

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE 360 GRADOS EN EL  
ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA FARMACÉUTICA.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**INGA. CLAUDIA LEONELA CALDERÓN AGUILAR**  
ASESORADO POR EL ING. EDWIN ABEL AREANO BERGANZA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**MAESTRO EN GESTIÓN INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Dra. Mayra Virginia Castillo Montes
EXAMINADOR	MSc. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	MSc. Pedro Miguel Agreda Girón
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE 360 GRADOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA FARMACÉUTICA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería, Escuela de Postgrados, con fecha 19 de enero de 2012.

  
Claudia Leonela Calderón Aguilar

Guatemala, 23 de Octubre de 2012

Dra. Mayra Castillo  
Directora Escuela de Postgrado  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimada Dra. Castillo:

Por medio de la presente hago de su conocimiento que como asesor de trabajo de graduación titulado:

**EVALUACION DE DESEMPEÑO UTILIZANDO LA METODOLOGIA DE 360° EN EL AREA DE PRODUCCION DE UNA PLANTA FARMACEUTICA**

Elaborado por la estudiante **Claudia Leonela Calderón Aguilar** quien se identifica con número de carné **1000 - 14938** tuve a bien realizar la revisión de la misma, la cual considero cumple con los requisitos establecidos.

Por lo que extiendo la presente como finalización del trabajo y me suscribo como su atento y seguro servidor.




Ing. Edwin Abel Areano Berganza  
Colegiado 1377



Facultad de Ingeniería  
Escuela de Estudios  
De Postgrado  
Teléfono 2418-9142

Como Coordinador de la Maestría en Gestión Industrial, y revisor del trabajo de graduación titulado **“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE 360 GRADOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA FARMACÉUTICA.”**, presentado por la Ingeniera Química **Claudia Leonela Calderón Aguilar**, apruebo y recomiendo la autorización del mismo.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



MSc. César Augusto Akú Castillo  
Coordinador de Maestría  
Escuela de Estudios de Postgrado



Guatemala, julio de 2013.

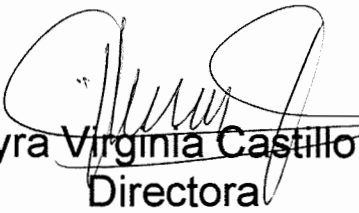
Cc: archivo  
/la



Facultad de Ingeniería  
Escuela de Estudios  
De Postgrado  
Teléfono 2418-9142

Como Revisor de la Maestría en Gestión Industrial del trabajo de graduación titulado **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE 360 GRADOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA FARMACÉUTICA**. Presentado por la Ingeniera Química **Claudia Leonela Calderón Aguilar**, apruebo el presente y recomiendo la autorización del mismo.

*“ID Y ENSEÑAD A TODOS”*

  
Dra. Mayra Virginia Castillo Montes  
Directora  
Escuela de Estudios de Postgrado



Guatemala, julio de 2013.

Cc: archivo  
/la



Facultad de Ingeniería  
Escuela de Estudios  
De Postgrado  
Teléfono 2418-9142

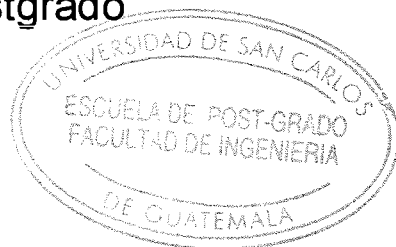
La Directora de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen y dar el visto bueno del revisor y la aprobación del área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE 360 GRADOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA FARMACÉUTICA.”** presentado por la Ingeniera Química **Claudia Leonela Calderón Aguilar**, apruebo el presente y recomiendo la autorización del mismo.

*“ID Y ENSEÑAD A TODOS”*

Dra. Mayra Virginia Castillo Montes

Directora

Escuela de Estudios de Postgrado



Guatemala, julio de 2013.

Cc: archivo  
/la



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Postgrado, al trabajo de graduación de la Maestría en Gestión Industrial titulado: **“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE 360 GRADOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA FARMACÉUTICA”**, presentado por la Ingeniera Química **Claudia Leonela Calderón Aguilar**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, julio de 2013.



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por regalarme salud y tenacidad para culminar una etapa más de mi vida profesional.
<b>Mis padres</b>	Mario A. Calderón Morales y Thelma Olinda Aguilar de Calderón, por enseñarme que con esfuerzo y dedicación puedes lograr tus metas.
<b>Mi esposo</b>	Marvyn Agustín Cerón Estrada, por ser mi compañía y apoyo incondicional para cumplir mis metas.
<b>Mis hijas</b>	Danyel Andrea, Claudia Sofía y María Alejandra Cerón, la razón de mi esfuerzo y dedicación.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**La Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por abrir las puertas del saber, para ampliar los conocimientos en un mundo tan exigente.

**Facultad de Ingeniería**

Por el apoyo incondicional para el desarrollo de la carrera.

**Mis amigos de la  
Facultad de Ingeniería**

Gabriela Penagos, Tania Molina, Ángel Dubón y Alejandro Salazar, por su apoyo.

**Mi asesor de tesis**

Ing. Edwin Areano, por compartir sus conocimientos durante el desarrollo del trabajo de graduación.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	IX
GLOSARIO .....	XI
RESUMEN .....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	XIX
1. SITUACIÓN ACTUAL.....	1
1.1. La empresa.....	1
1.2. El producto .....	3
1.3. El mercado .....	5
1.4. Análisis FODA .....	6
1.5. Planteamiento del problema .....	8
1.5.1. Pregunta principal.....	10
1.5.2. Preguntas secundarias .....	10
1.6. Alcances y limitaciones.....	10
1.6.1. Alcance .....	11
1.6.2. Limitaciones.....	11
1.7. Justificación .....	12
2. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	17
2.1. Generalidades .....	17
2.2. Etapas de la administración.....	18
2.2.1. Planeación .....	18
2.2.2. Organización.....	19

2.2.3.	Integración.....	19
2.2.4.	Dirección .....	20
2.2.5.	Control.....	20
2.3.	Recurso humano .....	20
2.4.	Evaluación de desempeño .....	22
2.4.1.	Razones para evaluar el desempeño .....	23
2.4.2.	Beneficios de la evaluación de desempeño .....	23
2.4.2.1.	El individuo .....	24
2.4.2.2.	El Jefe .....	25
2.4.2.3.	La empresa .....	25
2.4.3.	Elementos de la evaluación de desempeño .....	26
2.4.4.	Métodos para la evaluación de desempeño .....	26
2.4.4.1.	Método de escala gráfica .....	27
2.4.4.2.	Método de elección forzada .....	29
2.4.4.3.	Método de investigación de campo .....	31
2.4.4.4.	Método de comparación de pares .....	34
2.4.4.5.	Escala de calificación basada en el comportamiento.....	35
2.4.4.6.	Evaluación en 360 grados .....	35
2.4.5.	Etapas de una evaluación de desempeño .....	37
2.4.6.	Razones para la evaluación de desempeño.....	38
2.4.7.	Formas de evaluar el desempeño .....	38
2.4.7.1.	Evaluación del supervisor.....	39
2.4.7.2.	Evaluación de los compañeros.....	39
2.4.7.3.	Comités de calificación.....	39
2.4.7.4.	Auto calificaciones.....	39
2.4.7.5.	Evaluación por los subordinados.....	40
2.4.8.	Consecuencias de no contar con una evaluación de desempeño.....	40

2.5.	Indicadores de rendimiento .....	41
2.5.1.	Tipos de indicadores a medir.....	43
2.5.1.1.	Índice de rotación de personal (IRP) ...	43
2.5.1.2.	Índice de capacitación de personal (ICP) .....	45
2.5.1.3.	Índice de ausentismo (IA).....	46
3.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS .....	47
3.1.	Generalidades .....	47
3.1.1.	Descripción de la evaluación 360 grados .....	47
3.1.2.	Funcionalidad del método de evaluación 360 grados.....	49
3.1.3.	A quién evaluar.....	50
3.2.	El capital intelectual.....	51
3.2.1.	Comportamiento en el trabajo.....	52
3.2.2.	Percepción en el trabajo .....	53
3.3.	Usos de la evaluación 360 grados.....	58
3.4.	¿Cómo se elabora? .....	60
3.4.1.	Preparación .....	60
3.4.2.	Elaboración del formato.....	60
3.4.3.	Conduciendo las evaluaciones .....	62
4.	UTILIZACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN .....	63
4.1.	Metodología.....	63
4.2.	Pasos a seguir para la realización de la evaluación de desempeño 360 grados en el Departamento de Producción...	65
4.3.	Integrantes del proceso de evaluación .....	67
4.4.	Frecuencia del proceso de evaluación .....	70

4.5.	Diagrama del proceso de mejora con la realización de la evaluación de desempeño 360 grados.....	70
4.6.	Criterios del desempeño a evaluar.....	71
4.7.	Instrumento de calificación.....	73
4.7.1.	Niveles de calificación .....	73
4.7.2.	Formulario de evaluación del desempeño.....	75
4.7.3.	Resumen de la evaluación del desempeño.....	75
4.8.	Forma de utilizar los formularios de evaluación .....	76
5.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO REALIZADA EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	79
5.1.	Promedio de competencias por puesto de trabajo .....	80
5.2.	Promedio general de competencias (factores) por puesto de trabajo .....	85
5.3.	Resultados de la evaluación de desempeño del Departamento de Producción.....	96
5.4.	Resultados de la evaluación de desempeño del Departamento de Producción.....	99
5.5.	Medición de indicadores de gestión del recurso humano en el Departamento de Producción .....	100
6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	105
6.1.	Discusión de resultados .....	105
	CONCLUSIONES.....	115
	RECOMENDACIONES .....	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	119
	APÉNDICES.....	123
	ANEXOS.....	1299

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama del Departamento de Producción .....	3
2.	Diagrama Causa y Efecto, producción ineficiente .....	15
3.	Filosofía de la evaluación de desempeño 360 grados .....	49
4.	Plano conceptual de una evaluación de desempeño_360 grados .....	53
5.	Esquema para la evaluación de desempeño 360 grados.....	56
6.	Relaciones, procesos y objetivos de la evaluación de desempeño 360 grados .....	71
7.	Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de jefatura de producción .....	86
8.	Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de supervisor de producción.....	87
9.	Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de operador de producción, tipo A.....	88
10.	Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de operador de producción, tipo B.....	89
11.	Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de auxiliar de producción, tipo A.....	90
12.	Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de jefe de producción.....	91
13.	Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de supervisor de producción.....	92
14.	Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de operador de producción, tipo A.....	93

15.	Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de operador de producción, tipo B.....	94
16.	Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de auxiliar de producción, tipo A.....	95
17.	Resultados de la evaluación de desempeño del Departamento de Producción según análisis de Pareto 80/20.....	98
18.	Análisis anual de causas de ausentismo en el Departamento de Producción.....	101
19.	Comportamiento anual de permisos otorgados al personal en el Departamento de Producción .....	102

## TABLAS

I.	Análisis FODA del Departamento de Producción de una fábrica de productos farmacéuticos.....	7
II.	Criterios para la evaluación de desempeño.....	72
III.	Niveles de calificación para la evaluación de desempeño .....	74
IV.	Recomendaciones para el empleado según resultados de la evaluación de desempeño .....	76
V.	Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de jefatura de producción.....	80
VI.	Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de supervisor de producción .....	81
VII.	Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de operador de producción, tipo A .....	82
VIII.	Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de operador de producción, tipo B .....	83
IX.	Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de auxiliar de producción, tipo A .....	84



X.	Resumen general de la evaluación de desempeño del Departamento de Producción.....	97
XI.	Factores a trabajar según análisis de Pareto en el Departamento de Producción por puesto de trabajo .....	99
XII.	Índice de ausentismo del Departamento de Producción del 2010 - 2012	100
XIII.	Índice de capacitación del Departamento de Producción del 2010 - 2012	103
XIV.	Índice de rotación de personal del Departamento de Producción del 2010 - 2012 .....	103



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>EE</b>	Egreso de empleador
<b>ET</b>	Empleador totales
<b>IPO</b>	Entradas, proceso, salida
<b>HHC</b>	Horas hombre capacitación
<b>HHP</b>	Horas hombre perdidas (no trabajadas)
<b>HHT</b>	Horas hombre trabajadas
<b>IA</b>	Índice de ausentismo
<b>ICP</b>	Índice de capacitación de personal
<b>IRP</b>	Índice de rotación de personal
<b>IE</b>	Ingreso de empleados



## GLOSARIO

<b>Ausentismo</b>	Conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no.
<b>Buenas Prácticas de Manufactura</b>	Conjunto de normas que se utilizan en la manufactura de medicamentos para obtener productos de calidad
<b>Capacitación</b>	Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del o los individuos en el desempeño de una actividad.
<b>Comportamiento</b>	Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno.
<b>Control administrativo</b>	Proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.
<b>Cultura Organizacional</b>	Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

<b>Efecto halo</b>	Sesgo cognitivo, por el cual la percepción de un rasgo particular es influenciada por la percepción de rasgos anteriores en una secuencia de interpretaciones.
<b>Eficiencia</b>	Logro de metas con la menor cantidad de recursos.
<b><i>Ethos</i></b>	Palabra griega que significa carácter.
<b>Evaluación de desempeño</b>	Proceso para estimular o juzgar el valor de la excelencia y las cualidades de una persona.
<b>Filosofía</b>	Estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje
<b>FODA</b>	Metodología que se utiliza para evaluar la situación de una empresa o un proyecto. Analiza: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
<b>Indicador de desempeño (KPI)</b>	Miden el nivel de desempeño de un proceso.
<b>Input</b>	Indicadores de rendimiento para reflejar la calidad (entradas) de un proceso.

<b>Output</b>	Indicadores de rendimiento para reflejar la calidad (salidas) de un proceso.
<b>Proceso productivo</b>	Secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios).
<b>Recursos humanos</b>	Trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores en una organización.
<b>Rol</b>	Es el comportamiento que se espera de cada uno según su estatus social.
<b>Rotación de personal</b>	Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.





## RESUMEN

Según la teoría de Lloyd L. Byars (2000:302), la evaluación del desempeño es denominada también: evaluación de resultados, es decir, un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma cómo están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

A continuación se presenta un modelo de evaluación del desempeño que cuenta con una serie de factores laborales que deben de tomarse en cuenta para medir la calidad del trabajo desempeñado. El método de evaluación 360 grados es una herramienta basada en la recolección de información de múltiples fuentes (jefe inmediato, supervisor, profesional, clientes internos y externos), que permite ver: el desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los empleados y tiene como finalidad mejorar el resultado de efectividad del servicio prestado por el individuo en la organización.

Esta herramienta tiene como propósito dar al empleado la retroalimentación necesaria, para tomar las medidas que le permitan mejorar su desempeño, lograr un desarrollo dentro de la organización y, a la empresa da la información necesaria para la toma de decisiones a futuro.

La implementación de este método de evaluación en la planta productora de productos farmacéuticos, tiene como objetivo principal determinar el grado de capacitación que se tiene en cada puesto de trabajo, definir indicadores que permitan medir el avance en las debilidades encontradas, transformar las debilidades en fortalezas a través de un plan de carrera dentro de la

organización para el empleado, incrementar la productividad del empleado logrando un incremento en la eficiencia y efectividad de la planta de producción hasta en un 25 por ciento.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Incrementar la productividad en el departamento de producción de una empresa productora y comercializadora de productos farmacéuticos implementando la evaluación de desempeño utilizando la metodología 360 grados.

### **Específicos**

1. Obtener indicadores de desempeño medibles, utilizando el método de evaluación del desempeño 360 grados para el puesto de jefatura, supervisión de producción y personal operativo especializado del Departamento de Producción.
2. Determinar los KPI a considerar para el cumplimiento de metas a corto y mediano plazo, en el Departamento de Producción.
3. Desarrollar planes de sucesión y escalafones de promoción interna, basados en el desarrollo de competencias generales y específicas para cada puesto de trabajo.
4. Elaborar una propuesta de evaluación del desempeño, para mejorar la eficiencia y eficacia de las funciones y atribuciones del personal operativo de planta.



## INTRODUCCIÓN

El elemento humano representa el activo más valioso en toda organización, el cual es conocido por los empresarios, que sin el apoyo de las personas y el trabajo en equipo no pueden alcanzarse los objetivos y metas deseados. Es responsabilidad de los directivos y las gerencias; capacitar y proveer a su personal de todos los recursos que sean necesarios, para que se logre el desarrollo humano dentro de sus organizaciones.

Sin embargo, no se debe olvidar que en la relación laboral el trabajador siempre ha sido evaluado, pero esta relación ha sido considerada por muchas empresas como insuficiente, por lo que han innovado nuevos sistemas de evaluación del desempeño, para medir en forma eficiente el rendimiento de sus trabajadores.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los recursos humanos y que mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa; de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

Proporciona información a la empresa para tomar decisiones como: cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores, también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

La empresa Supharma, donde se utilizó el método de evaluación 360 grados, no cuenta con un sistema de medición para el personal, los incentivos son proporcionados por amistad, no existe escalafón salarial, ascensos por capacidad; afectando el rendimiento de los empleados, disminuyendo la motivación, lealtad, compromiso y responsabilidad para el desarrollo de las actividades asignadas.

Con el estudio realizado en el Departamento de Producción, utilizando la metodología de 360 grados, se determinaron los factores que tienen mayor incidencia en el desarrollo de las funciones por puesto de trabajo, con estos resultados se fundamenta el programa general de capacitación que ayude a incrementar la productividad del departamento.

En la evaluación del personal se identificaron las necesidades críticas de los empleados, se establecieron programas de capacitación con base en los factores menos ponderados en la evaluación, se estableció el escalafón salarial basado en las funciones que realizan.

Los indicadores analizados se seleccionaron por ser de fácil medición y por estar relacionados directamente con la productividad, determinado los siguientes valores: índice de ausentismo entre 1 - 3 por ciento, índice de capacitación entre 0,6 - 1 por ciento e índice de rotación de personal entre 14 - 21 por ciento.







# 1. SITUACIÓN ACTUAL

## 1.1. La empresa

La evaluación se realizó en el Departamento de Producción de la fábrica de productos farmacéuticos Supharma<sup>1</sup>, fundada en 1992, en la ciudad de Guatemala, con operaciones en Centro América y Belice. Cuenta con una variedad de productos medicinales desde un analgésico hasta un antibiótico; pasando por la familia de vitaminas y leche de soya. En el 2012, la empresa logró colocarse entre las mejores del mercado nacional, con la mejor tecnología para la fabricación de medicamentos, altos estándares de calidad y un equipo de mercadeo trabajando para ubicar la marca de sus productos entre los primeros del mercado.

Su objetivo principal es fabricar medicamentos cumpliendo con los más altos estándares de calidad, manteniendo la eficiencia y eficacia de la maquinaria. Como política de calidad, los procesos se basan en información ética, fidedigna y personalizada, para proporcionar productos que satisfacen las necesidades de salud del mercado.

Las producciones se basan en las necesidades del mercado, es por ello que el Departamento de Producción trabaja en conjunto con el Departamento de Logística. El departamento tiene como actividad principal el análisis de los inventarios para abastecer de los insumos necesarios al área de producción,

---

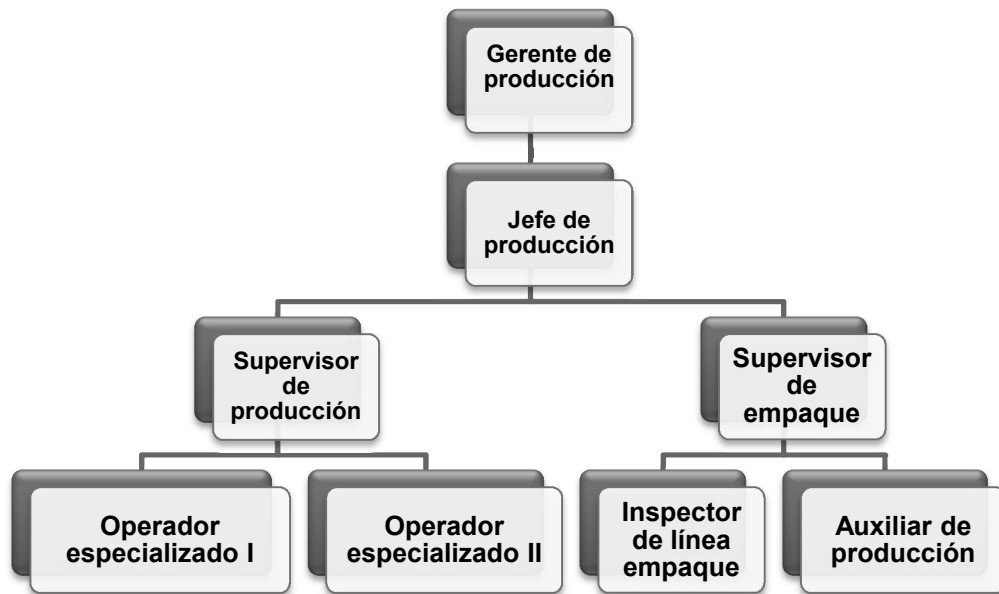
<sup>1</sup> Supharma, para mantener el anonimato de la empresa donde se realizó el estudio se utilizó este nombre.

para su funcionamiento y así abastecer los canales de distribución con productos de calidad.

