta la productividad, la calidad y el desarrollo de los empleados. (LIDERAZGO medio)
5. ____ El empleado por lo general muestra una actitud de discusión y defensiva hacia los demás compañeros y a las asignaciones del puesto. (COOPERACIÓN baja)
6. ____ Por lo general el empleado está de acuerdo pero discute cuando se le dan nuevas asignaciones del puesto; coopera con otros empleados según lo esperado. (COOPERACIÓN media)
7. ____ El empleado no es bueno para resolver problemas; utiliza un criterio deficiente y no anticipa las posibles dificultades. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS baja)
8. ____ El empleado anticipa posibles problemas y proporciona soluciones alternativas creativas y proactivas; pone atención al seguimiento. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS alta)
9. ____ El empleado muestra habilidades de dirección; coordina de manera efectiva las actividades de la unidad; por lo general es un líder dinámico y motiva a los empleados a un mayor desempeño. (LIDERAZGO alto)

Fuente: Lo más destacado en administración de recursos humanos de (Mondy, 2010).

4.2.3.2. Aplicación del método conductual

Un acierto o un error pueden ser ocasionados por una conducta, por lo tanto era preciso señalar las conductas clave o necesarias para lograr el fin de cada puesto así como mejorar el desempeño de cada colaborador, por tal razón se aplicó el método conductual.

La herramienta de apoyo que se utilizó para evaluar este método fue el de escala de observación del comportamiento (BOS, por sus siglas en inglés Behavior Observation Scale) para el área de maquinados y soldadura. Este método permite mantener la objetividad, establecer una comparación entre colaboradores, proporciona información para la retroalimentación e identifica necesidades de capacitación.

El número de personas evaluadas fueron 35 y las variables consideradas fueron los hábitos y costumbres, seguridad y orden en las áreas de trabajo, como se describe el Cuadro 9, con la siguiente escala de evaluación:

5 representa casi siempre	95-100% de las veces
4 representa con frecuencia	85-94% de las veces
3 representa algunas veces	75-84% de las veces
2 representa rara vez	65-74% de las veces
1 representa casi nunca	0-64% de las veces

En el caso de los administrativos fueron evaluados por el método (BOS), pero solo con los reactivos de hábitos y costumbres.

El criterio para determinar los rasgos y conductas a evaluar se determinaron en base al análisis de la información cruzada con respecto a los significados de cada valor corporativo de MIC como lo muestra el Cuadro 10.

Cuadro 9. Herramienta para Evaluar el Método de Observación

Seguridad y orden el área de trabajo						
		Nunca		Casi siempre		
1. Se verifica que la máquina esté en buen estado para trabajar		1	2	3	4	5
2. Se comprueba que el equipo de medición esté calibrado		1	2	3	4	5
3. Se llevan a cabo las normas establecidas del modelo 5s's		1	2	3	4	5
4. La vestimenta y accesorios de seguridad son utilizados		1	2	3	4	5
5. El mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria se da en tiempo y forma		1	2	3	4	5
6. El equipo y material explosivo son usados de manera como lo indican los instructivos		1	2	3	4	5
Hábitos y costumbres						
		Nunca		Casi siempre		
1. Se es puntual		1	2	3	4	5
2. Mantiene las áreas que ocupa limpias y ordenadas		1	2	3	4	5
3. Cuida el material, equipo e inmueble de la empresa		1	2	3	4	5
4. Respeta a las personas		1	2	3	4	5
5. Cuida su salud y apariencia		1	2	3	4	5
6. Respeta los acuerdos de la empresa		1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia en base a (Mondy, 2010).

La importancia de analizar las variables a evaluar del método conductual con los valores corporativos permitió alinear las conductas que se esperan de los colaboradores para lograr los objetivos de la empresa. Cabe hacer mención que el papel del evaluador fue solo de observador por lo que los juicios personales no son considerados para evaluar.

Cuadro 10. Alineación de Comportamientos a Evaluar con los Valores de la Empresa

	Confianza	Respeto	Calidad	Pasión
Rasgos a Evaluar	Actuamos con responsabilidad cumpliendo nuestros compromisos	Cuidamos el valor de las cosas y de las personas	Lo que hacemos lo hacemos muy bien	Damos lo mejor de nosotros mismos
Conocimiento en el trabajo			✓	
Iniciativa	✓			✓
Aplicación	✓			
Calidad en el trabajo	✓	✓	✓	
Volumen de trabajo			✓	✓
Liderazgo				✓
Conductas a evaluar				
Puntualidad	✓			
Orden y limpieza			✓	
Cuidado de activos		✓		
Salud y apariencia				✓
Cumplimiento de acuerdos			✓	
Honestidad	✓			

Fuente: Elaboración propia en base a los valores corporativos de MIC y los métodos de evaluación.

4.2.3.3. Aplicación del método de resultados

El método de resultados, se aplicó para tener objetividad en los resultados claves de cada uno de los colaboradores. Para la aplicación de este método se contó con las descripciones de puestos (Anexo 4), los objetivos (corporativos, de las áreas a evaluar y de manera individual) y los indicadores clave de desempeño por área y de cada colaborador, vinculados con los resultados de los trabajos de cada evaluado, característica esencial del este método.

La herramienta de evaluación del método de resultados además de ser una guía de los indicadores clave de desempeño muestra los objetivos corporativos para asegurar la alineación operativa y estratégica de la empresa como lo muestra el Cuadro 11.

Cuadro 11: Objetivos e Indicadores Clave de Desempeño

Objetivos Corporativos						
Aumentar el rendimiento anual un 20%						
Agregar valor a la marca en base a calidad y puntualidad de nuestros productos						
Lograr un crecimiento dentro de los 5 próximos años por arriba del 5%						
Consolidar una cultura de excelencia y de responsabilidades						
Realizar inversiones a maquinaria y tecnología						
Objetivos e Indicadores Clave de Desempeño por área					<i>Cumplió</i>	
Área	Puesto	Objetivo	Indicador Clave de Desempeño del área	Si	No	
	Comercialización	Incrementar la cartera de clientes en el 2013 y 2014	Incrementar cartera de clientes, por lo menos recuperar la producción que se tenía con los 2 clientes que se perdieron			
	Compras	Contar y mantener una cartera de clientes que otorguen crédito	Tener un 85% de proveedores que manejen créditos de 20,30 a 90 días			
		Asegurar la puntualidad del arribo o entrega de materia prima al departamento de producción	Mantener entregas puntuales del 99% anual			
			Reclutar personal con características necesarias para cumplir con las exigencias del puesto	Mantener una rotación del personal por abajo del 8% anual		

Administración	Recursos Humanos	Programar la logística y calendarización de los cursos de capacitación	Cumplir con el 95% anual de cursos planeados y aprobados		
		Cultivar una cultura de responsabilidades por medio de la comunicación interna	Dar seguimiento al plan de comunicación interna en tiempo y forma		
		Mantener el sistema de evaluación de desempeño como prioridad de esta área	Cumplir al 100% la evaluaciones de desempeño formal		
Producción	Maquinados y Soldadura	Disminuir las incidencias en re-procesos por fallas internas	Disminuir un 50% los re procesos en el último trimestre del 2013 y un 90% en el primer trimestre del 2014		
		Llevar acabo el programa 0 accidentes de manera anual	No incrementar el riesgo de trabajo en el IMSS		
		Lograr la certificación ISO 9000	Iniciar certificación en el último bimestre del 2013 y terminar antes de Julio de 2014		

Fuente: Elaboración propia retomado de Robert Kaplan y David Norton.

El Cuadro 11 fue la base para que el evaluador junto con el evaluado asignara qué se debería evaluar con el fin de hacer que las evaluaciones de desempeño fueran clave para lograr los objetivos estratégicos, brindando un panorama general de los retos y oportunidades que enfrentan.

4.2.4. Aplicación y análisis de resultados

La última fase de la presente investigación consistió en aplicar las herramientas que conformaron la implementación del sistema de evaluación y así llegar al análisis de los resultados de las etapas de desarrollo como lo sintetiza el Cuadro 12, de actividades para cada etapa de la evaluación del desempeño.

Cabe hacer mención que las actividades a realizar para cada etapa aseguraron determinar un diagnóstico confiable, presentar una prescripción de acuerdo a las necesidades de la empresa, ocupar la instrumentación adecuada para obtener los resultados esperados y analizar los resultados obtenidos, realizando para ello una serie de actividades presentadas a continuación.

Identificación de las fuentes de desempeño no efectivo

Aplicados los métodos de evaluación se procedió la detección de fuentes de desempeño no efectivo (Anexo 6) el cual permitió analizar cuáles eran las fuentes del problema del evaluador cómo el evaluado para lograr un mejor desempeño.

Además, las fuentes de desempeño no efectivo permitió tener una opción lógica para hacer que el plan de desarrollo individual contemplara los resultados y ser considerados en la evaluación.

Cuadro 12. Síntesis de Actividades Realizadas en Cada Etapa del Sistema de Evaluación del Desempeño

ACTIVIDADES	ETAPA
Conocimiento de Análisis F.O.D.A proporcionado por MIC.	Diagnóstico
Conocimiento documental de la filosofía de la empresa	
Conocimiento de reglas y políticas	
Entrevistas	
Conocimiento de la descripción de puestos para caso de estudio así como el análisis por medio de información cruzada	
Análisis de los comportamientos	
Presentación de propuesta a los directivos y accionistas	Prescripción
Contar con la aprobación y apoyo directivo y de los accionistas	
Determinación de modelos de evaluación	Instrumentación
Elaboración del programa de implementación	
Preparación de herramientas de trabajo	
Preparación de cursos para los evaluadores y evaluados	
Aplicación de métodos de evaluación	Aplicación y análisis de resultados
Identificación de las fuentes del desempeño no efectivo	
Formalización de acuerdos de desempeño y desarrollo	
Plan de desarrollo individual	
Concluir reunión de evaluación	
Seguimiento	
Conclusiones	

Fuente: Elaboración propia en base al desarrollo del sistema de evaluación de MIC

Formalización de acuerdos de desempeño y desarrollo

Al término de las evaluaciones el siguiente paso fue realizar una revisión de lineamientos por parte del evaluador y del evaluado que aseguraran cumplir con los pasos necesarios de una entrevista que fomentara un mejor desempeño como lo muestra el Cuadro 13.