En todas las empresas farmacéuticas existen diversos departamentos, tales como: de servicios, control de calidad, fabricación, mercadeo, ventas, finanzas y otros; el Departamento de Producción es considerado como de transformación, se reciben materias primas para convertirlas en productos terminados por ejemplo, tabletas, cápsulas, jarabes, suspensiones, gel, cremas, antibióticos, entre otros; a su vez son transformados en productos para la venta según la presentación designada para cada uno. El departamento está directamente relacionado con el Departamento de Control de Calidad, quien es el responsable de monitorear los productos fabricados.

La estructura organizacional del Departamento de Producción está integrada como se muestra en la figura 1.

Figura 1. **Organigrama del Departamento de Producción**



Fuente: Depto. Recursos Humanos, Laboratorios Supharma.

## 1.2. El producto

La fabricación de productos farmacéuticos lleva intrínseco un alto grado de control, debido a la diversidad de procesos que se manejan en la obtención de medicamentos y por el cumplimiento de normativas que se deben cumplir para las buenas prácticas de manufactura a nivel nacional e internacional.

Es importante reconocer que los productos que se fabrican van destinados a personas, en muchos casos enfermas, por lo que el personal que lo produce debe desarrollar esta actividad cumpliendo con todos los procedimientos desarrollados para tal efecto, desde la limpieza personal, pasando por la manufactura de los medicamentos hasta la distribución de los mismos.

Es común encontrar en varias industrias de tipo familiar, que el personal de producción realice las actividades de forma empírica, afectando la calidad del producto final. En la mayoría de casos, porque no se ha recibido la capacitación adecuada para el desarrollo de las actividades o funciones asignadas.

La empresa cuenta con maquinaria de punta para la elaboración de sus productos, sus líneas se especializan en: jarabes, suspensiones, soluciones en presentaciones desde 360 ml hasta 10 ml; tabletas, cápsulas, polvos (sobres y frascos). Sin embargo, en el 2012 surgen muchas áreas de oportunidad en la mejora de los procesos y para proporcionar resultados rentables a nivel de producción.

Para llegar a obtener los resultados, es necesario realizar una evaluación de las habilidades del personal de planta, a nivel administrativo del departamento desde: jefatura hasta personal operativo con cierto grado de especialización; y así establecer una técnica que permita evaluar los niveles de satisfacción laboral en el área de producción. En el presente estudio se utilizará una herramienta que proporcione una comparación entre lo realizado durante un periodo determinado por un empleado, contra lo que la empresa considera el desempeño ideal para ese cargo. La evaluación del desempeño se realiza como una actividad sistemática y periódica de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa.

### **1.3. El mercado**

A raíz del fenómeno de la globalización, en la década de los 80 muchas empresas buscaron el reconocimiento tanto de sus productos como de su servicio, la empresa Supharma no es la excepción, ya que se inicia como una microempresa con capital nacional, pero con visión emprendedora e innovadora en el mercado farmacéutico, que debido a los cambios globales reconoce la necesidad de estandarizar procesos y procedimientos para optimizar el rendimiento en las áreas operacionales de la empresa; busca con ello elevar eficiencia y eficacia en las tareas que realiza el personal operativo como administrativo, para incursionar en nuevos mercados a nivel centroamericano y latinoamericano.

La empresa tiene como visión: ser una corporación líder en el mercado latinoamericano en la producción y distribución de medicamentos de calidad para consumo humano. Con este pensamiento, las gerencias buscan optimizar los recursos asignados para cumplir con los objetivos generales de la organización.

Cada vez, las empresas han obtenido más poder y en consecuencia han asumido mayores responsabilidades, las cuales las empujan a formar parte de la acción en el proceso de desarrollar mejores herramientas de control. El control administrativo no es practicado exclusivamente por empresas grandes y transnacionales, una empresa no logrará sobrevivir sin un control adecuado de sus recursos materiales como humanos.

#### **1.4. Análisis FODA**

La herramienta utilizada para el análisis de la situación actual del Departamento de Producción de una fábrica de productos farmacéuticos y utilizados para definir el diagnóstico como punto de partida, para establecer las necesidades de una propuesta de evaluación del desempeño es el análisis FODA, como se muestra en la tabla I.

Tabla I. **Análisis FODA del Departamento de Producción de una fábrica de productos farmacéuticos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia en el manejo de equipo</li> <li>• Tecnología de punta para la fabricación de medicamentos</li> <li>• Personal comprometido con la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización</li> <li>• Detección del grado de ajuste persona-puesto.</li> <li>• Establecimiento de políticas de promoción adecuadas para agilizar la producción</li> <li>• Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.</li> <li>• Eficientizar los procesos productivos</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con evaluación del desempeño</li> <li>• No se ubica a la persona idónea para desempeñar un determinado puesto.</li> <li>• No se cuenta con manuales de procedimientos para cada proceso</li> <li>• El nivel de educación percápita es muy bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Departamento de Bodega y Distribución no obtiene los resultados deseados.</li> <li>• El empleado no mantiene su idoneidad y no logra el objetivo del puesto que desempeña.</li> <li>• El empleado no se siente motivado porque no se valora el trabajo que desempeña.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## **1.5. Planteamiento del problema**

Toda empresa u organización busca maximizar la eficiencia de sus operaciones, lo que significa producir más con la menor cantidad de recursos, para poder ser competitivos en los mercados que incursionan. Sin embargo, en los últimos años por los avances en la tecnología y, la automatización de operaciones, muchas empresas han olvidado que la parte más importante de ellas es el recurso humano y para mejorar los índices de rendimiento y eficiencia es necesario mantener a este recurso: motivado, identificado y capacitado en las actividades que realiza, para reforzar el espíritu de la empresa.

Por ser una empresa en fase de crecimiento, actualmente no se cuenta con un método de evaluación que permita conocer de una manera personalizada a los empleados. Una ventaja competitiva es que la empresa cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, que si bien es cierto se ha dedicado a la administración del recurso humano, han dejado de lado el acercamiento personalizado que ayuda a reforzar los lazos tanto a nivel laboral como personal.

Debido a la falta de cultura organizacional que la empresa ha experimentado en los últimos años, se han agravado problemas tales como: deficiente comunicación entre los departamentos, falta de motivación para el personal, falta de programas de capacitación, falta de incentivos laborales por cumplimiento de metas, entre otros. La observación constante de estos problemas ha permitido la implementación de un sistema de evaluación de desempeño que ayude a: determinar funciones claras para cada persona, políticas de trabajo y línea de mando bien definida.



El modelo de evaluación 360 grados, ¿ayuda a incrementar la productividad de una empresa? o ¿solo sirve para conocer el nivel de conocimientos de una persona?

La información que se recopile con la implementación de un método de evaluación de desempeño 360 grados ¿sirve para controlar indicadores de producción? o ¿sirven únicamente para el recurso humano?

Con el objetivo de incrementar la productividad de la planta, surge la necesidad de crear un mecanismo que evalúe: capacidades, cualidades, actitudes del personal de producción, mediante la herramienta de evaluación 360 grados y con base en los resultados, desarrollar indicadores de desempeño para dar seguimiento al programa. La herramienta proporcionará información para tomar decisiones sobre incrementos, traslados, ascensos, etc.; mejorando el rendimiento del empleado y por ende la productividad de la planta farmacéutica.

Al contar con datos tabulados de las evaluaciones, interrogantes como: ¿por qué hay inconformidad con las actividades asignadas?, ¿por qué los diferenciales de tiempos en la fabricación de un mismo producto, fabricado por dos operadores diferentes?, ¿por qué se altera la calidad del producto, cuando se cambia de operador?, estas y otras interrogantes serán resueltas, ya que las evaluaciones se realizarán individualmente y periódicamente, mejorando la calidad de vida del trabajador en el puesto asignado.

### **1.5.1. Pregunta principal**

Con la utilización de un sistema de evaluación de desempeño 360 grados ¿es posible incrementar la productividad del Departamento de Producción en una planta farmacéutica?

### **1.5.2. Preguntas secundarias**

- ¿Cuáles son los indicadores de desempeño que se obtienen con la utilización del método de evaluación del desempeño 360 grados?
- ¿Cuáles son los KPI a considerar para el cumplimiento de metas a corto y mediano plazo en el Departamento de Producción?
- ¿Qué plan de sucesión y qué tipo de escalonamiento se utilizará para el desarrollo de competencias por puesto de trabajo?
- ¿Cuál será la propuesta de evaluación de desempeño adecuada, para mejorar la eficiencia y eficacia en las funciones y atribuciones del personal de producción?

### **1.6. Alcances y limitaciones**

En esta sección se describen los alcances del trabajo de graduación así como las limitaciones que se tuvieron para la el desarrollo del mismo.

### **1.6.1. Alcance**

El alcance de esta investigación será el Departamento de Producción de una planta farmacéutica (Supharma), se utiliza un nombre ficticio por motivos de confidencialidad, fundada a principios de 1990, con operaciones en más de 5 países, su casa matriz es Guatemala, aproximadamente desde hace 20 años.

El Departamento de Producción pertenece al área de operaciones de la organización, es el encargado de transformar materias primas en producto terminado con altos estándares de calidad, para satisfacer las necesidades de sus clientes. Le reporta directamente a la Junta Directiva de la organización.

Se utilizará la metodología de evaluación de desempeño 360 grados a los niveles administrativos del Departamento de Producción, para obtener información por puesto de trabajo en cuanto a capacidades, aptitudes, habilidades y conocimientos. Luego se trabajará sobre la evaluación de indicadores que ayuden a mejorar la productividad del departamento.

### **1.6.2. Limitaciones**

Una de las limitaciones encontradas para la realización de la investigación es que no se podrá utilizar el nombre real de la empresa y los datos obtenidos son exclusivos para empresas farmacéuticas que cuenten con una estructura organizacional a la analizada (ver figura 1).

Otra limitante encontrada fue la realización de las evaluaciones debido a que contienen preguntas de apreciación personal, que pueden ser influenciadas por el grado de amistad entre los trabajadores o viceversa.

El trabajo nace como una iniciativa propia, por la necesidad de contar con un sistema de evaluación en el Departamento de Producción que ayude en el desarrollo diario de las actividades que se realizan, el generar planes de desarrollo para el personal operativo y trabajadores que exploten sus capacidades. Logrando con ello un gana-gana entre empleados y empresa.

### **1.7. Justificación**

El Departamento de Producción es el encargado de satisfacer las necesidades de ventas por medio de la transformación de materiales en producto terminado; para ello cuenta con personal calificado en las diferentes actividades que se realizan para cumplir con los objetivos de la organización.

El Departamento de Producción está dividido en tres áreas: la primera es de fabricación de líquidos: como su nombre lo indica, se utiliza para producir formas líquidas como: jarabes, suspensiones, soluciones. La segunda área es de fabricación de sólidos, en ella se producen productos como: tabletas, cápsulas, polvos para suspensiones o sobres, y la tercera es el área de empaque, en donde se procesan todos los embalajes de cada uno de los productos que se fabrican en la planta farmacéutica.

Entre 2009 – 2012, se ha experimentado un crecimiento exponencial en las ventas del área comercial e institucional, provocando un crecimiento desordenado a nivel administrativo, ocasionando deficiencias en los diferentes procesos que se realizan y con ello una reducción gradual de la eficiencia, aumentando los costos de operación y reduciendo los niveles de satisfacción del cliente.

Para iniciar con el reordenamiento, se ha identificado en el Departamento de Producción una oportunidad de mejora: por el nivel del personal que labora en el área, ser el departamento que produce los medicamentos que se utilizan para satisfacer los mercados, por la relación directa que tienen con el Departamento de Distribución y Almacenaje; y el contar con procesos estandarizados.

Para medir los niveles de capacidad del personal de planta es necesario implementar sistemas que permitan evaluar aptitudes y actitudes, para ello se utilizará el método 360 grados, con los resultados se obtendrá información para medir satisfacción del personal, colaboración del empleado, ascensos, incentivos, etc.

Se utilizará el método de evaluación 360 grados debido a la calidad de los resultados que este proporciona, el método evalúa en cuatro direcciones: jefe, compañero, subalterno y externo; describiendo de una mejor forma a la persona evaluada. La estructura de la empresa es familiar, por lo tanto se necesita un método de evaluación en donde el aspecto sentimental no interfiera en los resultados obtenidos.

Por ser el Departamento productor se deben conocer las capacidades de los empleados para el desarrollo de diferentes actividades y así exponenciarlas para obtener mejores resultados, para ello se implementarán KPI que permitan medir los procesos.

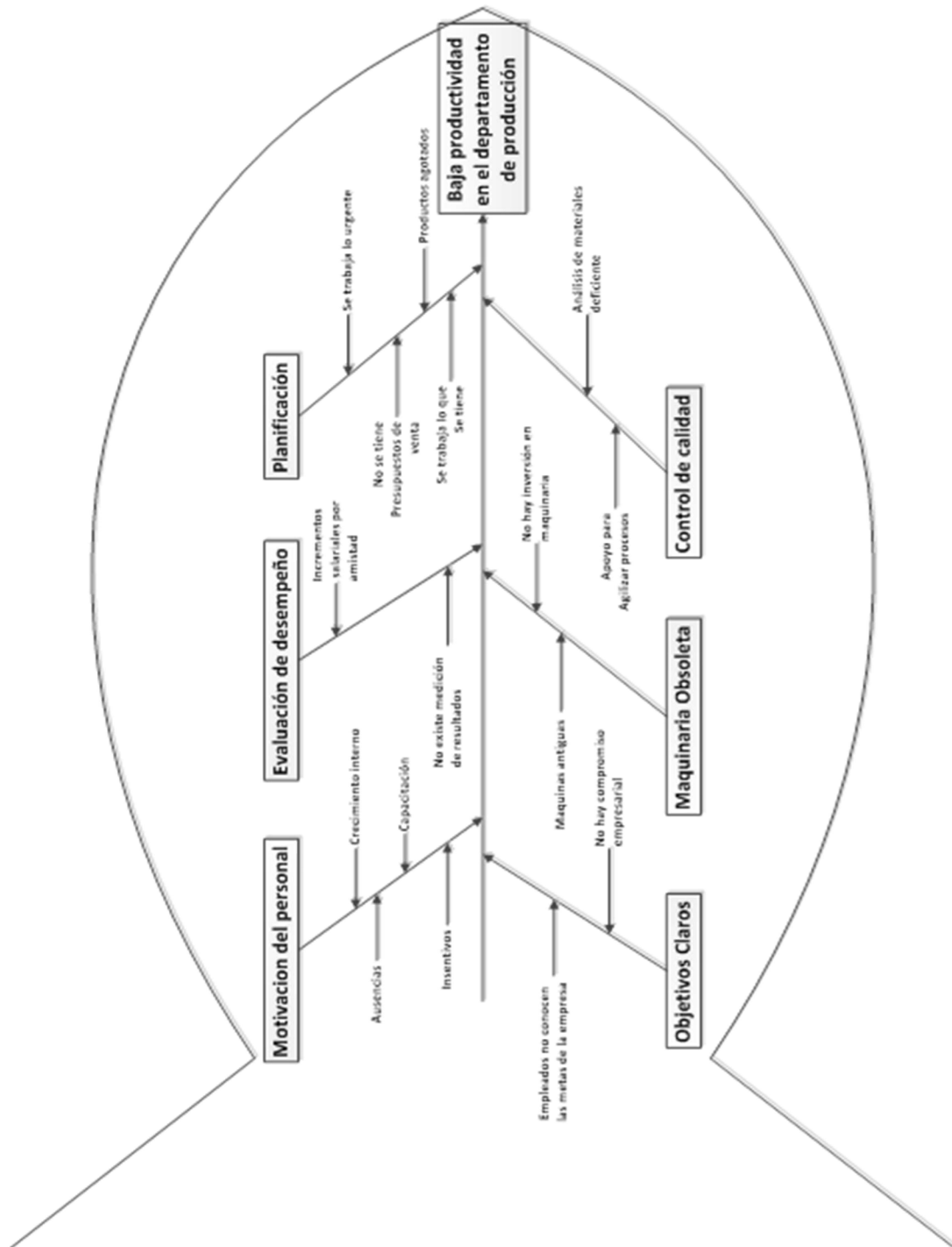
De aquí surge la necesidad de aplicar mecanismos como: la evaluación del desempeño, herramienta que ayuda a conocer y medir la potencialidad de cada persona y llevarla a su aplicación, esto con objetivo de incrementar su

eficiencia impulsando sus energías de acción, para determinar así el ambiente adecuado para su desempeño.

También se espera que la evaluación del desempeño 360 grados proporcione información para el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la empresa y de los empleados, aplicándola de la manera más racional posible, con lo cual se persigue un manejo exitoso de los recursos humanos dentro de la empresa.

No se debe olvidar que, cualquier organización obtiene personal determinado y motivado a cumplir con los objetivos propuestos por medio de la capacitación constante, la motivación, identificación con la empresa, estabilidad económica. Este estudio se basa en la importancia que tiene el recurso humano para el desarrollo de las actividades de una organización, lo que hace necesario hacer evaluaciones del desempeño, para detectar los problemas o deficiencias en el personal y poder determinar los obstáculos en el desarrollo de las mismas.

Figura 2. Diagrama Causa y Efecto, producción ineficiente



Fuente: elaboración propia.





## 2. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

### 2.1. Generalidades

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una organización.

Administración según lo indica Dessler (2001): “Es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz, planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. Esta definición contiene dos ideas importantes:

- Las cuatro funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.
- La consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente.

Entre las cuatro funciones se encuentra la del control y significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal. p. 613.

## **2.2. Etapas de la administración**

La administración tiene varias etapas que nos ayudan a formular estrategias para el cumplimiento de objetivos en una organización. A continuación se describe la importancia de cada una de ellas.

### **2.2.1. Planeación**

Según Robbins y Coulter (2005:9), la planeación es: “la función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.”<sup>3</sup>

La planeación para Koontz y Weihrich (2004:783) es definida como: “la selección de misiones y objetivos y las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De modo que los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados”.<sup>4</sup>

Tiene como función establecer las bases para la toma de decisiones, presentes y futuras en la empresa, además contribuye a identificar oportunidades y prevenir problemas.

---

<sup>3</sup> ROBBINS, Stephen. Administración. p. 9.

<sup>4</sup> KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. p. 783.

### **2.2.2. Organización**

Definida de acuerdo a Robbins y Coulter, 2005:9 la organización: “es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización. El desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia. La estructura organizacional es la distribución formal de los empleados dentro de la organización”.<sup>5</sup>

Para Koontz y Weihrich (2004:783) indican que: “organizar supone establecer roles para que éstos sean ocupados por miembros de una organización.”<sup>6</sup>

### **2.2.3. Integración**

La integración según Koontz y Weihrich, 2004:781 “es la función administrativa que consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones, a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas”.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen. Administración. p. 9.

<sup>6</sup> KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. p. 781.

<sup>7</sup> Op. Cit. p. 780.

#### **2.2.4. Dirección**

Para Koontz y Weihrich, 2004:780 la función de dirección consiste en: “influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto en favor del cumplimiento de los objetivos comunes”. Es acá en la dirección en donde se ejecuta lo planeado.

#### **2.2.5. Control**

El control es: “el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y en corregir cualquier desviación significativa”, Robbins y Coulter (2005).<sup>8</sup>

### **2.3. Recurso humano**

El recurso humano es un elemento muy importante en una institución Chiavenato, 2000:128 indica que: “el recurso humano son las personas que ingresan, permanecen, participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedios (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnico, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan

---

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen. Administración. p. 458.

a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones. Sin importar el cargo que ocupen: director, gerente, jefe, supervisor, operario o técnico; las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización”.<sup>9</sup>

Ninguna organización puede darse el lujo de ignorar los avances en tecnologías y expectativas del individuo, así como de la empresa que van cambiando, por lo cual es conveniente planear la carrera profesional de los integrantes claves de la organización y su desempeño debe ser medido y evaluado de la manera más justa y objetiva posible.

Por medio de la planeación, las organizaciones pueden evitar la escasez y los excedentes resentidos de talentos. La planeación de recursos humanos se puede resumir en dos etapas:

- La evaluación de los recursos humanos actuales
- La evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer esas necesidades.

Al haber logrado estas dos etapas se procede al reclutamiento y reducción del personal, selección, inducción, capacitación de los empleados y administración del desempeño de los empleados.

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. p. 128.

## **2.4. Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera su contribución total a la organización; y justifica su permanencia en la empresa.

La mayor parte de los empleados procuran obtener realimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentada.

Las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el Departamento del Recurso Humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción; incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del Departamento del Recurso Humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

También se dice que la evaluación del desempeño: es el proceso que realiza un supervisor a un subordinado por lo general, una vez por año, que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño, indica también, que es el proceso

mediante el cual se crea un ambiente laboral en el que las personas pueden desempeñar al máximo en sus capacidades.

#### **2.4.1. Razones para evaluar el desempeño**

Las razones para evaluar el desempeño del personal son:

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.
- Validar y redefinir las actividades de la empresa.

Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

#### **2.4.2. Beneficios de la evaluación de desempeño**

Según Lavanda 2005, los beneficios al utilizar una evaluación de desempeño son para:

#### **2.4.2.1. El individuo**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.



- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

#### **2.4.2.2. El jefe**

- Evaluar de mejor manera el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

#### **2.4.2.3. La empresa**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

### **2.4.3. Elementos de la evaluación de desempeño**

Existen elementos comunes en todos los enfoques sobre la evaluación de desempeño, a continuación se presentan los más utilizados:

- Estándares de desempeño
- Mediciones del desempeño
- Elementos subjetivos del calificador
- Contribuciones de la evaluación de desempeño

### **2.4.4. Métodos para la evaluación de desempeño**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas, y una relativa adecuación a

determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también, estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, es frecuente utilizar una combinación de enfoques estadísticos y enfoques cualitativos con énfasis en dimensiones diversas, como ejemplo, pueden citarse los métodos más utilizados:

#### **2.4.4.1. Método de escala gráfica**

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es un método simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

- Características principales
  - Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
  - Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
  - Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar.

- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: escala gráfica continua, escala gráfica semi-continuas, y escala gráfica discontinuas.
- Ventajas
  - Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y simple aplicación.
  - Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y situación de cada empleado ante ellas.
  - Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.
- Desventajas
  - No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
  - Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.

- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

#### **2.4.4.2. Método de elección forzada**

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas del país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas y que permiten obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

- Características principales
  - Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
  - La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y luego la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.
- Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.
- Ventajas
  - Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
  - Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
  - Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
  - Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

- Desventajas
  - Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
  - Es un método básicamente comparativo y discriminativo, representa resultado globales, discrimina los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
  - Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
  - Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

#### **2.4.4.3. Método de investigación de campo**

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos del desempeño por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato, su desarrollo en el cargo y en la organización.

- Características

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (*staff*) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados con los siguientes pasos:

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: más satisfactorio, satisfactorio y menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción, que puede implicar: consejería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución; promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: se trata de una verificación o comprobación del desempeño a cada funcionario.

- Ventajas

- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda



visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
  - Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
  - Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
  - Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
  - Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación de personal.
  - Es el método de evaluación más completo.
- Desventajas
    - Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
    - Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

#### **2.4.4.4. Método de comparación de pares**

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método, también pueden utilizarse factores de evaluación; de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

- Características principales
  - El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
  - La base de la comparación es por lo general el desempeño global.
  - El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice.
- Ventajas
  - Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
  - Proceso simple de fácil aplicación.
- Desventajas
  - Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes

#### **2.4.4.5. Escala de calificación basada en el comportamiento**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

- Características principales
  - Descripción de desempeño: aceptable e inaceptable; obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.
  
- Ventajas
  - Determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
  - Reduce los elementos de distorsión y subjetividad.
  
- Desventajas
  - Este método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica.
  - La mayor parte de los supervisores no mantienen actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la actividad de este enfoque.

#### **2.4.4.6. Evaluación en 360 grados**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, para Lavanda, D (2005) “es una herramienta cada día más utilizada por las

organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, jefes, clientes externos y otros”.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas y mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, asimismo, dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

- Ventajas
  - El sistema es más amplio, en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
  - La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
  - Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos.
  - Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
  - La retroalimentación de los compañeros y de los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

- Desventajas
  - El sistema es más complejo en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
  - La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron: se confabularon.
  - Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
  - Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

#### **2.4.5. Etapas de una evaluación de desempeño**

Dentro de las etapas para la realización de la evaluación del desempeño se pueden enumerar las siguientes:

- Definir objetivos.
- A quién está dirigido (técnicos, supervisores, administrativos, operadores).
- Quién es el evaluador (puede ser un jefe del sector).
- Quién revisará la evaluación (puede ser un gerente o supervisor).
- Periodicidad (si será de aplicación anual, semanal, mensual, semestral).
- Elección del método.
- Capacitación del evaluador, se le deben comunicar: los objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
- Puesta a punto del sistema: realizar las últimas modificaciones de los

- factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
- Análisis: utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
- Aplicación: se pone en funcionamiento el procedimiento.
- Utilización de los resultados.
- Comunicación de los resultados: Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

#### **2.4.6. Razones para la evaluación de desempeño**

- Ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras.
- Ofrecen la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo.
- Lo anterior permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.
- La evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo de gerentes y los planes de carrera del trabajador a la luz de las fuerzas y debilidades demostradas.

#### **2.4.7. Formas de evaluar el desempeño**

Existen varias opciones para calificar el desempeño, a continuación se detallan las que se utilizaran durante el estudio.

#### **2.4.7.1. Evaluación del supervisor**

Son el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño. El supervisor debe estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

#### **2.4.7.2. Evaluación de los compañeros**

Es eficaz para predecir el éxito futuro de la administración. Se emplea para conocer, ¿cuál es el mejor candidato entre los compañeros para ser promovido?

#### **2.4.7.3. Comités de calificación**

Con frecuencia los comités están integrados por el supervisor inmediato del empleado y tres o cuatro supervisores. El conjunto de calificaciones tiende a ser más confiable, justo y válido que las evaluaciones individuales, debido a que eliminan problemas de preferencia y efectos de halo por parte de los evaluadores; con frecuencia los evaluadores de otros niveles detectan diferentes facetas del desempeño de un empleado.

#### **2.4.7.4. Auto calificaciones**

La desventaja de un auto calificación, es que con frecuencia el empleado se evalúa mejor de lo que lo haría su supervisor.

#### **2.4.7.5. Evaluación por los subordinados**

Aquí los empleados evalúan a los supervisores, esto permite a la gerencia un proceso de retroalimentación hacia arriba; también a diagnosticar estilos gerenciales, identificar problemas potenciales de las personas y determinar acciones correctivas con los gerentes en forma individual; esta forma se utiliza para el desarrollo.

#### **2.4.8. Consecuencias de no contar con una evaluación de desempeño**

- No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
- Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
- Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
- Reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad.
- Facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
- El personal, al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- Pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborar de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.



## 2.5. Indicadores de rendimiento

Hablando en términos generales, los indicadores de rendimiento son datos en series temporales que reflejan y registran cambios a través de un número significativo de dimensiones relevantes, a través de los cuales se juzgará la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar los objetivos.

Salguero Amado, subraya tres problemas sobre las formas de medición:

- La información que proviene de los enfoques tradicionales de medición se refiere a datos ya pasados; en ellos se corre el peligro de que queden obsoletos y suelen tener una utilización relativa.
- Los indicadores no suelen estar relacionados entre sí y no suelen tener un enfoque integrador hacia la empresa en un conjunto.
- No dice nada de los aspectos intangibles, por ejemplo:
  - Satisfacción de los clientes
  - El grado de motivación de los directivos y empleados
  - Índice de retención de los clientes
  - Rotación del personal
  - Tiempo de respuesta
  - La integración de los empleados

Todos estos aspectos y muchos más no se nombran en la información contable y, sin embargo, hay muchos directivos que desean conocerlos, para encontrar sus ventajas comparativas que les separen de la competencia mejorando.

Una cuestión central para la construcción y uso de los indicadores de rendimiento son las decisiones que han de adoptarse sobre los objetivos organizativos y lo que en un momento determinado se entienda como más importante y valioso. Los indicadores han llegado a estar asociados con el imperativo político en beneficio de servicios públicos más eficaces y eficientes.

El interés por la eficacia es manifiesto en la especificación de objetivos, la medición del progreso hacia la consecución de los mismos y la consideración de cursos de acción alternativos para lograr el mismo fin. El interés por la eficiencia refleja un interés por minimizar los recursos («*inputs*») para lograr el mismo nivel de resultados, o por maximizar los resultados con un mismo nivel de recursos («*outputs*»): es esencialmente un cálculo económico.

Es claro que la manera más eficaz de mejorar los resultados individuales y organizacionales es midiendo y controlando las cosas correctas; para obtener los siguientes beneficios:

- Permiten controlar la evolución de la empresa, de un departamento o de algún área en particular.
- Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa.
- Satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes.

Actualmente, cada vez es mayor la tendencia a medir la eficiencia en función de la reducción de recursos. Por ello se conoce que, si disminuyen los recursos se aumenta la productividad. Es frecuente que en una organización se midan, por ejemplo:

- Costos utilizados en cualquier operación de trabajo
- Tiempos utilizados en cualquier operación de trabajo

- Horas/hombre utilizadas
- Número de personas, horas extras
- Tiempos de implantación, duración de un ciclo, plazos de tiempo.
- Materia prima, materiales usados
- Tiempo de parada de equipo

Por lo tanto se puede resumir que para una empresa los recursos más utilizados e importantes son: las personas, el dinero y el tiempo. Según indica el autor Salguero Amado, la conjugación de estas tres variables se resume en la siguiente ecuación:

Productividad = resultados alcanzados/recursos utilizados

### **2.5.1. Tipos de indicadores a medir**

En el área de recursos humanos existen diferentes indicadores que ayudan al manejo del personal, pero para fines prácticos del trabajo de investigación se tomarán los indicadores que tienen relación directa con la productividad.

#### **2.5.1.1. Índice de rotación de personal (IRP)**

Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

- Ventajas
  - La empresa cuenta con personal más joven.
  - El personal nuevo devenga salarios menores que el personal que tenga más antigüedad.
  - En el caso de retiro, el personal tendrá menor cantidad de derechos.
  - Permite tener trabajadores mejor capacitados.
  - El personal nuevo puede aportar ideas frescas.
  - Permite reemplazar el personal que no tiene un buen desempeño.
  
- Desventajas
  - El alto costo que representa: se incurre en costos de desvinculación, tiempos perdidos de producción, costos del proceso de selección, contratación, capacitación y costo de aprendizaje del nuevo trabajador.
  - Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo o del área en la que se produce la vacante.
  - La imagen de la empresa puede resultar afectada con un alto índice de rotación.
  - Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc.

Base de cálculo

EE = empleados egresados anuales  
E = empleados Ingresados anuales  
ET = total de empleados de la organización

$$\text{IRP} = \frac{(\text{EE} + \text{EI})/2 * 100}{\text{ET}} \quad [\text{Fórmula No. 1}]$$

### **2.5.1.2. Índice de capacitación de personal (ICP)**

Es un indicador que representa el porcentaje del tiempo de trabajo que una empresa invierte en capacitación y desarrollo.

Base de cálculo

Horas hombre capacitación (HHC)

Horas hombre trabajadas (HHT)

HHT mensual = número de trabajadores x 176 horas

HHT anual = número de trabajadores X 176 horas x 12 meses

$$\text{ICP} = (\text{HHC})/(\text{HHT}) * 100 \quad [\text{Fórmula No. 2}]$$

### 2.5.1.3. Índice de ausentismo (IA)

Es la relación porcentual entre las horas/hombre perdidas por ausencias y el total de horas/hombre trabajadas. (Cummings, C. 184.2007)

Base de cálculo

Horas hombre perdidas (HHP)

Horas hombre trabajadas por mes (HHT)

$$IA = (HHP)/(HHT)*100 \quad \text{[Fórmula No. 3]}$$

Según el diccionario Larousse (2012): el ausentismo “es la falta de presencia o tiempo en que uno está ausente”. Sin embargo, para efectos de cálculo en este estudio se definirá ausentismo como: faltas o inasistencia de los empleados al trabajo, en sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa.

El ausentismo se clasifica de la siguiente manera según James Stoner (1996): justificado: el que se produce con autorización del jefe; injustificado: las faltas del trabajador cuando no avisa y por lo tanto no hay autorización.

Para efectos de estudio se evaluará el ausentismo en forma mixta, ya que el objetivo es encontrar el índice general de ausentismo y las causas principales de la misma en el Departamento de Producción, para encontrar soluciones individuales.

### **3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS**

#### **3.1. Generalidades**

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360 grados, se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80, utilizándose principalmente, para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel.

##### **3.1.1. Descripción de la evaluación 360 grados**

Es un sistema para evaluar el desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma: el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El método 360 grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas lo utilizan puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño, maximizando los resultados integrales de la empresa.

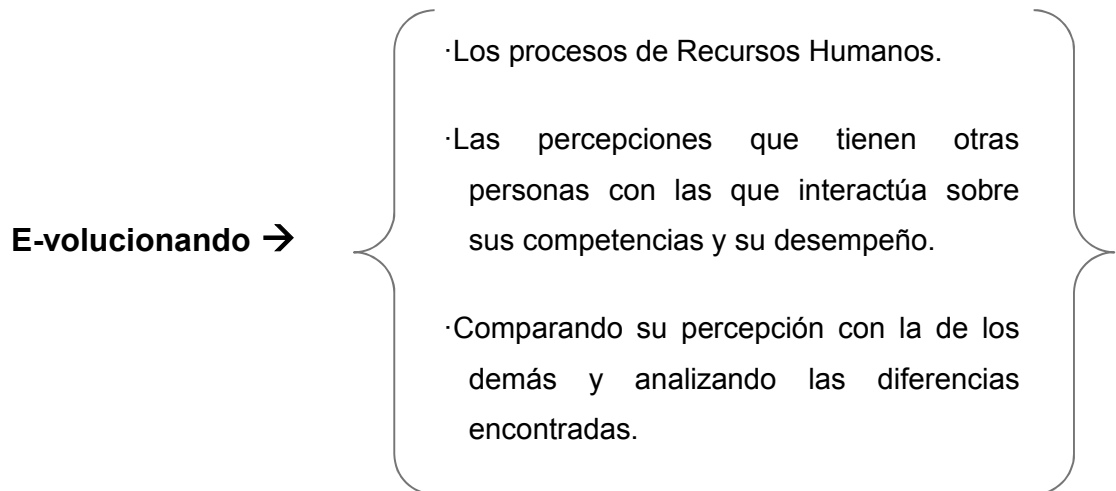
La expresión proviene de cubrir los 360 grados que, simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. También se usa para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último, en donde se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360 grados información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados?, ¿qué no les gusta? y ¿qué les gustaría que sucediera o modificara en sus conductas?. Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables.

Además, en todos estos cuestionarios de evaluación de 360 grados es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área, departamento o equipo.

La filosofía así se entiende de parte de todos como un objetivo específico de logro integral, de evolución corporativa, por ello se establece que los 360 grados es una extensión del concepto:



Figura 3. **Filosofía de la evaluación de desempeño 360 grados**



Fuente: LAVANDA, Diana. *Evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/evaluaciondeidesempeño/default2.asp>. Consulta: 11 de enero de 2012.

### **3.1.2. Funcionalidad del método de evaluación 360 grados**

Esta herramienta basa su uso en el apoyo de paquetería informática que permite, fundamentalmente, el acopio de los datos o información que proporcionan los cuestionarios. A la vez que procesan los datos se da el caso que la propia organización a través de su área de ingeniería y sistemas, diseña su propio software para el manejo particular de los resultados y la búsqueda de esquemas de planeación estratégica, por área, departamento o actividad. Sin embargo, también se pueden desarrollar hojas electrónicas en Excel para la tabulación de datos y así obtener los resultados de las evaluaciones realizadas.

### **3.1.3. A quién evaluar**

¿Qué pasa con los directivos?, ¿qué pasa al interior de la empresa? Los ejecutivos se asombran cuando se les da a conocer que su estilo de gerencia o sus habilidades de liderazgo no generan impacto positivo. Puede resultar tentador construir una mejor área de producción o mudarse a un área con menores costos, las empresas están empezando a sentir el impacto en la línea al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la organización.

Algunas empresa farmacéuticas como: Bayer, Merck, Sanoffi, con presencia en el mercado nacional a mediana y gran escala comienzan a descubrir que las organización están avizorando que la competencia más grande que existe actualmente en el mundo es la de la gente que conduce a aquellos que producen el resultado final.

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, estas empresas incorporan en el proceso de evaluación a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas, así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360 grados. La pregunta es: ¿el desempeño de esta persona es importante para la efectividad de su labor o de su área? Si la respuesta es sí, de inmediato hay que utilizar esta metodología.

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. El jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se

seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante.

Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio. Si el cuestionario es devuelto directamente al Departamento de Personal o Recursos Humanos, puede causar un tipo de nerviosismo o desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas. Con esto se sentarán las bases para el establecimiento o restablecimiento de una leal cultura organizacional.

En concreto, el 360 grados es un medio que recoge información trascendente, obtenida de las personas evaluadas, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes; ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual permite ver en dónde se necesita hacer algo para mejorar.

### **3.2. El capital intelectual**

La trascendencia de esta metodología requiere abrir el proceso de evaluación con un enfoque de interrelación y no únicamente por la opinión de una persona, obteniendo consenso, se propicia que las personas visualicen un proceso de crecimiento individual y no tan solo de cumplimiento de metas.

### **3.2.1. Comportamiento en el trabajo**

Los comportamientos que se observan con mayor frecuencia en el trabajo son:

- Responsabilidad de resultados
- Habilidades
- Solución de problemas
- Valores

Estos son logros que la empresa y sus ocupantes deben obtener en el corto y mediano plazo, ello determinará los elementos motivacionales que cada integrante quizá perdió por no encontrar una razón e importancia del lugar que ocupa en la organización y lo que esta, en un momento determinado puede regresarle.

La importancia del modelo de evaluación es que dirige su interés al hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De modo anónimo los compañeros como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

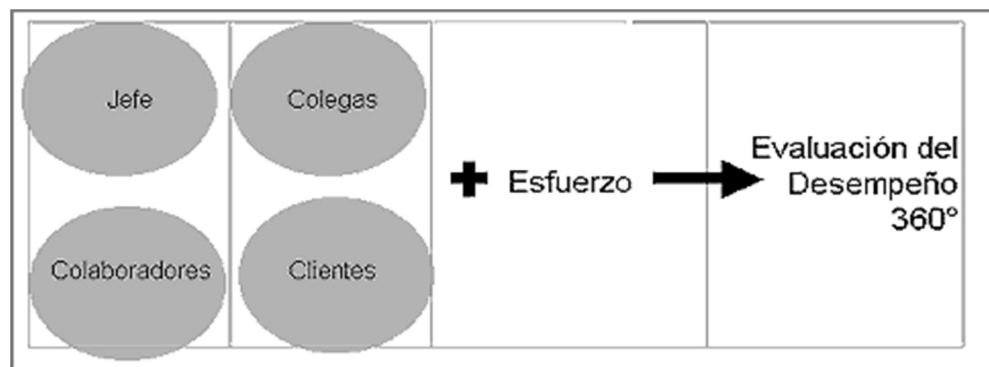
Lo destacado en el proceso es que la persona evaluada puede tener un abierto y transparente intercambio con quienes le han evaluado, generando auténticamente la retroalimentación sobre las partes que no se percibe por una visión centralizada en el trabajo y no el logro del mismo.

### 3.2.2. Percepción en el trabajo

A nivel gerencial y de jefaturas sienten su autoridad comprometida por este proceso, dado que no existe una única fuente de la que se evalúe el desempeño. Algunos no desean tomar la responsabilidad por evaluaciones pasadas. Otros tantos temen dar retroalimentación a quienes se lo piden por miedo a luego recibir el mismo tipo de evaluación.

Antes que el directivo asuma esta metodología, se debe conducir un programa piloto con la gente más efectiva; evaluar el funcionamiento, observar sus bondades para operarlo; definir si los participantes se muestran receptivos; verificar que las respuestas sean abiertas y honestas. Seleccionar a una persona que sea considerada buen directivo o buen facilitador y que haya pasado por el proceso para que luego le ayude a transmitir a los demás los contenidos, resultados y eliminar distorsiones sobre los alcances.

Figura 4. **Plano conceptual de una evaluación de desempeño 360 grados**



Fuente: CASTILLO APONTE, José. Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. p. 376.

Con respecto a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a las personas; los procesos, también se ha facilitado enormemente pues en la actualidad estas evaluaciones se pueden hacer en papel o se pueden hacer en medios electrónicos y pueden ser remitidas a los evaluadores por correo electrónico, o se pueden hacer llegar los cuestionarios de evaluación a través de la red de computo local, y muy recientemente se han puesto a la disposición de las empresas la posibilidad de colocar las evaluaciones en internet, de esta forma desde cualquier parte del mundo se puede acceder a las encuestas, contestarlas y devolverlo por la misma vía.

Una vez que han sido distribuidos los cuestionarios y que estos han sido contestados y devueltos al administrador del proyecto, los cuestionarios son capturados y con la información obtenida es posible crear reportes escritos de diferentes diseños, en los que se pueden hacer sumatorias por categoría de puntos investigados; se pueden dar resultados en el orden natural de los puntos investigados, hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones; se pueden mostrar las calificaciones dadas por todos los grupos de evaluadores o solo por algunos de ellos; incluir o incorporar los comentarios a cada una de las preguntas que se hicieron a los evaluadores y hacer un resumen de las preguntas abiertas colocadas al final de cada encuesta (si aplica); en fin, hay una gran posibilidad de presentar los reportes de acuerdo a las necesidades particulares de información y todo esto se puede realizar sin menoscabo de la confidencialidad de la información, porque en la actualidad es muy importante el asegurar la confidencialidad de las opiniones y calificaciones emitidas.