Cuadro 13. Verificación Previa para una Entrevista de Evaluación

	Si	No
¿Analizó cada meta y cada objetivo establecido para este empleado?	✓	
¿Usted y el empleado tienen claras las áreas en las que estuvieron de acuerdo? ¿Y en desacuerdo?	✓	
¿Usted y el empleado cubrieron todas las habilidades y características positivas, así como los logros, las áreas de crecimiento, etc.? ¿Reforzó los logros del empleado?	✓	
¿Transmitió al empleado lo que piensa de su potencial y capacidad?	✓	
¿Llegaron ambos a un acuerdo sobre las áreas que requieren mejoría? ¿En las que se espera mejoría?, ¿en las que se exige mejoría? ¿En las que es deseable una mejoría?	✓	
¿En cuáles recomendaciones de capacitación o desarrollo estuvieron de acuerdo?	✓	
¿Si procede, indicó las consecuencias de un incumplimiento?	✓	
¿Establecieron metas adecuadas para el siguiente periodo de evaluación? ¿Son objetivas? ¿Son específicas? ¿Pueden medirse?	✓	
¿Estableció un estándar para la evaluación? ¿Incluye un esquema de tiempo?	✓	
¿Estableció una fecha para la evaluación siguiente?	✓	
¿Confirmó cuál será su participación? ¿El empleado confirmó su participación?	✓	
¿Agradeció al empleado su esfuerzo?	✓	

Fuente: Lista para una entrevista de evaluación, reproducido de www.HR.BLR.com

El resultado de aplicar la tabla anterior permitió en la evaluación del desempeño que los datos fueran objetivos para que no se realizara la entrevista con percepciones personales.

Conclusión de la reunión de evaluación

Con esta actividad se generó más que un cierre de un proceso, el hacer una revisión breve de los aspectos útiles de la reunión de evaluación de desempeño incluyendo una solicitud de sugerencias por parte del evaluado, lo cual hace que el sistema cada vez más responda a las necesidades que en conjunto tiene la empresa.

Seguimiento

Una de las objeciones por parte de uno de los integrantes de los accionistas de la empresa era el temor de hacer un gran esfuerzo para la implementación del sistema de evaluación del desempeño y que este no tuviera continuidad, pero al saber que existía una fase de seguimiento que aseguraba la continuidad del sistema, entonces fue aceptado, definiendo una línea de tiempo como se muestra en el Cuadro 14, como resultado de la planeación del seguimiento con reuniones que aseguran el avance en los acuerdos para mejorar el desempeño.

Cuadro.14 Programación de Seguimiento de Acuerdos

Seguimiento	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Administración												
Colaborador destacado	■							■				
Colaborador solido		■						■			■	
Colaborador bajo nivel			■					■			■	
Maquinados y Soldadura												
Colaborador destacado	■							■				
Colaborador solido		■						■			■	
Colaborador bajo nivel			■					■			■	

Figura 5. Fuente: Elaboración propia en base a programación de evaluadores y evaluados de MIC.

Con el desarrollo del presente capítulo y el siguiente se logró cumplir el objetivo general de la presente investigación al haber implementado un sistema de evaluación del desempeño que permitiera conocer el desempeño actual de los colaboradores en cada una de las áreas, a través de la aplicación de diferentes métodos. En el siguiente capítulo se muestran los resultados de las distintas fases del estudio y método de aplicación de los instrumentos antes expuestos, cumpliendo así, con el último de los objetivos específicos de la presente investigación.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados a los que se llegaron en las diferentes etapas del estudio y la instrumentación de los tres métodos de evaluación para MIC.

5.1. Diagnóstico

Para conocer la situación de la empresa se realizó un análisis FODA propio, referido a las áreas de producción y administración, y su responsabilidad con cada uno de ellos, teniendo el siguiente resultado:

La responsabilidad mayor incidió en el área de administración, puesto que de los 21 elementos que conformaban el FODA, 15 competían a ésta y tres eran compartidos con el área de producción.

Se realizaron a todos los evaluados entrevistas con el fin de determinar si MIC utilizaba alguna forma para evaluar el desempeño con el fin de mejorar continuamente y el 100% de los entrevistados coincidieron que no existía un proceso formal que lograra mejorar su desempeño en el trabajo.

En el diagnóstico también se identificaron problemas como la incidencia en los re-procesos que afectaban el desempeño de la empresa como lo muestra el Cuadro 15. Por cuestión de resguardo de información por parte de Maquilados Industriales Cano a los clientes se les denominan A, B y C.

**Cuadro15. Incidencias en Re-procesos del Área de Producción Anual
2010-2012**

Clientes	2010	2011	2012	Promedio
A	3.4 %	3.9 %	4.2 %	3.83 %
B	3.2 %	3%	3.6 %	3.26 %
C	4.6 %	3.8 %	4.1%	4.16 %

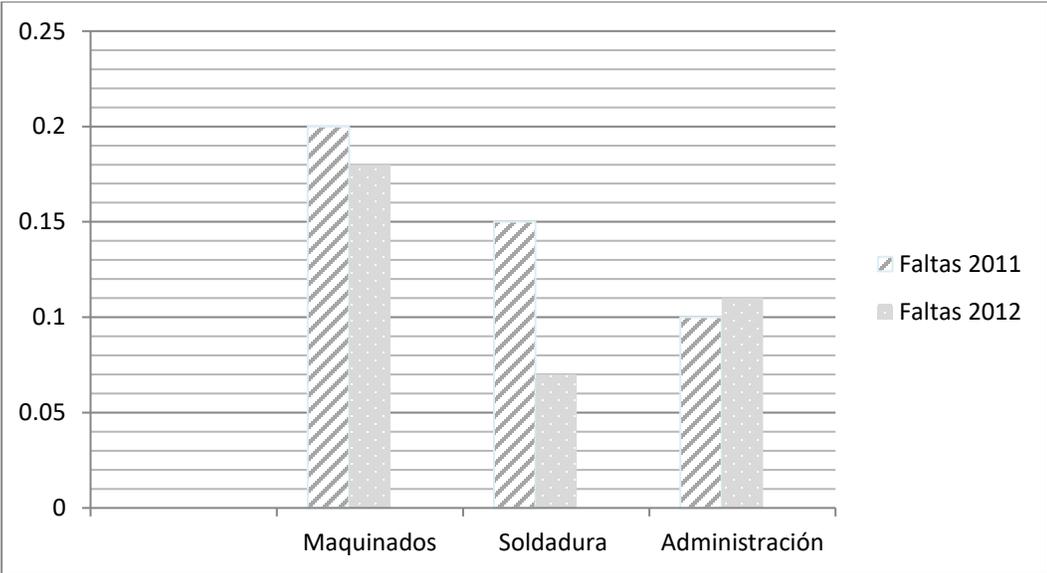
Fuente: Elaboración propia, datos obtenido de Producción de MIC

En síntesis el problema de los re-procesos aumenta año tras año a partir del 2011, con excepción del cliente C, aunque haya disminuido en el año 2012 mostraba el promedio más alto de re-procesos, lo cual tenía afectaciones económicas y comerciales que perjudicaban a la empresa en general. Cabe hacer mención, que los re-procesos fueron considerados entre las variables a medir en el sistema de evaluación del desempeño.

Con respecto a algunas conductas del personal de MIC, los accionistas no estaban conformes con la incidencia en retardos del personal, así como prácticas inseguras y de desorden en las áreas de trabajo las cuáles fueron también consideradas como variables a evaluar en esta investigación.

En relación a las faltas y retardos, la gráfica siguiente muestra que es una constante y que forma parte de los comportamientos de la empresa MIC, donde el área de maquinados es el de mayor problema.

Figura 5. Faltas y Retardos 2011-2012



Fuente: Elaboración propia, datos obtenido de Recursos Humanos de MIC

5.2. Prescripción

Esta etapa de prescripción fue decisiva en la aceptación por parte de los accionistas y directivos de MIC, para que el sistema de evaluación del desempeño fuera aceptado.

La oportunidad que brindó la empresa MIC para la realización de un primer diagnóstico ayudó a conocer y a fundamentar la prescripción.

El convertir las características de un sistema de evaluación del desempeño en beneficios para la empresa fue otro motivo para que la prescripción fuera aceptada, los siguientes puntos son ejemplos de los beneficios presentados a MIC.

- Evaluar el logro de las metas de los empleados a empleados cumpliendo metas.
- Identificar las necesidades individuales de capacitación a empleados generando más valor para la empresa.
- Tomar decisiones sobre recompensas y compensaciones a retener a los mejores empleados.
- Evaluar el progreso a empresa con mejores rendimientos.

La conclusión fue que los argumentos utilizados al presentar la prescripción (la necesidad de implantar un modelo de evaluación del desempeño para Maquilados Industriales Cano) llevaron al 100% de los accionistas y directivos a aceptar el desarrollo e implementación de dicho sistema.

5.3. Instrumentación

Específicamente con la descripción de puestos se permitió obtener por qué método serían evaluadas las áreas de trabajo analizadas en esta investigación, además de determinar el nivel de participación de cada área.

De acuerdo a las necesidades de la empresa el método de rasgos, el conductual y el de resultados fueron los que se integraron para formar el sistema de evaluación del desempeño para MIC. Por lo tanto, es importante señalar que la empresa mas adelante posiblemente estará en una situación que difiere a la actual debido a un nuevo cliente, nueva maquinaria, personal, políticas externas que favorezcan o perjudiquen, entre otros. Es decir, el sistema de evaluación estará sujeto a cambios que responda a satisfacer las necesidades de la empresa.

Previo de aplicar los métodos de rasgos, los evaluadores fueron instruidos en el manejo de los instrumentos de evaluación específicamente el de rasgos, el conductual y el de resultados.

5.3.1. Método de rasgos

El método de rasgos permitió que MIC identificara los rasgos que el personal debe tener para cubrir ciertos puestos y ciertas responsabilidades con el fin de preservarlos como parte clave del desempeño del colaborador.

Del método de rasgos por escala gráfica aplicado a las ocho personas del área de maquinados y de soldadura, se pudo determinar lo siguiente:

Para el área de maquinados y soldadura:

1. Se identificó que existe la necesidad de capacitación técnica en dibujo industrial y en manejo, uso herramientas de medición y manejo de máquinas, (como parte de la actividad para el conocimiento en el trabajo).
2. Se identificó los colaboradores clave y la necesidad de crear un sistema de recompensas para seguir manteniéndolos dentro de la organización (iniciativa, conocimiento en el trabajo, aplicación y liderazgo).
3. Con los colaboradores de bajo rendimiento se propuso un plan de desarrollo para mejorar su desempeño con metas claras a cumplir (volumen de trabajo).

4. Se identificó la necesidad de aplicar un modelo de calidad para asegurar constantemente ésta (calidad en el trabajo).

Los puntos anteriores fueron obtenidos como resumen del evaluador al aplicar el método de rasgos al área de maquinados.