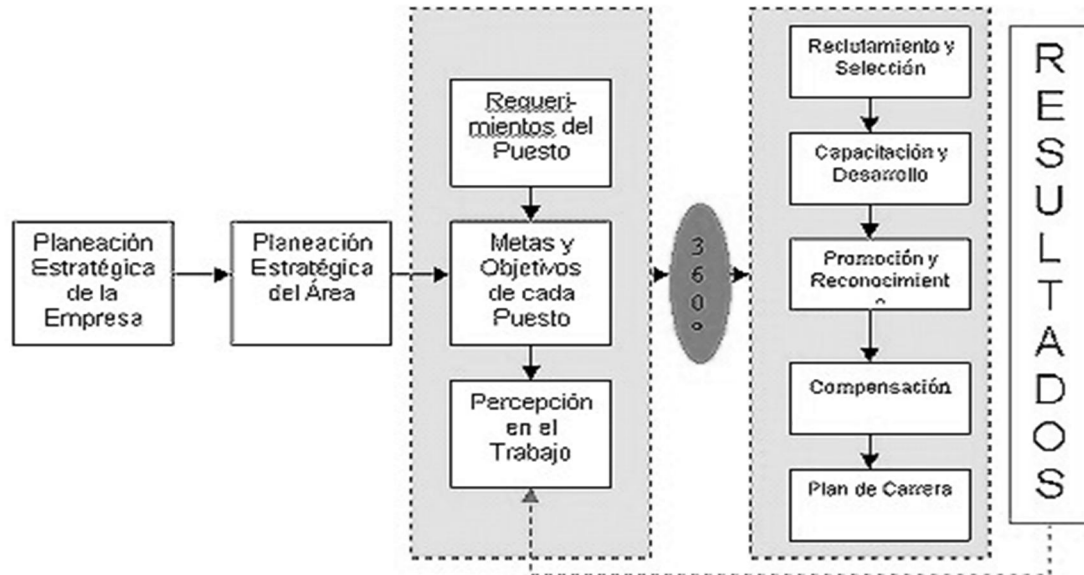
Cuando los evaluadores que dan su punto de vista o evalúan a sus compañeros, colegas, jefes, subalternos; están seguros de que nadie va a

poder revisar sus evaluaciones, ya sea cuando se están capturando las evaluaciones o cuando se están preparando los reportes o en cualquier momento del periodo de evaluaciones semestrales o anuales y pueden estar seguras de que el sujeto evaluado no va a poder conocer de ninguna manera cual fue la calificación que ellos le dieron, les ayuda en gran manera a que la retroalimentación que proporcionan sea más confiable y más justa.

Otra característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360 grados en la actualidad, es la posibilidad de crear un plan de desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil como herramienta para el desarrollo personal. Este tipo de programas adicionales derivados del 360 grados ayuda a la persona a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las más bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

Bajo la anterior descripción, esta es la representación del esquema de evaluación:

Figura 5. **Esquema para la evaluación de desempeño 360 grados**



Fuente: WERTHER, William B. Administración de personal y recursos humanos. p.644.

El modelo de evaluación 360 grados propicia con su aplicación:

- El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
- Se definen planes de capacitación y desarrollo con las personas, con base en los resultados individuales y grupales en su puesto y la carrera de avance.
- Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño.



- Proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño (difícil de medir) como lo son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etc.
- Simplifica la aplicación de retroalimentación formal y provee de información para determinación de necesidades, evaluación y planeación del desarrollo de los recursos humanos.
- Provee de información para la planeación del desarrollo individual.
- El desarrollo particular de metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

Todo lo anterior es en términos generales lo que un sistema de evaluación de 360 grados puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia por el ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

En lugar de evaluar el desempeño, se puede evaluar simplemente el nivel de competencias que el individuo posee y que están relacionadas con el puesto a evaluar y el nivel de competencias que posee el individuo respecto de las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto.

Lograr un 360 grados está bien, pero lograr 720 grados (dos vueltas de 360) es mucho mejor. La retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada, resaltarán que la evaluación es importante y que el

comportamiento cuenta. Antes de empezar un proceso de retroalimentación de los 360 grados, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

### **3.3. Usos de la evaluación 360 grados**

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal
- Medir las competencias
- Diseñar programas de desarrollo

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y por lo tanto de la organización.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

### **3.4. ¿Cómo se elabora?**

En la etapa de elaboración de los formatos, definición de factores, selección del personal a evaluar y evaluadores es importante que participen las jefaturas de cada departamento para realizar una selección adecuada de los factores a evaluar, a continuación detallan los pasos principales para el desarrollo inicial de las evaluaciones.

#### **3.4.1. Preparación**

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicación clara del propósito al utilizar este proceso de retroalimentación 360 grados es coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

#### **3.4.2. Elaboración del formato**

Para este efecto se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de su organización

Formar un comité para que desarrolle el formato, si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.

El comité identificará a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales de 3 a 5 factores críticos de éxito. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores críticos pueden ser:

- Enfoque al usuario
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Desempeño
- Eficiencia
- Rapidez / velocidad
- Valor agregado
- Confianza y honestidad
- Puntualidad
- Compromiso y responsabilidad
- 

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico.

- Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado. .
- Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

### **3.4.3. Conduciendo las evaluaciones**

- Las personas que recibirán la retroalimentación de 360 grados seleccionaran los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.
- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo. Así evitar efectos halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (se califican todos los factores en la media).
- Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.
- Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

## **4. UTILIZACIÓN DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

### **4.1. Metodología**

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar los resultados y de presentar posibles soluciones al problema que llevará a la toma de decisiones.

En este trabajo de investigación, la metodología de la empresa Supharma para la utilización de un método de evaluación 360 grados en el Departamento de Producción es de tipo descriptiva y de carácter cualitativo y cuantitativo, para lo cual serán utilizadas tanto fuentes primarias obtenidas de cada sujeto y secundarias que se tomarán como base para una investigación documental.

Como investigación descriptiva se dirá que, “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”, (Deobold, 2006). Es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo la descripción de las características o funciones del problema en cuestión.

Se utilizará el diseño de investigación descriptiva, teniéndose el control sobre las variables de estudio, el grupo de control y la asignación de los sujetos a la investigación, por medio de entrevistas. La ventaja de utilizar este medio es que proporciona información relevante y los resultados pueden ser tabulados en forma estadística si así se desea.

Es una investigación de campo, porque se recurre a fuentes primarias: Encuestas (evaluaciones) y para realizar el estudio se recurrió a fuentes secundarias: folletos, textos, libros e información propia de la empresa Supharma, es decir una investigación bibliográfica.

La investigación se basa en un cuestionario de 10 preguntas, dirigido al personal del Departamento de Producción de la empresa Supharma, debido a que estudio a realizar es una prueba piloto, el cuestionario será utilizado en personal administrativo de este departamento que ocupa puestos críticos dentro de la estructura del departamento.

El universo de esta investigación son 35 empleados del Departamento de Producción, se elige la muestra en esta sección de la empresa Supharma, ya que representa el 40 % de la fuerza laboral de la empresa productora de medicamentos. Para fines de estudio se toma la siguiente porción como muestra de estudio, calculado de la siguiente forma, (Morales Vallejo, 2012):



$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2 (N - 1)}{z^2 pq}} \quad \text{[Fórmula No. 4]}$$

Fuente: MORALES, Pedro. Estadística aplicada.

<http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>.

Consulta: 16 enero de 2013.

N = tamaño conocido de la población

n = tamaño de la muestra que deseamos

e = error (3 %)

z = nivel de confianza (1.96)

pq = se asume (0,50)(0,50) = 0,25

Cálculo:

$$n = 35 / [1 + [(0.03)^2(50-1)]/[(1.96)^2(0.25)]]$$

$$n = 35/1.0459$$

$$n = 33$$

#### **4.2. Pasos a seguir para la realización de la evaluación de desempeño 360 grados en el Departamento de Producción**

Para obtener resultados satisfactorios en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño 360 grados, es importante comunicar al personal evaluado y al comité evaluador con claridad lo siguiente:

- Los propósitos de utilizar el método de evaluación 360 grados y que la retroalimentación se utilizará para contribuir con el desarrollo de los individuos en la organización.

- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participaran en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

A continuación se especifica la forma en que el método de evaluación fue desarrollado en el Departamento de Producción:

- Sensibilización al personal de producción sobre el uso del método de evaluación 360 grados. Es importante explicar claramente que los resultados obtenidos serán confidenciales y que la puesta en práctica implica un gran compromiso tanto para la empresa como para el personal que la integra, es importante transmitir confianza hacia el grupo a evaluar y al *staff* de evaluadores.
- Elaborar descripciones de puestos para establecer funciones y responsabilidades del puesto. En este caso de estudio el Departamento de Producción de la empresa Supharma ya cuenta con descripciones autorizadas.
- Organizar una mesa redonda con: jefes, supervisores y operadores especializados; para definir las metas y los objetivos de la evaluación de desempeño. Estos objetivos son específicos por departamento.
- Determinar con los dirigentes de la organización el período de la evaluación y retroalimentación del desempeño. Para este estudio se realizarán evaluaciones de desempeño con intervalos de 6 meses.

Anualmente se realizará un promedio entre las notas obtenidas para promociones, incrementos, planes de capacitación, entre otros.

- Aplicar el instrumento a cada uno de los participantes en el proceso de evaluación (jefes, compañeros, subalterno, externo), por medio de una herramienta diseñada para cada evaluado.
- Documentar y analizar los datos recolectados de la evaluación del desempeño, los datos deben incluir tanto las responsabilidades y funciones como los resultados de la evaluación
- Realizar la retroalimentación o entrevista de evaluación del desempeño, en la que participen supervisores, operadores y auxiliares de producción.
- Mantener comunicación continua entre supervisores, operadores y auxiliares; dando el seguimiento al proceso y cierre de brechas a través de entrevistas a lo largo del período y revisión de las competencias.
- Elaborar un reporte semestral sobre los resultados obtenidos a Gerencia General.

#### **4.3. Integrantes del proceso de evaluación**

En el estudio realizado se toman de referencia los puestos claves del Departamento de Producción. Refiriéndose a la palabra clave, aquellos puestos que tienen un alto grado de complejidad en la ejecución de tareas, difíciles de sustituir en forma inmediata. A continuación se detallan los objetivos de los puestos de trabajo que serán los encargados del proceso en las cuatro facetas de la evaluación 360 grados.

- Encargado del proceso de evaluación
  - El gerente y jefe del Departamento de Producción: son los encargados de mantener el ambiente planificación y control dentro de las áreas de producción, son los responsables de transmitir a los clientes internos y externos las directrices para cumplir con los objetivos, para los cuales fue creado el departamento.
  
- Evaluados del proceso
  - Supervisor de producción y/o empaque: dirige y coordina el proceso productivo en todas sus etapas, así como al personal de la planta en la ejecución de las actividades productivas en su respectiva sección/área/turno/planta.
  
  - Operador especializado I: atiende, controla y vigila el funcionamiento de las instalaciones industriales para la extracción, tratamiento o transformaciones de materiales en procesos complejos y que requieren un alto grado de especialización, pericia, concentración y entrenamiento.
  
  - Operador especializado II: se encarga directamente de la operación de máquinas y equipo de fábrica o de la ejecución de funciones que requieren de cierto grado de especialización. Controla, acciona y vigila el funcionamiento de las máquinas bajo su responsabilidad, de tal forma que obtenga los productos deseados en calidad y cantidad.

- Inspector de empaque: dirige y supervisa las labores misceláneas del personal operativo de una o varias líneas de producción. Controla la documentación correspondiente al empaque y distribución de un producto.
- Auxiliar de producción: realiza diferentes labores misceláneas en los diferentes centros productivos, ya sea en línea, por tarea, o área de producción. Podría ayudar en el manejo de maquinaria y equipo. Abarca tareas sencillas y rutinarias realizadas, principalmente mediante el uso de herramientas manuales, cierto esfuerzo físico, poca o ninguna experiencia o conocimientos previos del trabajo.
- Colaboradores externos en la evaluación
  - Gerente de control de calidad: planifica, organiza y coordina las actividades y trabajos que se desarrollan en el Departamento de Control de Calidad, de acuerdo con los objetivos, metas y estándares definidos, para la elaboración de los productos de la empresa. El gerente de control de calidad administra y dirige el departamento con el fin de mantener mejorar la calidad de los productos manufacturados.
  - Compañeros de otros departamentos: los cuáles serán entrevistados para retroalimentar el servicio al cliente externo recibido por el personal que ocupa los diferentes puestos que conforman el Departamento de Producción.

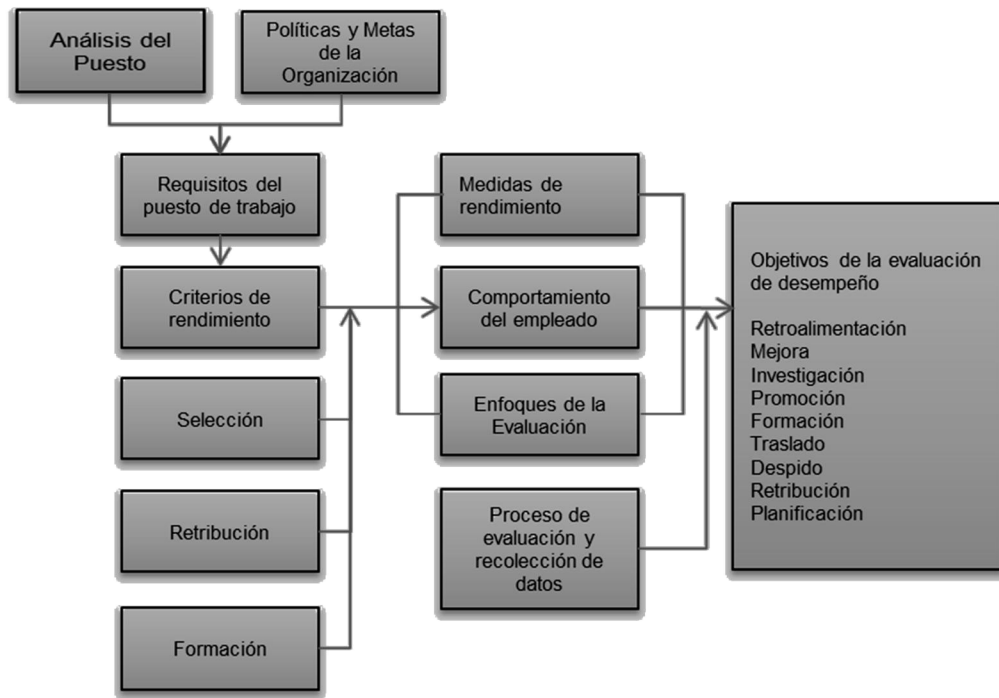
#### **4.4. Frecuencia del proceso de evaluación**

El proceso de evaluación dentro del Departamento de Producción debe realizarse semestralmente, siendo este un tiempo intermedio adecuado para evaluación, pues en él se encuentra un balance entre el seguimiento de retroalimentación y mejora y no es tan amplio para perder la secuencia de la evaluación.

#### **4.5. Diagrama del proceso de mejora con la realización de la evaluación de desempeño 360 grados**

El siguiente esquema de la figura 6 muestra en forma integrada los procesos paralelos que se fortalecen con la implementación del método de evaluación.

Figura 6. **Relaciones, procesos y objetivos de la evaluación de desempeño 360 grados**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.6. Criterios del desempeño a evaluar

Producto de la investigación de campo realizada, se determinaron los siguientes criterios en cuanto a los factores de desempeño para evaluar el desempeño en el departamento de producción de una empresa farmacéutica, (ver tabla II).

Tabla II. **Criterios para la evaluación de desempeño**

<b>FACTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Calidad de trabajo</b>	Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.
<b>Cantidad de trabajo</b>	Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa hasta su terminación.
<b>Conocimiento del puesto</b>	Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los requisitos para desempeñar las tareas del puesto.
<b>Iniciativa</b>	Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes.
<b>Planificación</b>	Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia
<b>Relaciones con los compañeros</b>	Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas, es decir suministra información en el momento apropiado
<b>Relaciones con el jefe inmediato</b>	Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan presentarse.
<b>Relaciones con el público</b>	Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes
<b>Dirección y desarrollo de los subordinados</b>	Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa
<b>Responsabilidades</b>	Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa, así como de cumplir con sus planificaciones y trata activamente de mejorar.

Fuente: elaboración propia.



#### **4.7. Instrumento de calificación**

Para medir el grado de aprendizaje en un empleado es necesario utilizar una técnica, en este estudio se utilizarán niveles de calificación relacionados con los factores que caracterizan a cada puesto de trabajo.

##### **4.7.1. Niveles de calificación**

Para la propuesta de evaluación del desempeño se han considerado los siguientes niveles de medición: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto, para cada uno de los factores a evaluar (ver tabla III).

Tabla III. Niveles de calificación para la evaluación de desempeño

CATEGORÍA	DEFINICIÓN	NIVEL
Excelente	Desempeño que demuestra una actuación claramente superior a la esperada y a los requerimientos del puesto, sobresale por la cantidad y calidad de su trabajo, donde se visualiza claramente eficiencia y eficacia.	10
Muy bueno	Desempeña aptitudes y actitudes que le posibilitan superarse en su gestión y continuar su desarrollo (excediendo algunas exigencias del puesto, en uno o varios aspectos del mismo).	8
Bueno	Desempeño que cumple solamente los requerimientos básicos o mínimos del puesto, pero no alcanza al total de los requeridos por la posición.	6
Regular	Desempeño que no siempre satisface los requerimientos de la posición. Necesita mejorar su desempeño en un plazo no mayor de evaluaciones involucrándose más en todos los aspectos inherentes a su gestión o labor.	4
Deficiente	Desempeño con serias limitaciones que no alcanza a satisfacer los requerimientos mínimos y esenciales del puesto.	2

Fuente: elaboración propia.

#### **4.7.2. Formulario de evaluación del desempeño**

El instrumento será igual para cada nivel, lo que la diferencia entre ellas es el personal que realizará la evaluación en cada nivel (ver anexo 1). Los factores que se consideran en la evaluación de desempeño 360 grados en el Departamento de Producción son definidos con base en los objetivos principales de este departamento.

#### **4.7.3. Resumen de la evaluación del desempeño**

El evaluador, con base en la puntuación total, debe indicar las recomendaciones necesarias para el puesto de trabajo de acuerdo a los rangos descritos en la tabla IV.

Tabla IV. **Recomendaciones para el empleado según resultados de la evaluación de desempeño**

<b>EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO</b>	<b>SI FORMA PARTE DE EL INTERVALO ENTRE</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Excelente	90 a 100	Continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
Muy bueno	70 a 80	Seguir esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
Bueno	50 a 60	Tratar de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
Regular	30 a 40	Tratar de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige.
Deficiente	10 a 20	Necesita realimentación o reasignación de funciones.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.8. Forma de utilizar los formularios de evaluación**

- Realizar una exposición a los participantes del proceso, incluir a los participantes de los cuatro ángulos (jefaturas, subalternos, compañeros (pares) y externos), sobre el método de evaluación, objetivos de la implementación y forma de evaluar.

- Los jefes inmediatos informarán a los empleados que se realizarán evaluaciones del desempeño, indicándoles los factores de medición a evaluar.
- El evaluador debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada factor, el método de escalas de puntuación consiste en un cuadro de doble entrada, en la parte horizontal están los factores de medición del desempeño y en las entradas verticales se colocan los niveles de los factores, por lo que debe señalar con un X la calificación que mejor describa al evaluado, asimismo, antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo.
- Elaborar cuatro boletas de evaluación por cada puesto de trabajo: la primera dirigida al jefe inmediato, al subalterno, a su par o igual, la última al cliente externo o experto en el tema.
- Utilizar hojas que se llamarán formulario de evaluación de desempeño, estas deben contener la descripción de los factores y de los niveles de calificación.
- El encargado del proyecto recopila la información y tabula los resultados en hojas electrónicas por puesto de trabajo.
- Obtener un promedio de las cuatro evaluaciones para elaborar el resumen final por cada puesto, incluir la desviación estándar por cada factor para conocer qué tan lejos se encuentran los resultados del promedio.

- La hoja de resumen de la evaluación refleja el resultado final de la suma de los niveles de medición del desempeño, indicando la categoría que se obtuvo con el resultado final y la recomendación para cada categoría, la cual indicará lo que se debe hacer según la categoría asignada.
- El jefe inmediato debe sostener una entrevista con el trabajador con los datos finales de cada evaluación, esto con la finalidad de comunicarle cuáles han sido las apreciaciones registradas, presentando los resultados en forma agregada, sin referencias personales.
- Realización del análisis de Pareto por puesto de trabajo, para priorizar los factores a trabajar en el programa de capacitación del departamento.
- Tabulación de la información obtenida por cada puesto de trabajo y elaboración de un reporte a gerencia, para presentar resultados semestrales, para los planes de capacitación, promoción y remuneración, del departamento.
- En el reporte final se incluye un análisis de Pareto del Departamento de Producción, para definir prioridades de capacitación general hacia el personal de planta y así maximizar los esfuerzos para lograr los objetivos

## **5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO REALIZADA EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas en las diferentes áreas del Departamento de Producción.

Con la finalidad de obtener un grado de incertidumbre menor al 3 por ciento, se tomó una muestra de referencia de 33 personas que conforman el 95 por ciento de la totalidad de empleados del departamento.

Las competencias o factores evaluados son:

- Calidad de trabajo
- Cantidad de trabajo
- Conocimiento del puesto
- Iniciativa
- Planificación
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con el jefe inmediato
- Relaciones con el público
- Dirección y desarrollo de los subordinados
- Responsabilidades

Para efectos de estudio se analizan los factores que tienen mayor impacto para el cumplimiento de los objetivos del departamento, y que ayudan en el incremento del rendimiento y productividad del mismo.

## 5.1. Promedio de competencias por puesto de trabajo

La tabla V resume las puntuaciones de la evaluación 360 grados para cada puesto de trabajo en relación a las competencias definidas.

Tabla V. **Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de jefatura de producción**

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Desviación Estandar
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior		
Planificación	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	0,0
Conocimiento del Puesto	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	0,0
Calidad de Trabajo	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	0,0
Relaciones con los compañeros internos	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	0,0
Eficiencia en el trabajo	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	0,0
Relaciones con el jefe inmediato	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	0,0
Iniciativa	10,0	10,0	10,0	8,0	9,5	1,0
Responsabilidades	10,0	10,0	10,0	8,0	9,5	1,0
Relaciones con los compañeros externos	10,0	10,0	10,0	8,0	9,5	1,0
Dirección y Desarrollo	10,0	10,0	10,0	8,0	9,5	1,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>92,0</b>	<b>98,0</b>	<b>0,4</b>

Fuente: elaboración propia.

Los datos se encuentran ordenados con base en los resultados obtenidos del promedio por cada muestra tomada, se encuentran ordenados del mayor a menor. Se puede observar que los factores a trabajar son:

- Iniciativa y responsabilidades
- Relaciones con los compañeros
- Dirección y desarrollo.



**Tabla VI. Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de supervisor de producción**

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Desviación Estandar
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior		
Relaciones con el jefe inmediato	8,0	8,0	6,0	8,0	7,5	1,0
Eficiencia en el trabajo	6,0	9,0	7,0	7,0	7,3	1,3
Conocimiento del Puesto	8,0	7,0	6,0	7,0	7,0	0,8
Responsabilidades	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	0,0
Relaciones con los compañeros externos	6,0	8,0	6,0	7,0	6,8	1,0
Dirección y Desarrollo	6,0	9,0	7,0	5,0	6,8	1,7
Relaciones con los compañeros internos	6,0	8,0	6,0	6,0	6,5	1,0
Planificación	6,0	7,0	6,0	6,0	6,3	0,5
Calidad de Trabajo	7,0	8,0	6,0	4,0	6,3	1,7
Iniciativa	8,0	5,0	6,0	6,0	6,3	1,3
<b>Total</b>	<b>68,0</b>	<b>76,0</b>	<b>63,0</b>	<b>63,0</b>	<b>67,5</b>	<b>1,0</b>

Fuente: elaboración propia.

Para el puesto de supervisión de producción se observa que los factores que necesitan una planificación de trabajo son:

- Planificación
- Calidad de trabajo
- Iniciativa.

**Tabla VII. Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de operador de producción, tipo A**

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Desviación Estandar
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior		
Eficiencia en el trabajo	8,0	8,0	8,0	7,3	7,8	0,3
Conocimiento del Puesto	8,0	7,7	8,0	7,5	7,8	0,3
Dirección y Desarrollo	8,0	7,8	8,0	7,0	7,7	0,5
Relaciones con los compañeros internos	6,0	8,0	9,0	6,8	7,5	1,3
Planificación	6,0	7,2	10,0	6,0	7,3	1,9
Calidad de Trabajo	8,0	7,8	8,0	5,3	7,3	1,3
Responsabilidades	7,0	7,0	8,0	5,7	6,9	1,0
Iniciativa	6,0	7,0	9,0	5,3	6,8	1,6
Relaciones con los compañeros externos	6,0	6,8	9,0	4,3	6,5	1,9
Relaciones con el jefe inmediato	6,0	5,0	8,0	7,0	6,5	1,3
<b>Total</b>	<b>69,0</b>	<b>72,3</b>	<b>85,0</b>	<b>62,3</b>	<b>72,2</b>	<b>1,1</b>

Fuente: elaboración propia.

Los datos indican que para el puesto de operador de producción tipo A, los factores que se deben mejorar son:

- Relaciones con el jefe inmediato
- Relaciones con los compañeros externos
- Iniciativa

**Tabla VIII. Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de operador de producción, tipo B**

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Desviación
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior		
Dirección y Desarrollo	8,0	9,3	7,3	7,5	8,0	0,9
Calidad de Trabajo	8,7	8,0	8,0	5,5	7,5	1,4
Relaciones con el jefe inmediato	8,0	7,7	8,0	6,0	7,4	1,0
Conocimiento del Puesto	7,3	7,7	8,0	6,5	7,4	0,6
Relaciones con los compañeros internos	6,7	9,3	7,3	5,5	7,2	1,6
Responsabilidades	7,3	8,3	8,0	5,0	7,2	1,5
Planificación	7,3	8,7	7,3	5,0	7,1	1,5
Eficiencia en el trabajo	7,3	7,7	7,3	5,5	7,0	1,0
Iniciativa	7,3	7,7	6,7	5,0	6,7	1,2
Relaciones con los compañeros externos	4,0	9,0	7,3	4,5	6,2	2,4
<b>Total</b>	<b>72,0</b>	<b>83,3</b>	<b>75,3</b>	<b>56,0</b>	<b>71,7</b>	<b>1,3</b>

Fuente: elaboración propia.

Con el análisis realizado de la tabla anterior, se puede concluir que los factores a mejorar son:

- Relaciones con los compañeros de externos
- Iniciativa.

**Tabla IX. Datos promedio de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de auxiliar de producción, tipo A**

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Desviación
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior		
Planificación	10,0	7,5	6,0	7,3	7,7	1,66
Relaciones con los compañeros internos	8,0	7,0	8,0	8,7	7,9	0,68
Eficiencia en el trabajo	8,0	7,5	8,0	8,3	7,9	0,34
Calidad de Trabajo	8,0	9,0	8,0	7,0	8,0	0,82
Conocimiento del Puesto	8,0	7,5	10,0	7,0	8,1	1,32
Relaciones con los compañeros externos	10,0	7,0	10,0	6,7	8,4	1,83
Iniciativa	10,0	7,5	8,0	8,3	8,5	1,08
Dirección y Desarrollo	9,0	7,5	10,0	8,3	8,7	1,05
Responsabilidades	10,0	8,0	10,0	7,7	8,9	1,25
Relaciones con el jefe inmediato	9,0	9,0	10,0	9,7	9,4	0,50
<b>Total</b>	<b>90,0</b>	<b>77,5</b>	<b>88,0</b>	<b>79,0</b>	<b>83,63</b>	<b>1,05</b>

Fuente: elaboración propia.

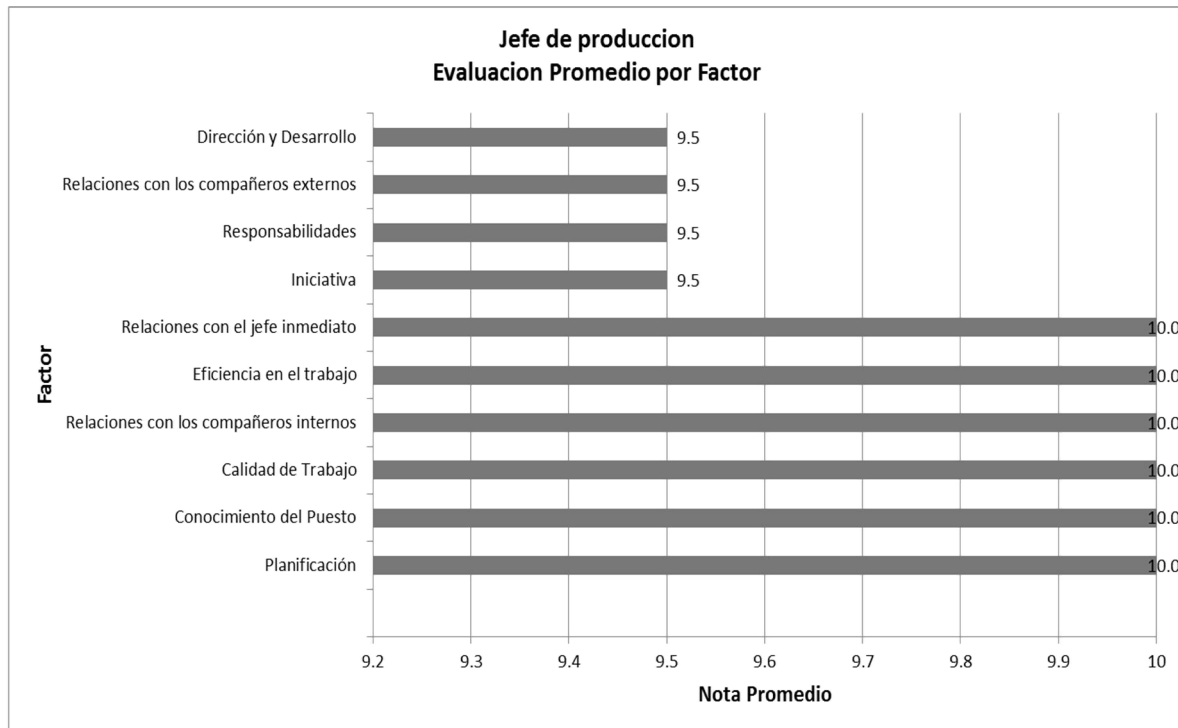
Para el puesto de auxiliar de producción, se encontró que los factores a mejorar son:

- Planificación
- Relaciones con los compañeros internos de trabajo
- Eficiencia.

## **5.2. Promedio general de competencias (factores) por puesto de trabajo**

Los datos presentados en la figura 7 es el resumen de las puntuaciones obtenidas a nivel de departamento, en relación a las competencias. Cuanto mayor sea la puntuación obtenida, más evidente será la percepción de que se demuestre ese comportamiento.

**Figura 7. Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de jefatura de producción**

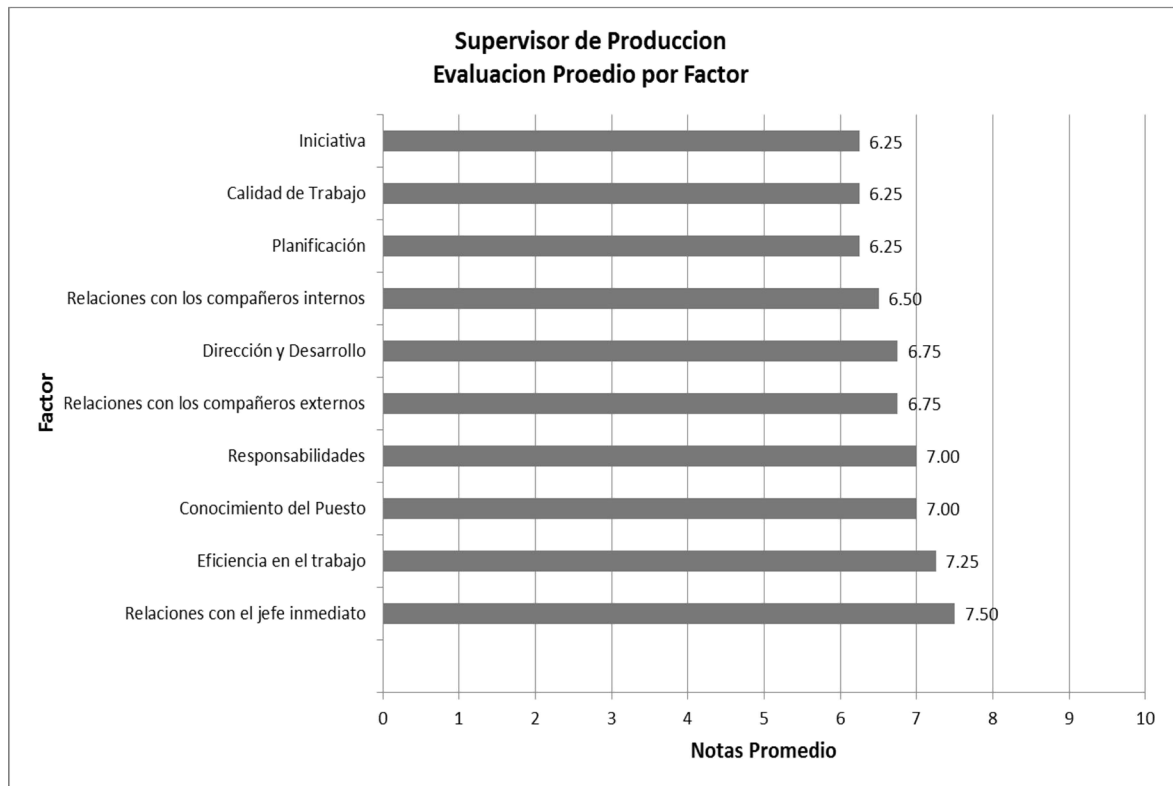


Fuente: elaboración propia.

La figura 7 representa que los factores de mayor dominio para el puesto de jefe de producción son:

- Planificación
- Conocimiento del puesto
- Calidad de trabajo
- Eficiencia en el trabajo
- Relaciones con su jefe inmediato

Figura 8. **Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de supervisor de producción**

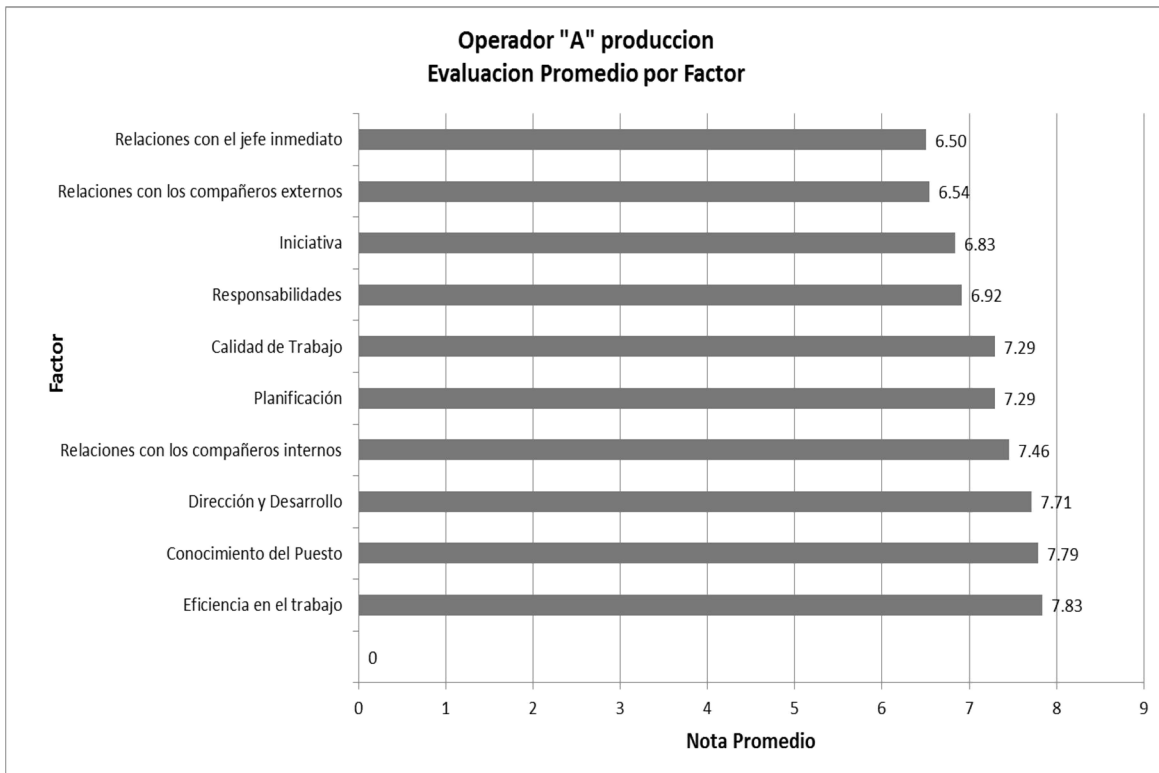


Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra que los factores de mayor dominio para el puesto son:

- Relaciones con el jefe inmediato
- Eficiencia en el trabajo
- Conocimiento del puesto.

**Figura 9. Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de operador de producción, tipo A**



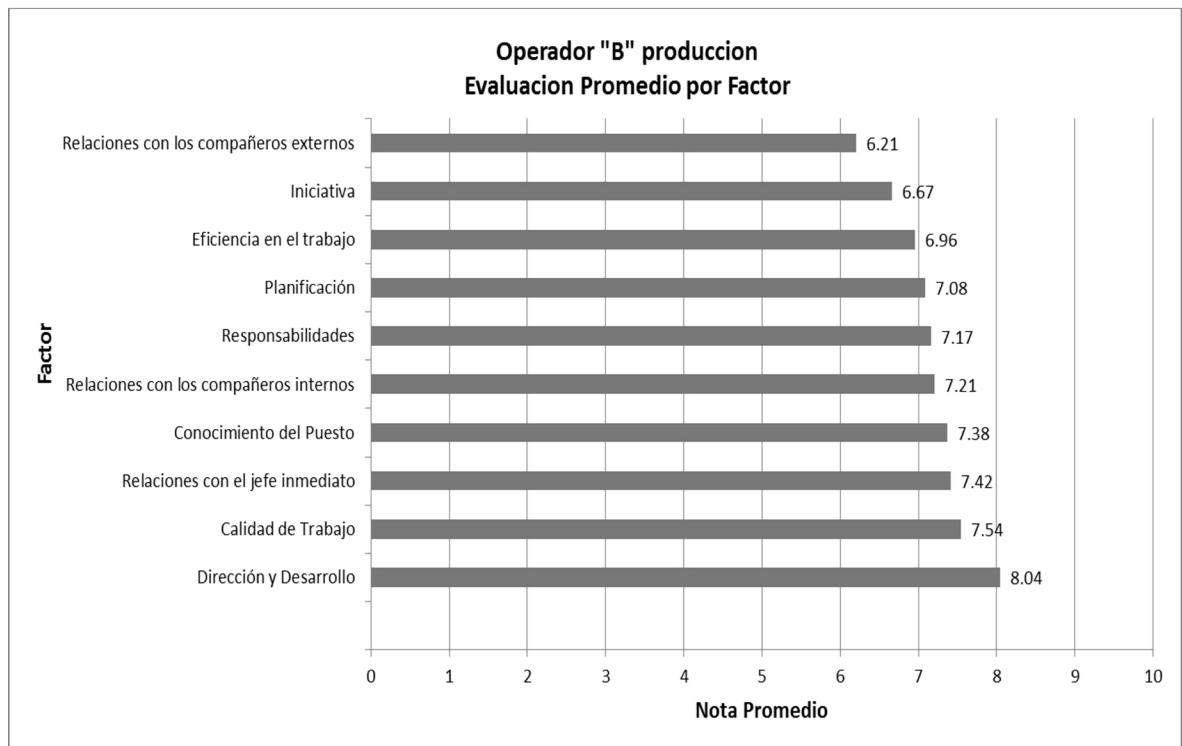
Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra que los factores de mayor dominio para el puesto son:

- Eficiencia en el trabajo
- Conocimiento del puesto
- Dirección y desarrollo



Figura 10. **Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de operador de producción, tipo B**

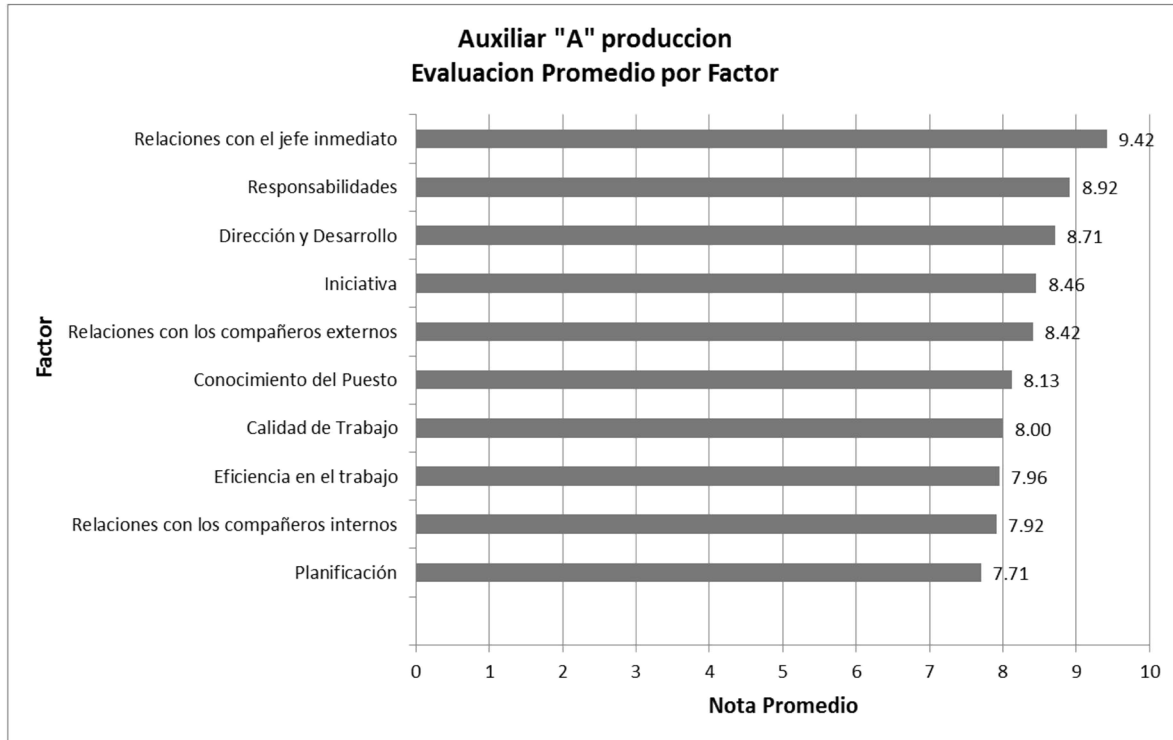


Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra que los factores de mayor dominio para el puesto son:

- Dirección y desarrollo
- Calidad de trabajo
- Relaciones con el jefe inmediato
- Conocimiento del puesto

Figura 11. **Resultados de la evaluación de desempeño 360 grados para el puesto de auxiliar de producción, tipo A**