Una vez que cada colaborador está consciente de la importancia de ciertos rasgos necesarios que contribuyen a obtener mejores resultados, tienen la posibilidad de usar sus talentos en beneficio propio y de la empresa.

De la aplicación del instrumento la evaluación por el método de rasgos por escalas estándar (Cuadro 7) para el área de administración, se lograron los siguientes resultados:

1. Identificar las fortalezas o debilidades individuales
2. Documentar las decisiones del personal
3. Identificar problemas de desempeño para ser corregidos
4. Se identificó personal con capacidades de dirección para un posible ascenso

5.3.2. Método conductual

Las acciones mostradas por los colaboradores en las áreas de trabajo no eran consideradas como factores clave de éxito, a pesar de que se incurrían en conductas que inclusive generaban un índice mayor de riesgo de trabajo.

El método conductual aplicado en el sistema de evaluación del desempeño respondió a los problemas antes mencionados, permitiendo determinar lo siguiente:

1. Especificar las conductas aceptables que resguardan la seguridad y orden dentro de las áreas de trabajo
2. Especificar las conductas aceptables que fortalecen una cultura de responsabilidad y excelencia

3. Evaluar lo que parecía intangible
4. Especificar las conductas que no permitidas
5. Conocer las acciones que la empresa aplicará en caso de que se incurran en faltas o comportamientos no aceptados por la empresa

La aplicación de este método en el área de administración permitió al gerente general determinar tres personas que formarían parte de un proceso de capacitación y desarrollo en habilidades directivas para fortalecer el liderazgo en la empresa, ya que solo 3 de los 8 colaboradores evaluados lograron calificar dentro de la casilla de casi siempre, determinado por la observación y la frecuencia de comportamientos específicos.

En los hábitos y costumbres, la irregularidad con los que se ponían en práctica no permitía fortalecer una cultura de excelencia, pero con la formalidad de un sistema de evaluación del desempeño permite además ser una herramienta de apoyo para construir o fortalecer una cultura corporativa que además provee a los colaboradores de seguridad y de áreas dignas de trabajo.

5.3.3. Método de resultados

La aplicación del método de resultados permitió a cada uno de los evaluados saber en qué forma y en qué medida contribuían a los objetivos de la empresa, otorgando a su vez una mayor responsabilidad a los colaboradores del cumplimiento de sus objetivos.

Los directores de área, que a su vez fueron los evaluadores, les permitieron llevar a cabo una mejor orientada al cumplimiento de los resultados necesarios para que la empresa permanezca y aumente su participación en el mercado.

La aplicación de métodos de resultados permitió:

1. Trabajar en base a indicadores clave de desempeño

2. Trabajar en base a resultados que aseguren el cumplimiento de la misión y visión de MIC
3. Tomar acciones preventivas gracias a los reportes que indican qué se está haciendo bien y qué se necesita mejora
4. Otorgar mayor responsabilidad a los colaboradores
5. Considerar los factores críticos de éxito (cada uno de los colaboradores)
6. Disminuir los reproceso un 30% en el primer bimestre siguiente de la evaluación de desempeño
7. Empezar con el proceso de certificación de calidad
8. Comunicar a los colaboradores los resultados individuales y grupales de los avances en el procesos de seguimiento

5.4. Aplicación y resultados

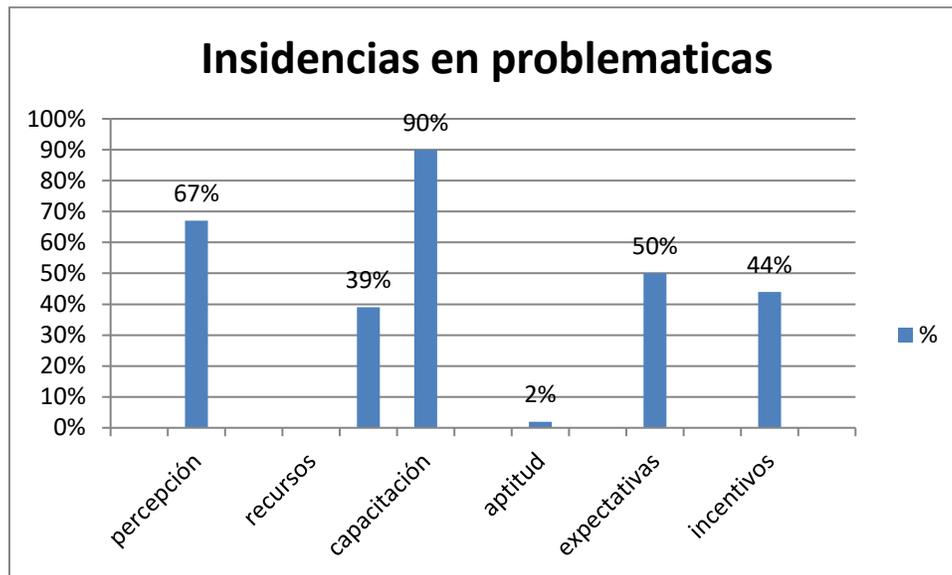
Después de haber definido los modelos a utilizar para evaluar el desempeño de los colaboradores de MIC, se aplicaron y obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis de la identificación de las fuentes del desempeño no efectivo

Aplicados los métodos de evaluación de desempeño se analizaron los tipos de problemas en las áreas de trabajo determinando los porcentajes como a continuación se muestran en la Figura 6.