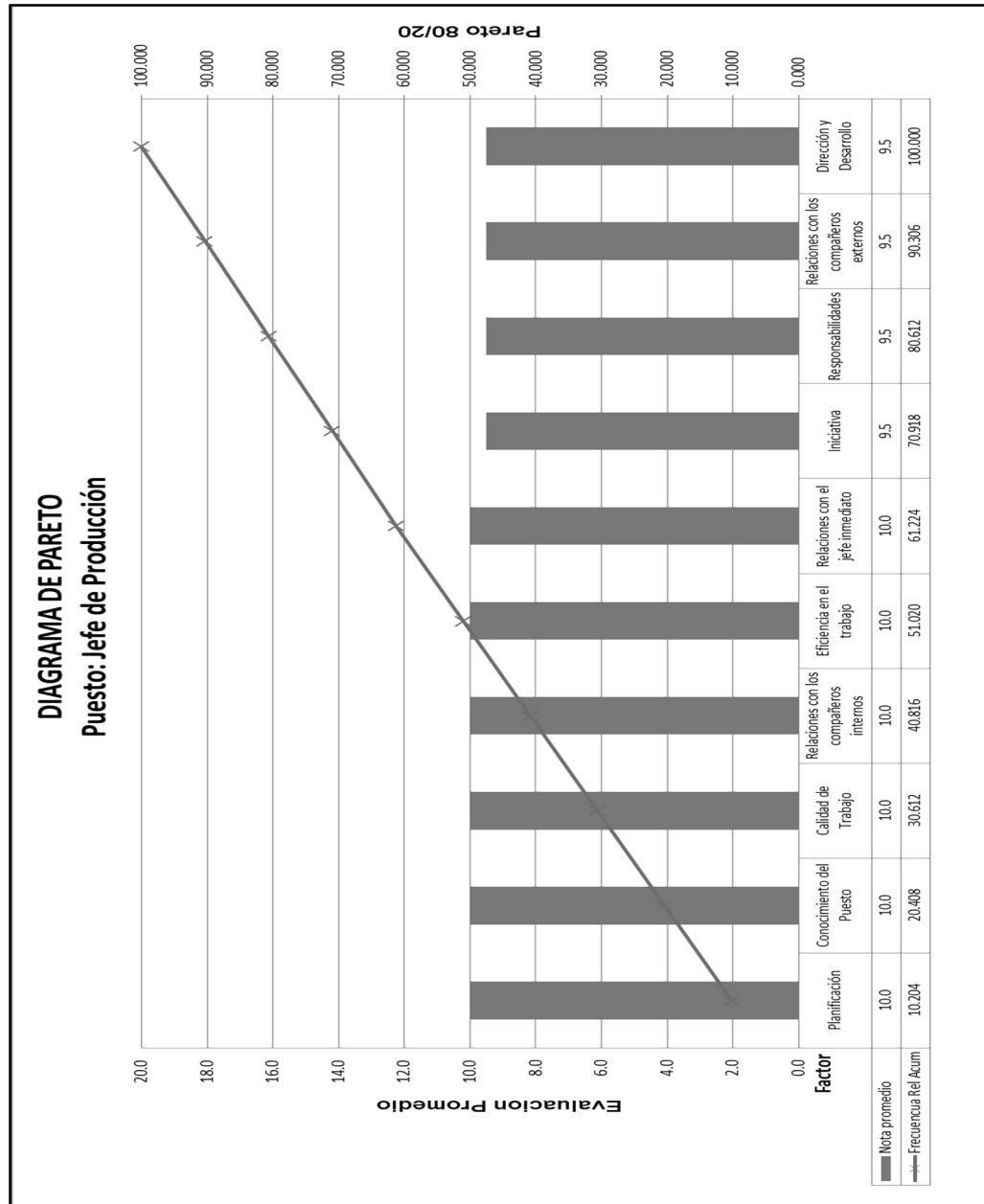


Fuente: elaboración propia.

El gráfico muestra que los factores de mayor dominio para el puesto son:

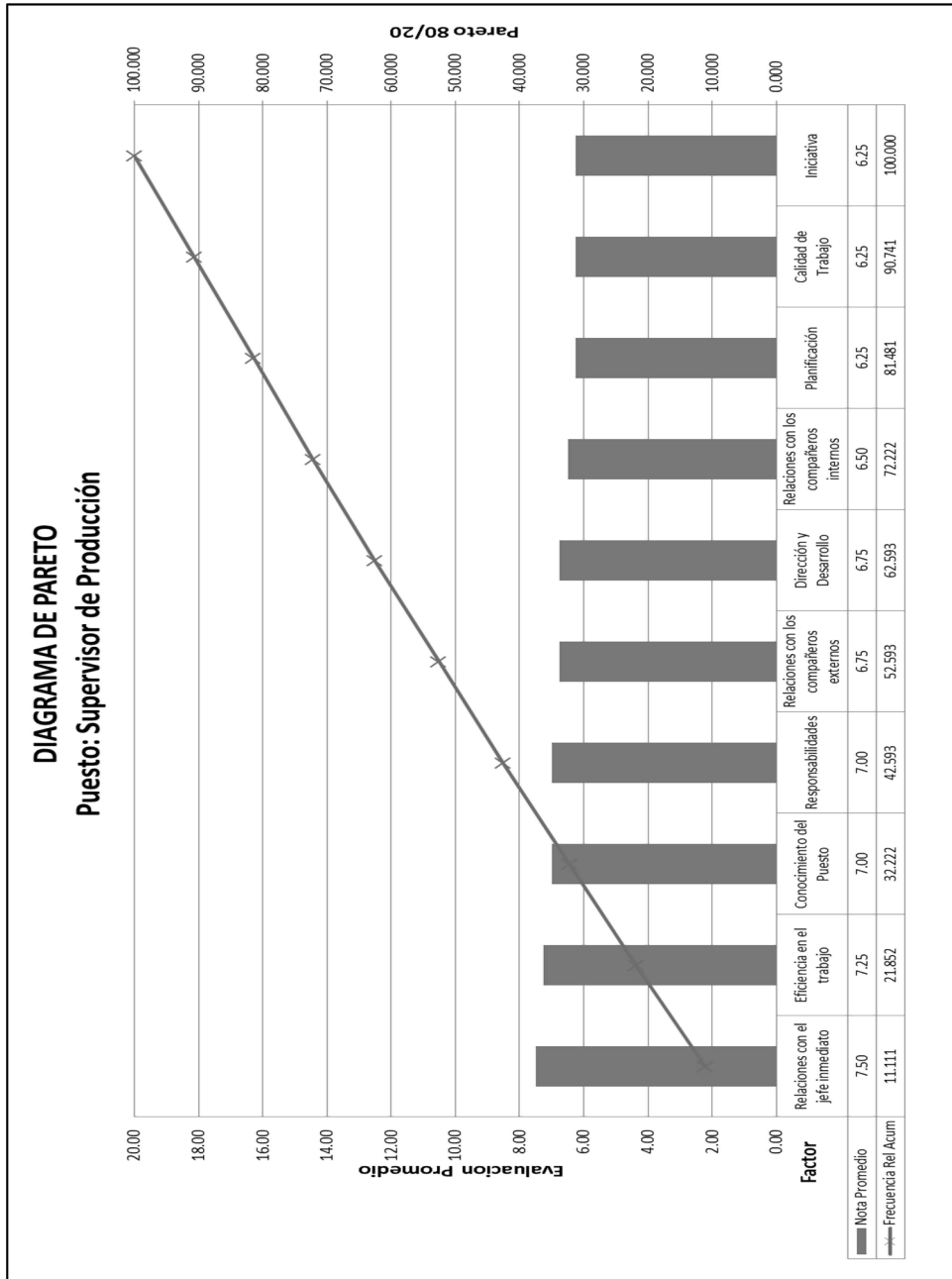
- Relaciones con el jefe inmediato
- Responsabilidades
- Dirección y desarrollo e iniciativa.

Figura 12. **Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de jefe de producción**



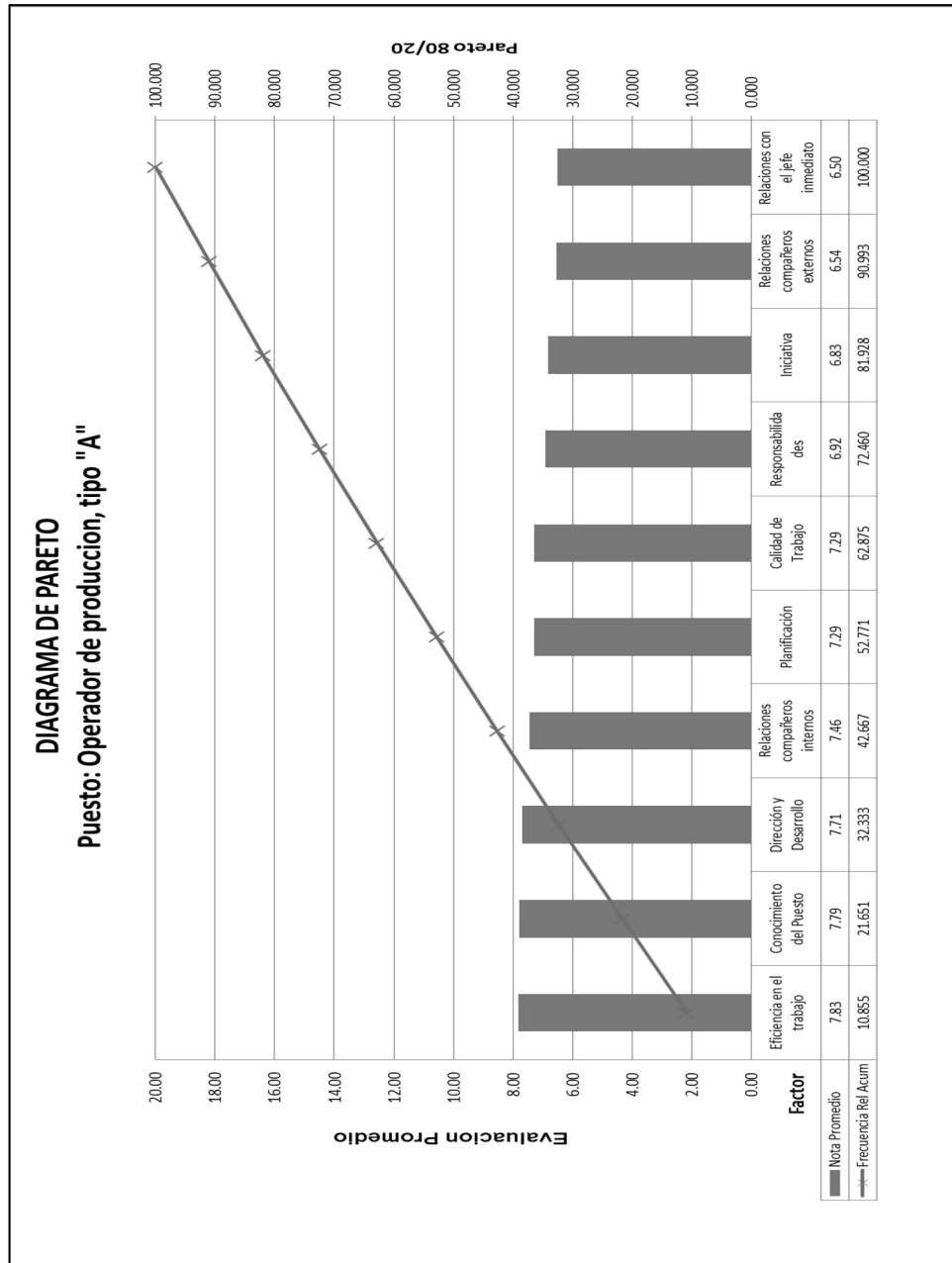
Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de supervisor de producción**



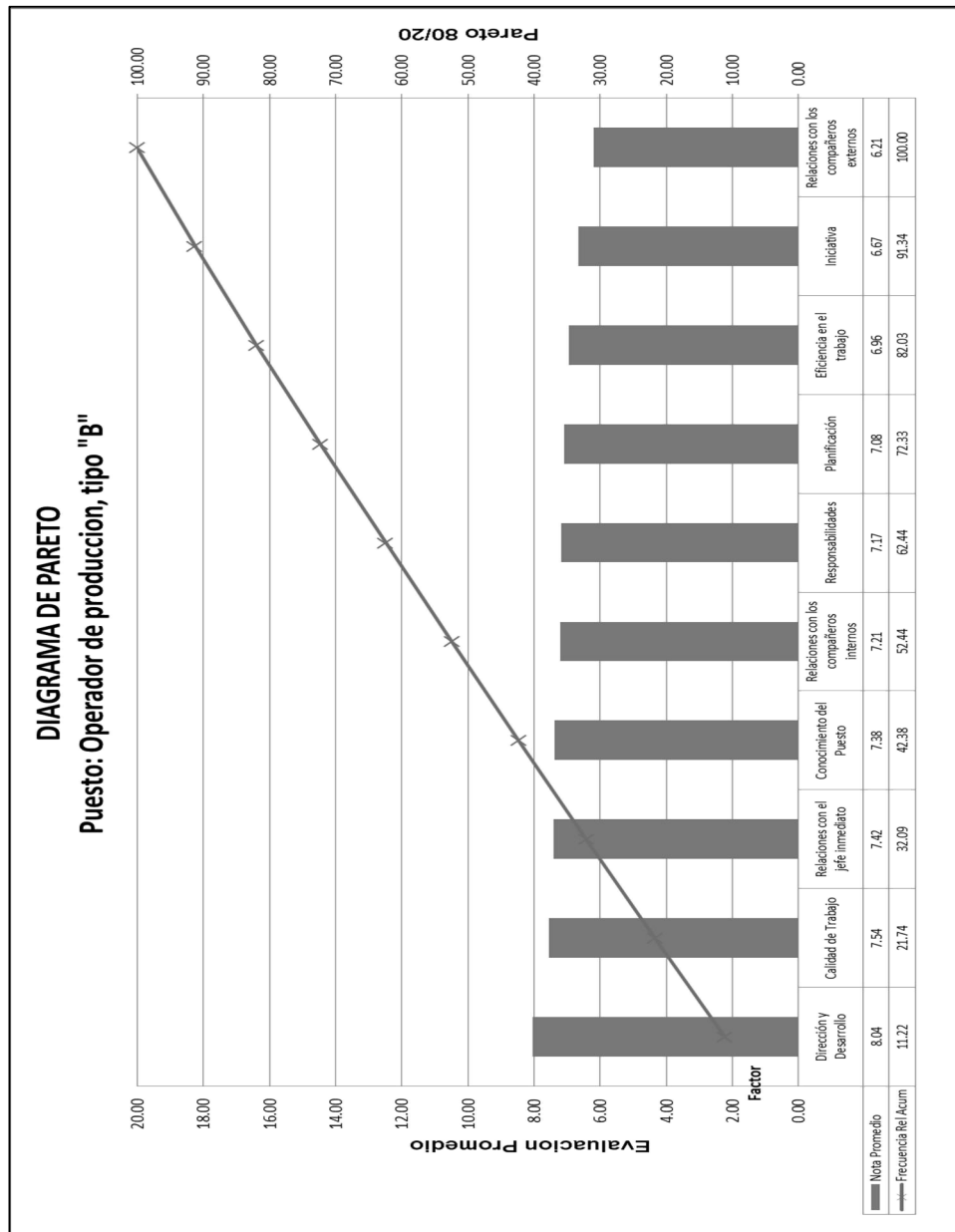
Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de operador de producción, tipo A**



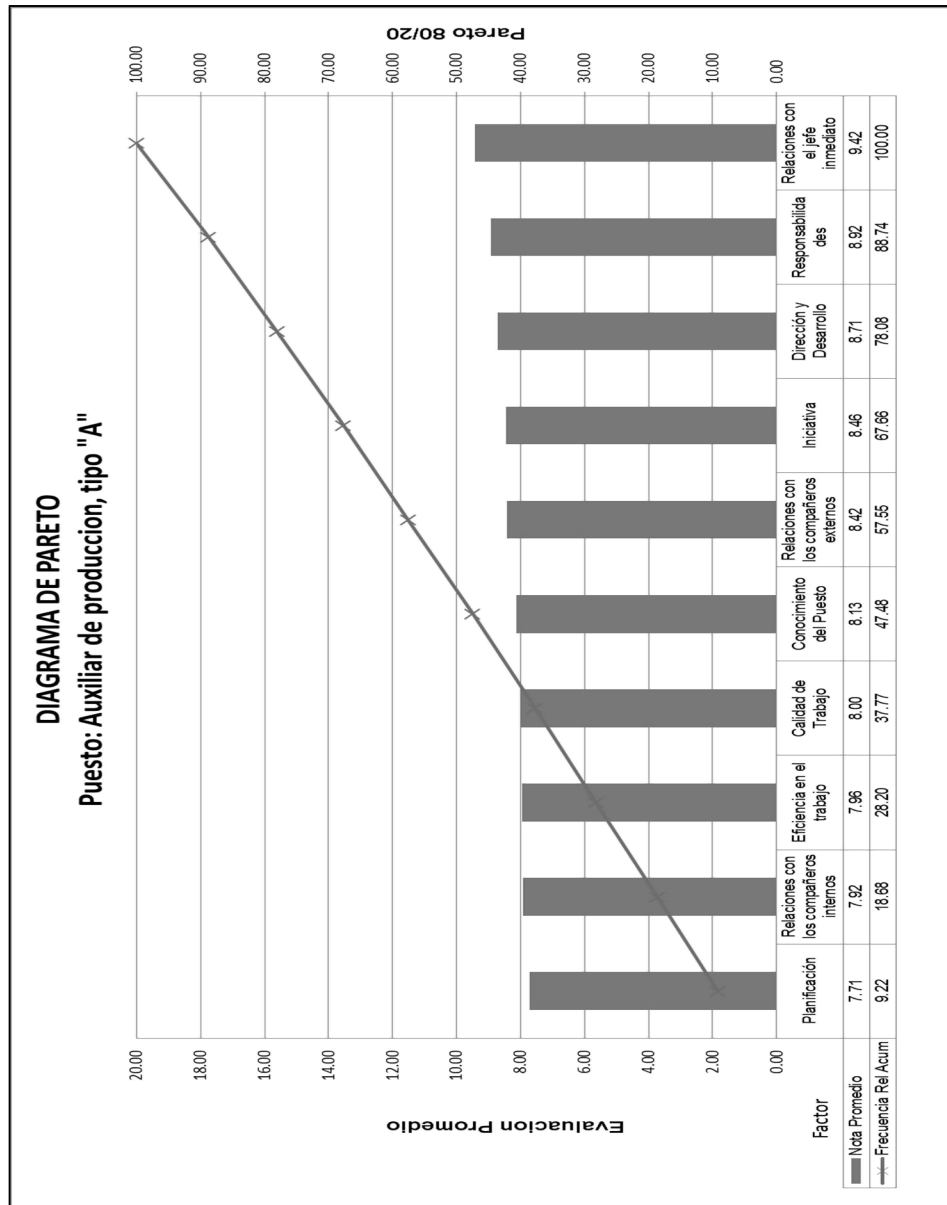
Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de operador de producción, tipo B**



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Análisis de Pareto de los resultados promedio de la evaluación de desempeño para el puesto de auxiliar de producción, tipo A**



Fuente: elaboración propia.

### **5.3. Resultados de la evaluación de desempeño del Departamento de Producción**

La tabla X muestra las puntuaciones promedio de la evaluación 360 grados, realizada en el Departamento de Producción.

Cuanto mayor sea la puntuación obtenida, más evidente será la percepción de que la persona demuestra ese comportamiento en el trabajo.

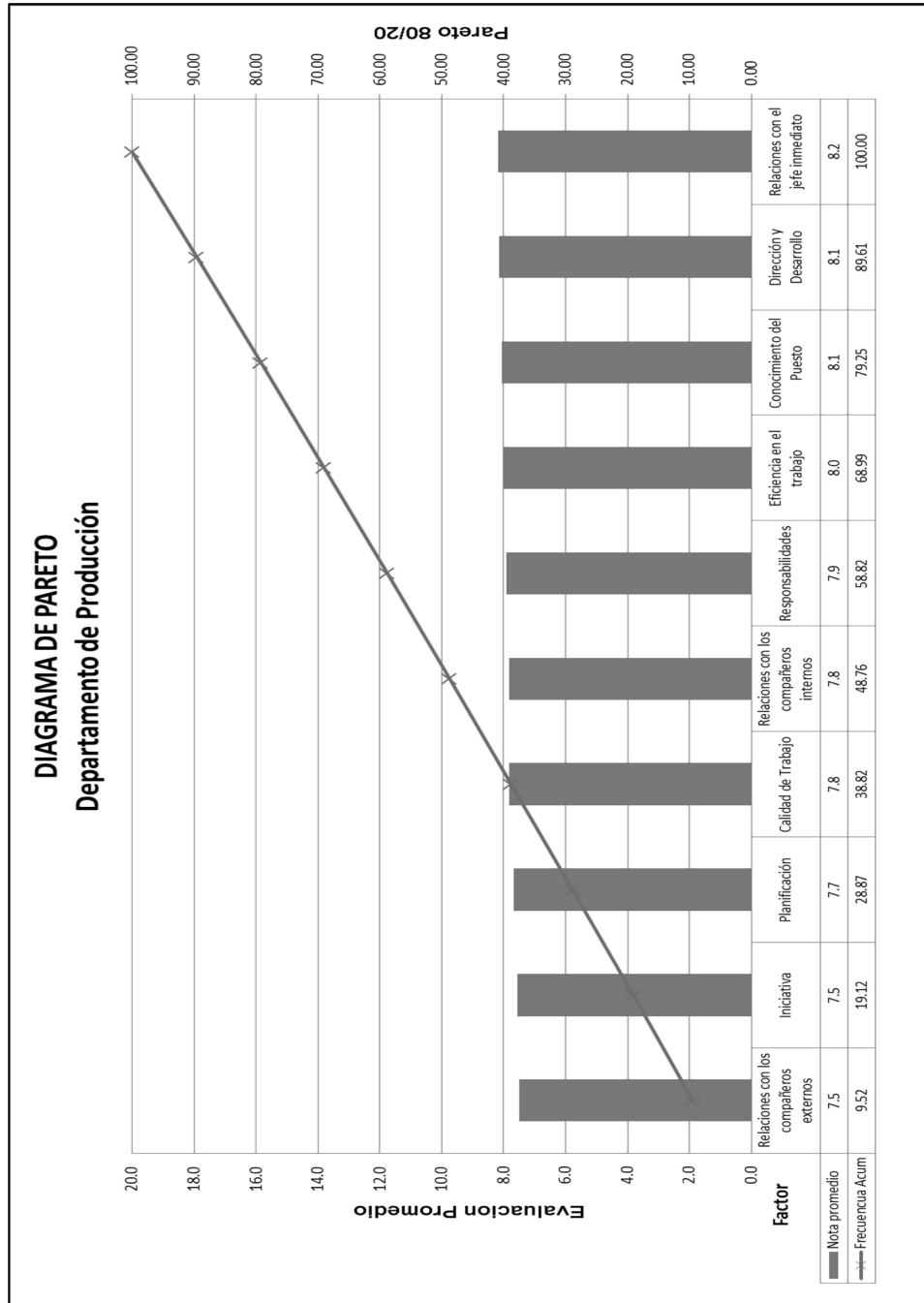


Tabla X. **Resumen general de la evaluación de desempeño del Departamento de Producción**

Factor	Puesto de trabajo					Promedio General	Desviación Estándar	Relación 80/20
	Jefe Productor	Supervisor	Operador A	Operador B	Auxiliar A			
Plificación	10,00	6,25	7,29	7,08	7,71	7,7	1,41	9,8
Conocimiento del Puesto	10,00	7,00	7,79	7,38	8,13	8,1	1,16	10,3
Calidad de Trabajo	10,00	6,25	7,29	7,54	8,00	7,8	1,38	9,9
Iniciativa	9,50	6,25	6,83	6,67	8,46	7,5	1,38	9,6
Responsabilidades	9,50	7,00	6,92	7,17	8,92	7,9	1,21	10,1
Relaciones con los compañeros internos	10,00	6,50	7,46	7,21	7,92	7,8	1,32	9,9
Relaciones con los compañeros externos	9,50	6,75	6,54	6,21	8,42	7,5	1,41	9,5
Eficiencia en el trabajo	10,00	7,25	7,83	6,96	7,96	8,0	1,19	10,2
Relaciones con el jefe inmediato	10,00	7,50	6,50	7,42	9,42	8,2	1,48	10,4
Dirección y Desarrollo	9,50	6,75	7,71	8,04	8,71	8,1	1,04	10,4
<b>Total</b>	<b>98,0</b>	<b>67,5</b>	<b>72,2</b>	<b>71,7</b>	<b>83,7</b>	<b>78,6</b>	<b>1,30</b>	<b>100,0</b>

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Resultados de la evaluación de desempeño del Departamento de Producción según análisis de Pareto 80/20



Fuente: elaboración propia.

#### 5.4. Resultados de la evaluación de desempeño del Departamento de Producción

En la tabla XI se presentan los resultados obtenidos de la evaluación realizada al personal que conforma el Departamento de Producción por puesto de trabajo, se indican los principales factores que deben trabajarse según el análisis de Pareto.

Tabla XI. Factores a trabajar según análisis de Pareto en el Departamento de Producción por puesto de trabajo

Puesto de trabajo	Rango de notas promedio	Desviación estándar	Priorización de factores a trabajar según análisis de Pareto
Jefe de producción	92 – 100	0,400	planificación, conocimiento del puesto
Supervisor de producción	63 – 76	1,021	relación con el jefe inmediato, eficiencia en el trabajo
Operador tipo A	62 – 85	1,136	eficiencia en el trabajo, conocimiento del puesto
Operador tipo B	56 – 83,3	1,308	dirección y desarrollo, calidad de trabajo
Auxiliar de producción A	77,5 – 90	1,056	planificación, relaciones con los compañeros internos

Fuente: elaboración propia.

## 5.5. Medición de indicadores de gestión del recurso humano en el Departamento de Producción

En este estudio se tomaran como base tres indicadores, que tienen mayor incidencia en la productividad, capacitación, rotación y ausentismo. A continuación se muestran las gráficas de las mediciones realizadas durante este estudio.

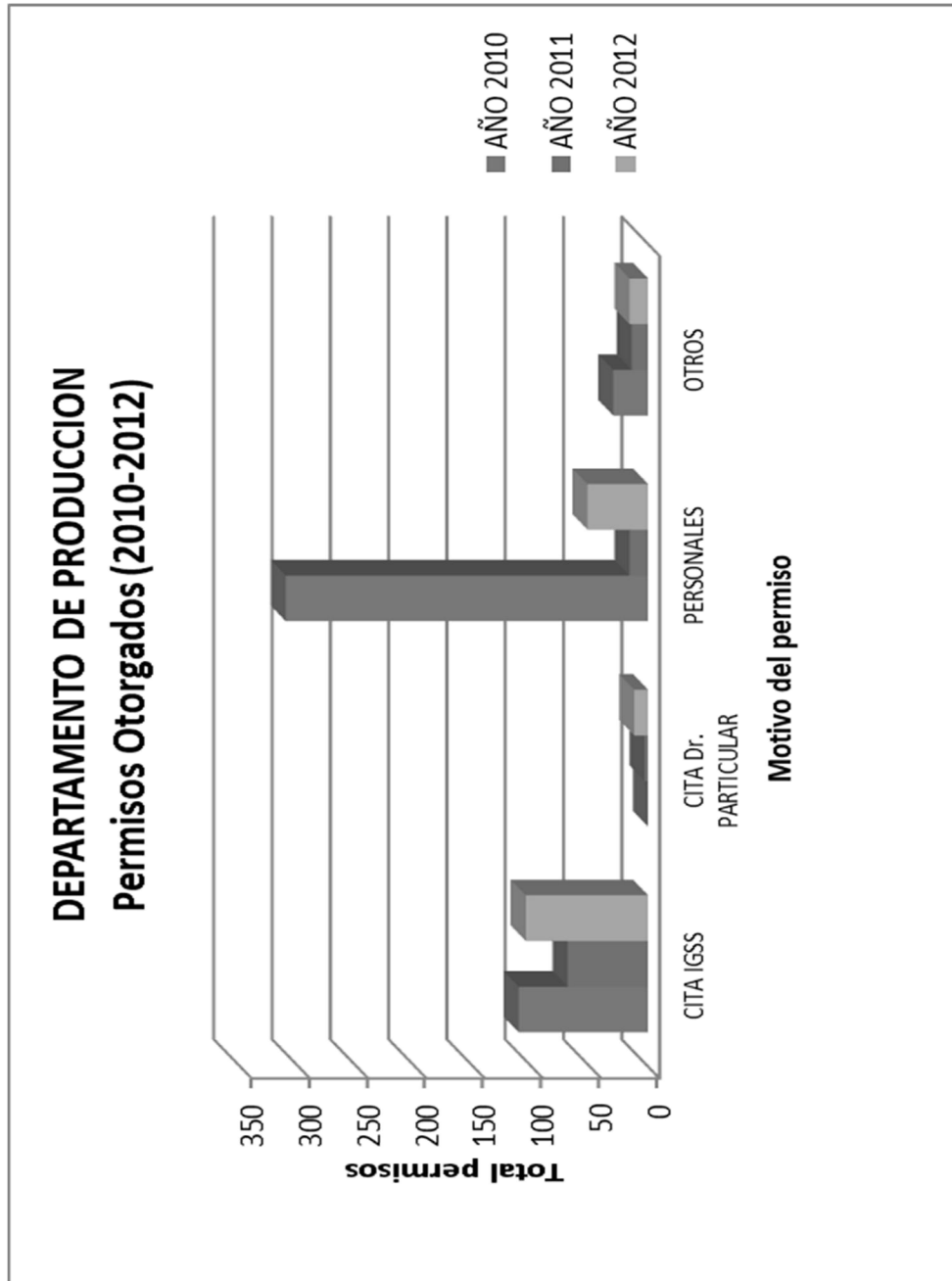
Los índices de ausentismo de personal de los siguientes gráficos muestran los niveles de ausentismo durante el 2010 al 2012; se especifican en el eje de las “x” la causa de la ausencia y en el eje “y” el total de ausencias (ver figura 17) y en la tabla XII se indican los totales valorizados de las horas no laboradas por año.

Tabla XII. Índice de ausentismo del Departamento de Producción del 2010 - 2012

AÑO	TOTAL PERMISOS	DIAS TRABAJADOS	INDICE DE AUSENTISMO	COSTO TOTAL (Q)	TAZA DE VARIACION EN RELACION AL 2010
2010	452	13,200	3%	Q 31,248.27	-
2011	102	10,560	1%	Q 7,051.60	77%
2012	201	8,712	2%	Q 13,895.80	56%

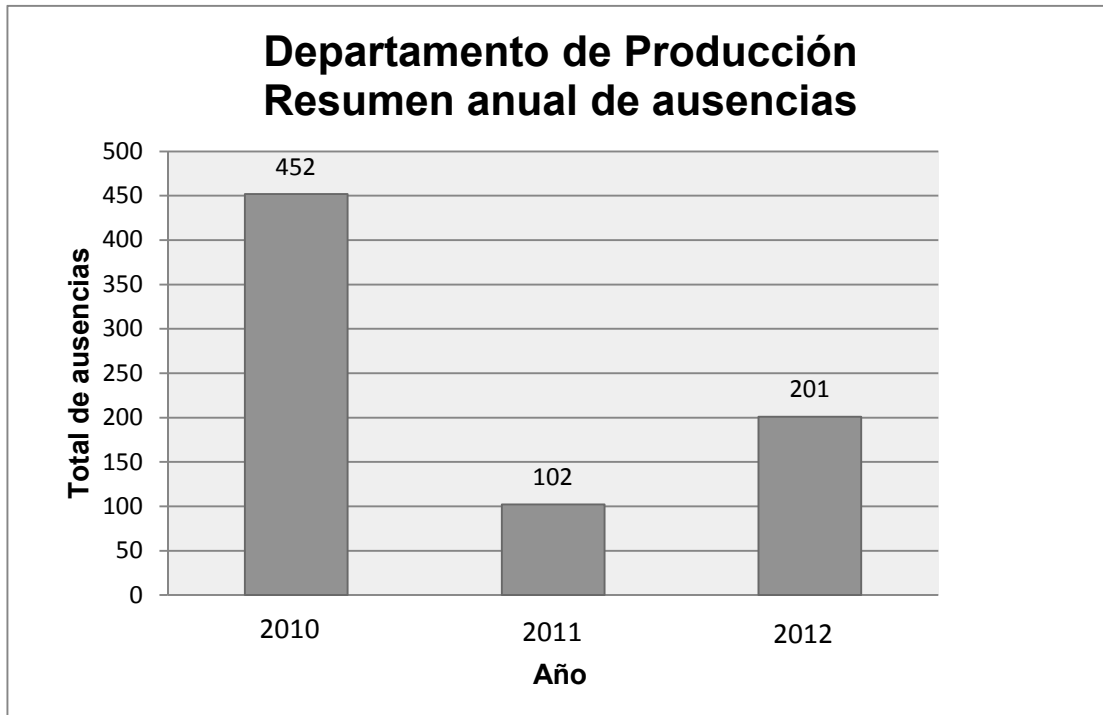
Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Laboratorios Supharma.  
(2010-2012).

Figura 18. **Análisis anual de causas de ausentismo en el Departamento de Producción**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Laboratorios Supharma.(2010-2012).

Figura 19. Comportamiento anual de permisos otorgados al personal en el Departamento de Producción



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Laboratorios Supharma.  
(2010-2012).

El índice de capacitación de personal en la tabla XIII se presentan los datos de las horas totales de capacitación anuales para el personal del Departamento de Producción.

Tabla XIII. **Índice de capacitación del Departamento de Producción del 2010 - 2012**

AÑO	HORAS DE CAPACITACIÓN	TOTAL HORAS TRABAJADAS	INDICE DE CAPACITACION	COSTO ANUAL (Q/HHC)
2010	600	96800	0,6%	Q. 5184,00
2011	782	77440	1,0%	Q. 6757,34
2012	494	63888	0,8%	Q. 4268,16

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Laboratorios Supharma.  
(2010-2012).

El índice de rotación de personal del Departamento de Producción del Departamento de Producción se presenta en la tabla XVI.

Tabla XIV. **Índice de rotación de personal del Departamento de Producción del 2010 - 2012**

AÑO	TOTAL PERSONAS	ALTAS PERSONAL	BAJAS PERSONAL	ÍNDICE DE ROTACIÓN (%)
2010	41	1	11	14,6
2011	46	8	8	17,4
2012	35	5	10	21,4

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Laboratorios Supharma.  
(2010-2012).





## **6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **6.1. Discusión de resultados**

En el trabajo de campo realizado en el Departamento de Producción de una fábrica manufacturera de medicamentos se ha establecido como elemento de investigación de la evaluación del desempeño 360 grados.

Para dicho elemento, el primer indicador a considerar es la información general del puesto; lo cual lleva a establecer la definición del puesto de trabajo y poder confirmar por medio de los sujetos, que las responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo dentro del departamento se encuentran establecidas y su importancia es muy alta, tal como lo menciona Werther y Davis (2000): "proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades a fin de lograr los objetivos de un sistema de evaluación, éstos deben de estar directamente relacionados con el puesto"; este es un factor positivo para el departamento, ya que existe un manual de puestos y descripciones claras de cada uno de ellos.

Según los resultados obtenidos, los sujetos afirmaron que se tienen establecidas las responsabilidades de cada puesto y fueron claramente discutidas entre operadores y supervisores e informadas al Departamento de Recursos Humanos. El jefe de producción considera que dichas funciones deben ser claramente discutidas y establecidas entre supervisor y supervisado como afirma Dessler (2001): "cerciorarse de que usted (jefe) y su subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de éste y las normas de trabajo",

de igual manera menciona Alles (2002): "asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades, criterios y objetivos de desempeño", esto es un factor importante que las funciones y responsabilidades fueron claramente establecidas entre supervisores y operadores, lo cual da la confianza de poder dar el siguiente paso a las tareas asignadas.

Tanto el jefe, supervisor, gerente del departamento y el gerente de Recursos Humanos coincidieron con que no se cuenta con métodos de evaluación del desempeño para los puestos clave del departamento, y que se debe dar a conocer en todos los niveles, las metas y objetivos de desempeño que se espera de cada uno de ellos; para que los resultados obtenidos sean de beneficio para el personal, el Departamento de Producción y por consiguiente, para la empresa.

Es importante indicar los límites mínimos esperados en su desempeño y según Mondy (2005) menciona que: "el punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas del desempeño, después de este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño", al tener el pleno conocimiento el personal operativo de cuáles son los resultados mínimos esperados en el desempeño de su puesto y las metas fijadas es acá donde se puede dar inicio la evaluación del desempeño en el departamento.

El método de evaluación 360 grados se recomienda utilizarlo cada cuatro o seis meses, ya que en ella pueden evaluarse el cumplimiento de objetivos, los cuales deben estar alineados con los generales de la empresa y, junto a ellos se evalúa el desempeño, según el jefe y el supervisor del departamento.

Un proceso global no es el más indicado, ya que se desestima el esfuerzo individual, aunque considera que sí puede hacerse para incentivar el trabajo en equipo; pero debe ser complementada con una evaluación individual.

El proceso es realizado anualmente en un procedimiento global, lo cual no es aconsejado por Mondy (2005) cuando dice: "la velocidad del cambio exige que el periodo de desempeño sea más corto, quizá de tres a cuatro meses". Este ejercicio como parte de un proceso, global es desarrollado una vez al año, mientras que la medición por objetivos se realiza mensual. En la mensual se pierde la objetividad, ya que es un método constante y repetitivo, fácilmente alcanzable y se dejan de considerar factores importantes como: el servicio al cliente, el trabajo en equipo y para el equipo, la productividad y sobre todo la eficiencia.

Todos los sujetos confirmaron positivamente la importancia de contar con un método formal de evaluación del desempeño, como mencionan Werther y Davis (2000): "las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes". Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, se puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado a y los que no lo hacen. Por lo que se puede ver que sí es importante contar con un método de evaluación del desempeño en el departamento, como una herramienta formal para identificar los avances y retrasos de los empleados versus los objetivos trazados.

Según los entrevistados, los resultados de la evaluación del desempeño, sí pueden ser utilizados para determinar necesidades de capacitación al personal como hace referencia Mondy (2005): "destacar su propia responsabilidad en el desarrollo del empleado y su compromiso de apoyarlo"; "las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los

resultados necesarios para desarrollar al empleado y en el proceso lograr las metas de la empresa".

Determinar la necesidad de capacitación del personal ayuda a detectar áreas de oportunidad en relación a las competencias técnicas que deben desarrollarse en el personal.

Los sujetos estuvieron de acuerdo que, no solo se debe contar con un plan de capacitación, sino que también debe ponerse en acción dicho plan, los resultados de evaluación del desempeño sí pueden tomar acción sobre un plan de capacitación. Es importante contar con un plan de capacitación, pero sobre todo realizar la ejecución de dicho plan y evaluar los resultados del mismo.

Debe existir un responsable de velar que las acciones de mejora y la retroalimentación se realicen de una manera adecuada, ya que solamente la reciben los empleados que se encuentran mal evaluados y no se da un seguimiento apropiado a los planes establecidos en la retroalimentación. Debe ser responsabilidad de la Gerencia de Producción y la Gerencia del Recurso Humano completar las tres acciones a seguir en un plan de mejora: plan de cierre de brechas, fijar fechas y plazos para mejorar en los factores detectados y debe existir un control sobre las acciones de mejora que el jefe y supervisor realizan para cumplir con los planes establecidos en la retroalimentación.

En los resultados de evaluación del desempeño sí pueden ser utilizados para promociones de puesto. Al respecto Mondy (2005) dice: "los datos de la evaluación del desempeño se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias".

Se espera que los beneficios para el personal de jefaturas y operativo de la planta de producción según los resultados de la evaluación del desempeño, puedan ser acciones salariales, desarrollo de competencias técnicas y conductuales, promociones y ascensos objetivos y justos así como motivación al personal.

A lo anterior, Chiavenato (2005) indica que: "los principales beneficiarios de la evaluación del desempeño son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad", además: "un beneficio para los jefes es la posibilidad de evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y sobre todo, contar con un sistema de mediación capaz de neutralizar la subjetividad", y "capacidad de proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los subordinados". También sirven para alcanzar mejor comunicación con los individuos, para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando este y pueden identificar a los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos, para dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofrecer oportunidades a los empleados, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Por lo que se puede decir, que son muchos los beneficios que la evaluación del desempeño puede dar.

Con el objetivo de incrementar la eficiencia del recurso humano en el Departamento de Producción se realizó una prueba piloto en el departamento con todo el personal, los resultados obtenidos muestran que el personal conoce sus funciones y responsabilidades dentro del rol que desempeña dentro de la organización.

Al realizar la evaluación de desempeño se observó que el puesto de trabajo con menores resultados fue la supervisión de producción, con datos finales desde 54 hasta 81 puntos y una desviación de 1,867 en relación al promedio. Las áreas calificadas con menor puntuación fueron: iniciativa, calidad de trabajo y planificación; éstos indican que se cuenta con varias áreas de oportunidad para mejorar el rendimiento en el puesto de trabajo.

El puesto de supervisor de producción es de vital importancia en el desarrollo de las actividades que realiza el personal operativo, es considerado un puesto clave dentro de la estructura organizacional.

Con los resultados obtenidos se concluye que debe trabajarse en capacitar sobre los factores encontrados, para mejorar la eficiencia en el trabajo y transmitir hacia el equipo de trabajo los resultados obtenidos para hacer un equipo eficiente.

En la cuantificación global se observa que los resultados muestran un comportamiento homogéneo, con punteos desde 63 hasta 83 puntos y una desviación con relación al promedio no es mayor de 1,34. Se observa que el personal conoce sus funciones y desarrolla las actividades según la planificación.

Ya que los resultados se encuentran muy homologados se realiza un análisis de Pareto para definir los factores que se deben corregir o priorizar para mejorar sobre aquellos valores que generen cambios a corto y mediano plazo, para incrementar la eficiencia del departamento.

Los factores que se obtienen del análisis de Pareto del departamento son: iniciativa, planificación y relaciones con los compañeros, estos son los primeros

que deben trabajarse a nivel de departamento para incrementar la productividad. Es importante que los factores relevantes encontrados por sujeto se estudien a fondo para tratarse con especial cuidado, ya que cada sujeto desarrolla un rol importante en las tareas diarias del área de producción, y una desviación de ellas puede ocasionar retrasos en los procesos relacionados, ocasionando reducción de la eficiencia o productividad; motivo por el cual deben ser incorporadas en el programa de capacitación individual o general.