Lo que muestran los porcentajes anteriores es que el 67 % y el 50% de los problemas eran generados por falta de comunicación interna, los cuales se reducirán en la reuniones de seguimiento de resultados ya que uno de los beneficios de la evaluación de desempeño es que el evaluador y el evaluado tienen tiempo para generar una comunicación mas abierta y clara.

Figura 6. Causas del Desempeño no Efectivo



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de desempeño no efectivo

- El 67% de los evaluados considera que los problemas son generados por percepciones personales.
- El 50% de los evaluados considera que los problemas son generados por problemas de expectativas
- El 44% de los evaluados considera que los problemas son generados por problemas de incentivos
- El 39% de los evaluados considera que los problemas son generados por problemas de recursos
- El 90% de los evaluados considera que los problemas son generados por falta de capacitación
- El 2% por problemas de aptitudes

Análisis del plan de desarrollo

Los resultados al generar el plan de desarrollo individual (Anexo 7) fueron:

- Acuerdos por parte de evaluador y evaluado para mejorar resultados
- Claridad de metas y objetivos a lograr
- Apoyo al evaluado
- Fechas establecidas para revisión de avances

Análisis de seguimiento

En esta etapa se logró hacer una sinergia positiva entre el evaluador y evaluado resultado de avances significativos para el cumplimiento de los indicadores claves de desempeño, así como el avance en el desarrollo del personal según metas y objetivos.

Análisis Final

Con respecto al análisis FODA realizado al inicio de esta investigación en la parte de debilidades y amenazas se generaron los siguientes cambios, Cuadro 16.

Además, se cumplieron los propósitos de la evaluación del desempeño a un 90% tanto de desarrollo y administrativos como se muestra en el Cuadro 17.

5.5. Análisis comparativo

En síntesis se conoció una lista considerable de empresas que aprueban la importancia de aumentar el desempeño de su personal, lo cual reafirma la importancia de la evaluación del desempeño como medio para elevar y mejorar las contribuciones de los colaboradores, es una realidad que todo empresario estaría de acuerdo, pero muy pocos lo llevan a la práctica.

Cuadro 16. FODA Antes y Después de la Evaluación del Desempeño

Antes	Después
Falta de capacitación	Programa de capacitación anual en base a detección de necesidades
Se trabajaba sin metas estratégicas	Los colaboradores conocían su intervención en base a los indicadores clave de desempeño para lograr las metas de la empresa
Comportamientos y costumbres sin guías	Claridad de qué comportamientos y costumbres ayudarán a fortalecer una cultura de excelencia y de responsabilidades, los cuales serían evaluados a sus vez
No se contaba con un sistema de evaluación del desempeño	Se implantó un sistema de evaluación del desempeño que además fortalece e impulsa el desarrollo del colaborador y de la empresa

Fuente: Elaboración propia, datos obtenido del análisis de resultados de la evaluación del desempeño de MIC

Una de las ventajas al evaluar es que se pueden saber con precisión los cambios generados por las personas responsables que van cumpliendo con los acuerdos.

Cuadro 17. Cumplimiento de Objetivos de Evaluación

De desarrollo	Logros	Administrativos	Logros
Proporcionar retroalimentación del desempeño	✓	Documentar las decisiones del personal	✓
Identificar las fortalezas o las debilidades individuales	✓	Promover a los empleados	✓
Reconocer los logros en el desempeño individual	✓	Determinar transferencias y asignaciones	
Ayudar en la identificación de metas	✓	Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos	✓
Evaluar el logro de las metas de los empleados	✓	Decidir los despidos, la retención o la separación	
Identificar las necesidades individuales de capacitación	✓	Validar los criterios de selección	✓
Determinar las necesidades de capacitación de la organización	✓	Cumplir con los requerimientos legales	✓
Reforzar la estructura de autoridad	✓	Evaluar los programas y el progreso de la capacitación	✓
Permitir a los empleados analizar las preocupaciones	✓	Ayudar con la planeación de recursos humanos	✓
Mejorar la comunicación	✓	Tomar decisiones sobre recompensas/compensaciones	✓
Proporcionar un foro para que los líderes ayuden a los empleados	✓		

Fuente: Elaboración propia en base a Wayne Mondy (2010)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En primera instancia se cumplieron con los objetivos planteados puesto que se diseñó e implementó un sistema de evaluación, identificando los métodos que mejor respondieron a la problemática de MIC, así como aquellos elementos que determinaron un mejor desempeño; destacando aquellos logros que se obtuvieron como resultado de la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

Desde la perspectiva del capital humano como elemento vital en las organizaciones, el personal de Maquilados Industriales Cano fue primordial para el desarrollo e implementación del sistema de evaluación del desempeño debido a su compromiso e involucramiento en este proceso impulsado por la capacitación y comunicación que se brindó como parte de este proceso.

La selección acertada de los métodos fue trascendental para evaluar el desempeño de las áreas seleccionadas, permitiendo determinar también los rasgos y comportamientos que serían evaluados y utilizados como guías en el plan de desempeño.

En cuanto a los evaluadores, que para este caso fueron los jefes directos del personal evaluado, la implementación de este sistema de evaluación del desempeño les permitió establecer relaciones de mayor confianza con su personal debido a la claridad y entendimiento de lo que se necesitaba hacer y mejorar dentro de cada puesto, eliminando malos entendidos, disminuyendo errores y esfuerzos dispersos que no generaban valor en conjunto.

Para Maquilados Industriales Cano, hacer que los esfuerzos de sus colaboradores estuvieran orientados a cumplir los objetivos de la empresa debido al proceso de evaluación del desempeño, resolvió el problema de falta de alineación corporativa para alcanzar objetivos comunes y en consecuencia

atender la problemática inmediata de incidencias negativas, como eran la devolución del producto, retardos, inasistencias, entre otros.

La mayoría de los propósitos cumplidos de desarrollo y administrativos significó fue un indicador de éxito en la implementación del sistema de evaluación del desempeño, con la posibilidad de mejorar en las sucesivas evaluaciones.

De igual forma, la capacitación a los evaluadores resultó crucial, permitió lograr que en las tres áreas seleccionadas a evaluar se lograran resultados asequibles, lo que demuestra que no solo basta una buena intención para generar cambios relevantes sino también el conocimiento y guías para lograr los resultados proyectados.

Un sistema de evaluación del desempeño mejorará los resultados de manera sostenible y potencializará las aportaciones de los colaboradores, sí y solo si existen procesos que aseguren el seguimiento de los acuerdos obtenidos en la evaluación del desempeño.

Recomendaciones:

La recomendación particular para Maquilados Industriales Cano, es que en las siguientes evaluaciones pudieran considerar al personal indirecto que participa como personal externo (outsourcing), para hacer que los resultados de un mejor rendimiento del personal sea en todas las áreas de la empresa.

Se recomienda seguir con un sistema de comunicación horizontal que permita la comunicación bidireccional para compartir experiencias, conocimientos y responsabilidades que generen una mejora continua en el proceso de la evaluación del desempeño, visualizándolo como un proceso formal y permanente dentro de MIC.

Finalmente la presente investigación sirvió para evidenciar que no importa el tamaño o giro de una empresa para implementar un sistema de evaluación del

desempeño, simplemente se debe adecuarlo a las condiciones propias de ésta para que a futuro contribuya al éxito de la misma, involucrando la participación y talento de cada uno de sus colaboradores. El factor humano, dentro de una empresa es el elemento esencial del funcionamiento de todas y de cada una de las partes que la integran, sin embargo cuando no se tiene una evaluación de su desempeño puede llevar al fracaso y desaparición de muchas de ellas como ha ocurrido para el caso de México.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, y Espinosa (2006). *“Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño, (6a ed). México: Trillas*
- Berbel, F. (2011). *Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: UOC*
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración. (3a ed). México: Mc Graw Hill*
- Daft L.R. (2010). *Teoría y diseño organizacional. (10a ed). México: CENGAGE Learning*
- Dávila y Martínez (1999). *Cultura en las organizaciones latinas. México: Siglo Veintiuno*
- Dessler G. (2009). *“Administración de recursos humanos”. México: Pearson.*
- Gareth, R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. , (5a ed). México: Prentice Hall.*
- Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. (13a ed). México: Mc Graw Hill*
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones. (9a ed).México: CENGAGE Learning*
- Goleman, D. (1997) *Inteligencia Emocional: (7a ed) España: Kairos*

- Gómez, R, Balkia D. y Cardy R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos: (5a ed)*
Madrid: Pearson
- Hellriegel, D. Jakson S. y Slocum J. (2011). *Administración: Un enfoque basado en competencias.* (11a ed). México: CENGAGE Learning
- Jellison, Jerald M. (2007) *Gestión de la dinámica del cambio: Descubra el camino más rápido para crear una fuerza de trabajo productiva y comprometida.*
México: Mc. Graw Hill
- Luna, A. Noyola (2008). *Capital Humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública.* México: Trillas
- Medellin E. (2011). Análisis de competencias en el ejercicio profesional del ingeniero industrial, por la industria manufacturera de León, Guanajuato. *Revista de la ingeniería industrial.* Vol. 5. pp.136 Disponible en <http://www.academiajournals.com/downloads/MedellinIE2011.pdf>
- Mondy, R. Wayne. (2010). *“Administración de recursos humanos”.* México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración, (10a ed).*México: Pearson
- Snell y Bohlander (2013). *“Administración de recursos Humanos”.* México: Cengage Learning.

Urbina, S Anastasi. (1998). *Tests Psicológicos*. , Disponible en:
<http://books.google.es/books?id=FV01zgFuk0cC&pg=PA497&dq=teoria+del+desempe%C3%B1o&hl=es&sa=X&ei=NfF0U5fpGsKQqgb3qYHgBg&ved=0CDkQ6AEwAQ#v=onepage&q=teoria%20del%20desempe%C3%B1o&f=false>

Wheteen, D. y Cameron K. (2011). *“Desarrollo de habilidades directivas”*. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Cuadro de Muestras de Secuencias Relativas de Re-procesos en Piezas

Bimestres 2011	Total de Piezas fabricadas	No. de Piezas con defecto, por descuido de operarios Maquinados y Soldadura	Porcentaje parcial
1	890	92	10%
2	951	59	6%
3	967	84	9%
4	1025	26	3%
5	653	76	12%
6	981	54	6%
Totales	5467	391	7%
Bimestre 2012	Total de Piezas fabricadas	No. de Piezas con defecto, por descuido de operarios Maquinados y Soldadura	Porcentaje parcial
1	1256	35	6%
2	856	69	8%
3	846	151	18%
4	974	189	19%
5	1369	175	16%
6	587	111	19%
Totales	5888	825	14%

Fuente: Propia en base a información del departamento de producción de MIC

**Anexo 2. Comparativo de Valores Corporativos entre lo Esperado y lo
Sucedido en Maquilados Industriales Cano**

Valor	Descripción	Comportamientos esperados por parte de Gerencia General	Comportamientos reales según Recursos Humanos
Confianza	Actuamos con responsabilidad cumpliendo nuestros objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Interés por cumplir los acuerdos internos y externos • Compromiso por cumplir las metas y objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de iniciar la certificación en calidad • Incumplimiento en el seguimiento del sistema implantado de 5S's • Desinterés por cumplir las metas y acuerdos en juntas
Respeto	Cuidamos el valor de las personas y de las cosas	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones de respeto entre compañeros • Respeto y cuidado por los bienes muebles e inmuebles de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de respeto entre compañeros de trabajo. • Maquinas y herramental con deterioros por descuidos y falta de mantenimiento preventivo
Calidad	Lo que hacemos, lo hacemos muy bien	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometidos en entregar lo que espera el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar maquinados con defectos
Pasión	Damos lo mejor de nosotros mismos	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar mejorar su desempeño y capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal sin capacitarse

Fuente: Propia en base a información recabada de la gerencia general y del departamento de recursos humanos de MIC.

Anexo 3. Entrevista Inicial para Determinar la Necesidad de un Sistema de Evaluación del Desempeño

Hoja de trabajo para identificar si se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño formal

1) ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Si (favor de anotarlas) Solo una idea Lo desconozco

2) ¿Sabe cuáles son los objetivos de su área de trabajo?

Si (favor de anotarlas) Solo una idea Lo desconozco

3. ¿En lo que respecta a su contribución sabe qué actividades o procesos son clave para contribuir a la misión y visión de la empresa?

Si (favor de anotarlas) Solo una idea Lo desconozco

4. ¿Recibe retroalimentación formal a cerca de su desempeño por lo menos una vez al año?

Si No

5. ¿Participa en un plan de desarrollo personal para mejorar sus resultados en su colaboración?

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de evaluación del desempeño de (Gómez, Balkia y Cardy, 2008).

Anexo 4. Formato de Descripción de Puestos

Datos del puesto
Finalidad del puesto
Datos del Responsable del puesto
Puesto inmediato del que depende y puestos que dependen de este
Funciones principales del puesto y su objetivo
Herramientas utilizadas
Conocimientos exigidos para el puesto (Básico y específico)
Formación o capacitación necesaria para desempeñar el puesto
Periodo de Adaptación y práctica
Nivel autónomo en la toma de decisiones y responsabilidades a) Bajo____ b) Medio____ c) Alto____
Errores y sus consecuencias identificadas y la forma de evitarlas
Observaciones del ocupante del puesto
Observaciones del analista de puestos

Fuente: Área de recursos humanos de MIC

Anexo 5. Resultados Clave Corporativos

Resultados clave	Objetivos
Satisfacción del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Que el cliente identifique las acciones que le dan un valor extra por medio de nuestro servicio, siendo esté también un diferenciador de nuestra competencia.
Calidad y Puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cientes satisfechos con la calidad del trabajo y la puntualidad de la entrega</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compra de Maquinaria</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Certificación</i>
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Que los comportamientos y actitudes respondan a ayudar a formar una empresa competitiva
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Que el equipo de comercialización trabaje conjuntamente con procesos que aseguren hacer mas clientes

Fuente: Propia en base a descripciones de la misión, visión y valores corporativos proporcionada por accionistas de MIC

Anexo 6. Resultados de Desempeño no Efectivo por Área

Tipo de problemas	Administración	Maquinados	Soldadura	%
Problema de percepción	1	25	3	67%
Problema de recursos	1	15	1	39%
Problema de capacitación	3	30	6	35%
Problema de aptitud	0	1	0	2 %
Problema de expectativas	3	5	2	50%
Problema de incentivos	8	7	4	44%

Fuente: Propia en base al modelo para identificar problemas de desempeño (Whetten y Cameron, 2011:362)

Anexo 7. Herramienta del Plan de Desarrollo

Objetivos de Desarrollo	Medidas de logros y resultados esperados

Aprendizaje en el trabajo

¿En que tareas debe de trabajar este empleado para adquirir habilidades y lograr los objetivos deseados?

¿Qué capacitación específica, experiencias educativas y medidas de apoyo al rendimiento pueden ser utilizadas para desarrollar las habilidades deseadas y lograr los objetivos del empleado?

Apoyo necesario

¿Qué ayuda adicional es necesaria para alcanzar los objetivos del empleado (por ejemplo: coaching, asesoramiento, etc.) ¿Cómo será? proporcionada?

Seguimiento de los progresos

¿Quién proporcionará feedback sobre el progreso del empleado y con qué frecuencia se evaluarán los progresos?

Plazo

Fecha de inicio del plan

Fecha en que se anticipa el término

Firmas de acuerdos

Tabla núm. 4. Fuente: (Harvard Manage Mentor 2010) Hoja de trabajo para el plan de desarrollo individual