Para evaluar la eficiencia del personal en el departamento, se proponen varios indicadores de desarrollo humano, estos se miden contantemente en el tiempo, siendo posible compararse cada mes, de año en año, de empresa en empresa, incluso de país en país.

Es importante para cualquier caso, el definir la forma exacta de medición con fórmulas estandarizadas de cálculo, con el objetivo de que las mediciones tengan las mismas bases. En este estudio se proponen evaluar tres indicadores:

Capacitación: ayuda a mejorar el rendimiento en cada factor evaluado; éste será medido trimestralmente; con los resultados se conocerán las necesidades por puesto de trabajo y se podrá relacionar los avances en la productividad del empleado, después de recibir el programa de capacitación.

En la tabla XIII se observa que en el estudio actual, el índice máximo de capacitación que ha recibido el personal de producción ha sido del 1 %, un valor muy bajo en relación al número de horas trabajadas anualmente y al grado de compromiso que implica el fabricar medicamentos para consumo humano.

Ausentismo: en los datos obtenidos se observa que el mayor índice de ausentismo se debe a las visitas con el médico, además una variación desde 1 % hasta 3 % durante un período de tres años de evaluación. Después de la primera evaluación de desempeño realizada el índice disminuye a 1 % durante el 2011 (ver tabla XII), sin embargo, es necesario involucrar al Departamento de Recursos Humanos para realizar una evaluación física del personal con la ayuda del médico de cabecera y así determinar las causas que están interviniendo para que el personal se ausente de sus labores diarias, se recomienda elaborar un programa anual de control médico en donde se evalúa, por lo menos dos veces al año, a cada uno de los empleados y se determinan las causas principales que afectan la salud del personal.

Rotación del personal: no por estar al final de esta discusión deja de ser uno de los indicadores más importantes, ya que un valor alto puede ser formado por los siguientes fenómenos:

- Política salarial
- Política de beneficios
- Supervisión
- Ofertas por otras organizaciones
- Relaciones humanas
- Ambiente de trabajo
- Clima organizacional
- Reclutamiento y selección
- Programas de capacitación y entrenamiento
- Disciplina
- Evaluación del desempeño
- Flexibilidad de las políticas.



En este estudio podemos observar que los resultados se encuentran entre 14,6 y 21,4 por ciento (ver tabla XVI) para el Departamento de Producción. Estudios realizados en Estados Unidos demuestran que un rango aceptable para el índice de rotación de personal es entre 5 y 15 por ciento, (Castillo, J. 2006).

Para la empresa Supharma este indicador se encuentra arriba de los límites recomendados, motivo por el cual se deberá analizar a detalle las causas de la rotación para implementar las mejoras en el Departamento de Recursos Humanos y así disminuir el valor del indicador.

Una medición exacta de estos indicadores ayuda a conocer los diferentes aspectos del personal que labora en planta, es una forma fácil de visualizar los fallos para volcar las energías sobre el indicador más bajo para la mejora de la rentabilidad de la empresa; se observa que el indicador del ausentismo laboral puede cuantificarse mensual o anualmente (ver tabla XII y XIII) y esto al multiplicarlo por el valor de cada hora hombre indica el valor monetario que la empresa desembolsó y que no obtuvo ninguna retribución.

Es recomendable que esta información se presente a la Gerencia General de la empresa para concientizar sobre el incremento o decremento en cada factor y el impacto que se tiene en el área de producción cuando éstos no se encuentran bajo control.

Para concluir un incremento o decremento en los indicadores analizados en este estudio tienen un impacto en la productividad del departamento, definido como: cantidad de producto o servicio dividido por la mano de obra directa.



## CONCLUSIONES

1. Realización de la evaluación de desempeño a través del uso del método 360 grados en el Departamento de Producción aplicado a niveles, desde jefatura hasta el nivel operativo, calificando en este momento al departamento como apto para desarrollar cualquier actividad relacionada a la fabricación de medicamentos en sus formas sólidas y líquidas. Ya se cuenta con personal altamente calificado en las diferentes estaciones del proceso productivo.
2. Los factores a medir en la evaluación de desempeño para el Departamento de Producción son: calidad de trabajo, cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, relaciones con los compañeros, con el jefe inmediato, dirección y desarrollo de los subordinados, responsabilidades y eficiencia. El control de estos factores favorece el incremento de la productividad.
3. La frecuencia adecuada para realizar la evaluación será semestral y los resultados deberán ser promediados anualmente, para promociones, ascensos o incentivos para el personal de producción.
4. Por medio de un análisis de Pareto, los principales factores que deben trabajarse en un plan de capacitación para el Departamento de Producción son: planificación, conocimiento del puesto, calidad de trabajo, relaciones personales.

5. Los principales indicadores que proporcionan información sobre el comportamiento del personal y un impacto financiero en el rendimiento del Departamento de Producción son: capacitación, rotación de personal y ausentismo.
6. A través de la evaluación de desempeño se determinó que el plan de promoción interna en orden ascendente es: auxiliar de producción A, operador tipo C, operador tipo B, operador tipo A, supervisor de producción, jefe de producción.
7. El escalafón salarial para el personal evaluado se estableció con los siguientes valores: auxiliar de producción A (Q. 2 800,00), operador tipo C (Q. 3 000,00), operador tipo B (Q. 3 200,00), operador tipo A (Q. 3 500,00), supervisor de producción (Q. 4 000,00), jefe de producción (Q. 6 000,00); tomando como referencia los datos del mercado nacional del 2012.
8. Los alcances del modelo de evaluación del desempeño serán un beneficio para el empleado y la organización, ya que por medio del seguimiento correcto se ponderan las funciones y atribuciones por puesto de trabajo, logrando la eficiencia y eficacia del Departamento de Producción.

## RECOMENDACIONES

1. El Departamento de Producción debe utilizar el método de evaluación 360 grados para obtener mejores resultados en productividad y eficiencia.
2. Para que los resultados de la evaluación de desempeño 360 grados proporcione mejores resultados por puesto de trabajo, se debe incluir en el método, la evaluación de competencias por puesto de trabajo, con esto se obtendrán resultados personalizados y resolver problemas puntuales.
3. La evaluación de desempeño 360 grados debe utilizarse como un sistema de mejora continua y no únicamente como una tabla de resultados para incrementos o descensos.
4. Realizar reuniones trimestrales con la Gerencia General de la organización, para proporcionar resultados tangibles en cuanto a eficiencia del personal, por medio de los resultados obtenidos por cada indicador.
5. La Gerencia de Producción deberá utilizar la propuesta de evaluación del desempeño 360 grados, para mejorar la medición de cada uno de los factores.

6. Las jefaturas del Departamento de Producción deberán establecer y cumplir con los beneficios laborales para motivar e incentivar al personal operativo, después de cumplir y mejorar sobre el desempeño deseado.
7. Trabajar en equipo con el Departamento de Recursos Humanos, por la medición de indicadores de gestión sobre el personal de producción y establecer las técnicas a utilizar para el mejoramiento continuo.
8. La Gerencia General debe implementar un plan de incentivos acompañado de la evaluación de desempeño, para mantener niveles aceptables de motivación, identificación, compromiso y lealtad, del personal de producción hacia la organización.
9. La Gerencia General debe realizar una evaluación del clima laboral a nivel organización, para comparar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño en el Departamento de Producción y realizar las acciones que ayuden a incrementar la productividad.
10. El Departamento de Recursos Humanos debe realizar un análisis detallado del indicador de ausencias, para determinar la causa-raíz de las ausencias por citas al IGSS, y utilizar los medios idóneos para reducir este indicador.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. 3a. ed. Argentina: Granica, S.A. 2002. p. 447.
2. CASTILLO APONTE, José. *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. (2a ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. p. 376.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a ed. Colombia: McGraw-Hill, 1993. p. 560.
4. CUMMINGS, Tomas G.; WORLEY, Christopher G. *Desarrollo organizacional y cambio*. 8a ed. Bogotá: Thomson, 2007. p. 677.
5. DEOBOLD, Van Dalen; MEYER, William. *Síntesis de estrategia de investigación descriptiva*. Recuperado de [http://metodologia.overlog.es/pages/Sintesis de Estrategia de la investigacion descriptiva-1255657.html](http://metodologia.overlog.es/pages/Sintesis_de_Estrategia_de_la_investigacion_descriptiva-1255657.html). [Consulta: 3 de marzo de 2012].
6. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 8a ed. México: Prentice-Hall, 2001. p. 728.
7. ESTRADA, María. *La evaluación del desempeño una herramienta para el desarrollo humano*. Tesis empresarial dirigida. 2008. p. 156.

8. KOONTZ, Harold.; WEINHRICH, Heinz. *Administración desde una perspectiva global*. 11a ed. México. McGraw-Hill. 2004, p. 806.
9. LAVANDA R., Diana. (2005). *Evaluación del desempeño*. Recuperado de <http://www.elprisma.com/apuntes/administraciondeempresas/evaluaciondeldesempeño/default2.asp>. [Consulta: 11 de enero de 2012].
10. LLOYD L., Byars. *Gestión de recursos humanos*. 4a ed. México: McGraw-Hill, 1997. p. 480.
11. MIRANDA, Alex. *Evaluación del desempeño del puesto de asistente administrativo de las medianas agencias de publicidad*. Tesis. 2008. p.135.
12. MONDY, Richard. *Administración de recursos humanos*. 9a ed. México: Pearson Educación. 2005. p. 560.
13. MORALES VALLEJO, Pedro. *Estadística aplicada*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>. [Consulta: 16 enero de 2013].
14. PORRET, Miquel. *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. 3a ed. México: Esic Editorial, 2007. p. 581.
15. ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. *Administración*. 8a ed. México: Prentice-Hall, 2005. p. 640.



16. SALES, Matías. *Evaluación del desempeño*. Gestipolis.com. Administración y Gerencia. <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>. [Consulta: 4 de abril de 2012].
17. SALGUERO, Amado. *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. España: Edición Ilustrada Díaz de Santos, 2001. p. 94.
18. STONER James, A. F. *Administración*. 4a ed. México: Pearson Educación. 1996. p.674.
19. WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. 5a ed. México: McGraw-Hill, 2000. p.644.
20. ZÚÑIGA, Bernal, A. *Evaluación de desempeño 360 grados*. Recuperado de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm>. [Consulta: 2 de febrero de 2013].



# APÉNDICES

## Apéndice 1. Formato para presentar resultados de la evaluación de desempeño 360 grados por empleado

LABORATORIO SOUPHARMA  
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

### RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO 360°

Fecha

#### Datos del Evaluado

Nombre	
Cargo que desempeña	
Tiempo de pertenecer a la empresa	
Jefe Inmediato	

#### Resultados de la Evaluación

Evaluador	Nota (puntos)
Jefe inmediato	
Subalterno	
Externo	
Igual	
Promedio	

#### Niveles de Calificación

Categoría	Nivel
Excelente	90 a 100
Muy bueno	70 a 80
Bueno	50 a 60
Regular	30 a 40
Deficiente	10 a 20

#### Aspectos que debe mejorar


#### Observaciones

--

Firma: Jefe Inmediato.....Firma: Empleado.....

Fuente: elaboración propia.



## Apéndice 2: Análisis de Pareto por puesto de trabajo para el personal de producción

Para los resultados que se muestran en las siguientes tablas de datos del análisis de Pareto realizado en el Departamento de Producción a cada puesto de trabajo evaluado, se utilizó una muestra de 4 personas por puesto de trabajo, ya que el departamento cuenta con un total de 35 personas en total.

### Análisis de Pareto para el puesto de jefe de producción

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior				
Planificación	10,0	10,0	10,0	10,0	10,00	10,00	10,20	10,20
Conocimiento del Puesto	10,0	10,0	10,0	10,0	10,00	20,00	10,20	20,41
Calidad de Trabajo	10,0	10,0	10,0	10,0	10,00	30,00	10,20	30,61
Relaciones con los compañeros internos	10,0	10,0	10,0	10,0	10,00	40,00	10,20	40,82
Eficiencia en el trabajo	10,0	10,0	10,0	10,0	10,00	50,00	10,20	51,02
Relaciones con el jefe inmediato	10,0	10,0	10,0	10,0	10,00	60,00	10,20	61,22
Iniciativa	10,0	10,0	10,0	8,0	9,50	69,50	9,69	70,92
Responsabilidades	10,0	10,0	10,0	8,0	9,50	79,00	9,69	80,61
Relaciones con los compañeros externos	10,0	10,0	10,0	8,0	9,50	88,50	9,69	90,31
Dirección y Desarrollo	10,0	10,0	10,0	8,0	9,50	98,00	9,69	100,00
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>92,0</b>	<b>98,0</b>			

Continuación del apéndice 2.

Análisis de Pareto para el puesto de supervisor de producción

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior				
Relaciones con el jefe inmediato	8,0	8,0	6,0	8,0	7,5	7,5	11,1	11,1
Eficiencia en el trabajo	6,0	9,0	7,0	7,0	7,3	14,8	10,7	21,9
Conocimiento del Puesto	8,0	7,0	6,0	7,0	7,0	21,8	10,4	32,2
Responsabilidades	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	28,8	10,4	42,6
Relaciones con los compañeros externos	6,0	8,0	6,0	7,0	6,8	35,5	10,0	52,6
Dirección y Desarrollo	6,0	9,0	7,0	5,0	6,8	42,3	10,0	62,6
Relaciones con los compañeros internos	6,0	8,0	6,0	6,0	6,5	48,8	9,6	72,2
Planificación	6,0	7,0	6,0	6,0	6,3	55,0	9,3	81,5
Calidad de Trabajo	7,0	8,0	6,0	4,0	6,3	61,3	9,3	90,7
Iniciativa	8,0	5,0	6,0	6,0	6,3	67,5	9,3	100,0
<b>Total</b>	<b>68,0</b>	<b>76,0</b>	<b>63,0</b>	<b>63,0</b>	<b>67,5</b>			

Análisis de Pareto para el puesto de operador de producción, tipo A

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior				
Eficiencia en el trabajo	8,0	8,0	8,0	7,3	7,8	7,8	10,9	10,9
Conocimiento del Puesto	8,0	7,7	8,0	7,5	7,8	15,6	10,8	21,7
Dirección y Desarrollo	8,0	7,8	8,0	7,0	7,7	23,3	10,7	32,3
Relaciones compañeros internos	6,0	8,0	9,0	6,8	7,5	30,8	10,3	42,7
Planificación	6,0	7,2	10,0	6,0	7,3	38,1	10,1	52,8
Calidad de Trabajo	8,0	7,8	8,0	5,3	7,3	45,4	10,1	62,9
Responsabilidades	7,0	7,0	8,0	5,7	6,9	52,3	9,6	72,5
Iniciativa	6,0	7,0	9,0	5,3	6,8	59,1	9,5	81,9
Relaciones compañeros externos	6,0	6,8	9,0	4,3	6,5	65,7	9,1	91,0
Relaciones con el jefe inmediato	6,0	5,0	8,0	7,0	6,5	72,2	9,0	100,0
<b>Total</b>	<b>69,0</b>	<b>72,3</b>	<b>85,0</b>	<b>62,3</b>	<b>72,2</b>			

Continuación del apéndice 2.

Análisis de Pareto para el puesto de operador de producción, tipo B

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior				
Dirección y Desarrollo	8,0	9,3	7,3	7,5	8,04	8,04	11,22	11,22
Calidad de Trabajo	8,7	8,0	8,0	5,5	7,54	15,58	10,52	21,74
Relaciones con el jefe inmediato	8,0	7,7	8,0	6,0	7,42	23,00	10,35	32,09
Conocimiento del Puesto	7,3	7,7	8,0	6,5	7,38	30,38	10,29	42,38
Relaciones con los compañeros internos	6,7	9,3	7,3	5,5	7,21	37,58	10,06	52,44
Responsabilidades	7,3	8,3	8,0	5,0	7,17	44,75	10,00	62,44
Planificación	7,3	8,7	7,3	5,0	7,08	51,83	9,88	72,33
Eficiencia en el trabajo	7,3	7,7	7,3	5,5	6,96	58,79	9,71	82,03
Iniciativa	7,3	7,7	6,7	5,0	6,67	65,46	9,30	91,34
Relaciones con los compañeros externos	4,0	9,0	7,3	4,5	6,21	71,67	8,66	100,00
<b>Total</b>	<b>72,0</b>	<b>83,3</b>	<b>75,3</b>	<b>56,0</b>	<b>71,67</b>			

Análisis de Pareto para el puesto de auxiliar de producción, tipo A

Factor	Calificación del Evaluador				Promedio	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
	Superior	Igual Interno	Igual Externo	Inferior				
Planificación	10,0	7,5	6,0	7,3	7,71	7,71	9,22	9,22
Relaciones con los compañeros internos	8,0	7,0	8,0	8,7	7,92	15,63	9,47	18,68
Eficiencia en el trabajo	8,0	7,5	8,0	8,3	7,96	23,58	9,52	28,20
Calidad de Trabajo	8,0	9,0	8,0	7,0	8,00	31,58	9,57	37,77
Conocimiento del Puesto	8,0	7,5	10,0	7,0	8,13	39,71	9,72	47,48
Relaciones con los compañeros externos	10,0	7,0	10,0	6,7	8,42	48,13	10,06	57,55
Iniciativa	10,0	7,5	8,0	8,3	8,46	56,58	10,11	67,66
Dirección y Desarrollo	9,0	7,5	10,0	8,3	8,71	65,29	10,41	78,08
Responsabilidades	10,0	8,0	10,0	7,7	8,92	74,21	10,66	88,74
Relaciones con el jefe inmediato	9,0	9,0	10,0	9,7	9,42	83,63	11,26	100,00
<b>Total</b>	<b>90,0</b>	<b>77,5</b>	<b>88,0</b>	<b>79,0</b>	<b>83,63</b>			

Fuente: elaboración propia.





## ANEXOS

### Anexo 1. **Formulario de evaluación 360 grados para el personal de producción en una planta farmacéutica**

Instrucciones para el evaluador: indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador \_\_\_\_\_

Factores (Marcar con un "X" en un recuadro apropiado)

<b>Categoría</b>	<b>Nivel</b>		
<i>Excelente</i>	9 – 10	<i>Muy bueno</i>	7 - 8
<i>Bueno</i>	5 – 6	<i>Regular</i>	3 - 4
<i>Deficiente</i>	1 – 2		

Continuación del anexo 1.

	Calificación				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Factores	2	4	6	8	10
<b>Planificación</b>	No muestra capacidad para ordenar y proyectar su trabajo	Organiza y establece un plan de trabajo a seguir.	Programa las órdenes de trabajo para cumplir con lo requerido	Fija objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de trabajo	Se anticipa a las necesidades de las diferentes situaciones futuras
<b>Conocimiento del puesto</b>	No tiene mucho conocimiento sobre el puesto que desempeña	Demuestra poco conocimiento del trabajo y no entiende las funciones que se le asignan	Propone nuevas ideas que puedan mejorar la capacidad para desempeñar el puesto	Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto	Tiene conocimiento y entiende el trabajo del puesto que ocupa
<b>Calidad de Trabajo</b>	En ocasiones no ofrece los requisitos exigidos de las tareas asignadas	Normalmente presenta los requisitos exigidos para cumplir con las ordenes de trabajo	Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidades de las tareas asignadas	Proporciona documentación adecuada cuando se necesita	Ofrece más de los requisitos exigidos para cumplir con las órdenes de trabajo

Continuación del anexo 1.

	Calificación				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Factores	2	4	6	8	10
<b>Iniciativa</b>	Se le debe de guiar no utiliza criterio propio para resolver problemas	Pocas veces actúa sin necesidad de indicársele	Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de manejar situaciones de trabajo	Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes	Actúa sin necesidad de indicársele
<b>Responsabilidades</b>	Rara vez cumple con las funciones asignadas y requiere que lo supervisen	Regularmente muestra responsabilidad en las tareas asignadas	Siempre cumple con las funciones asignadas sin requerir supervisión	Cumple con los plazos de las tareas asignadas, y no necesita supervisión continua	Se anticipa al cumplimiento del plazo para entregar las tareas que se le asignan
<b>Relaciones con los compañeros</b>	Raras veces busca u ofrece asistencia y consejo de los compañeros de trabajo	Se relaciona de forma normal con sus compañeros	Mantiene buena comunicación con sus compañeros	Mantiene a sus compañeros informados de las tareas asignadas	Siempre busca u ofrece asistencia y consejo de los compañeros de trabajo
<b>Relaciones con el Público</b>	No tiene buena relación con el personal externo	Se relaciona de forma normal con el personal externo	Gestiona de manera ética las actividades de la institución	Se relaciona con el público de manera ética	Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo
<b>Cantidad de Trabajo</b>	En ocasiones termina las tareas que se le asigna	Normalmente cumple con las tareas asignadas	Cumple razonablemente el calendario de entrega de tareas asignadas	Realiza un volumen de trabajo aceptable de trabajo con lo esperado	Ofrece más de las tareas asignadas para cumplir con los objetivos de trabajo, atendiendo las órdenes recibidas y terminarlas

Continuación anexo 1.

	Calificación				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Factores	2	4	6	8	10
<b>Relaciones con el jefe inmediato</b>	Deficiente comunicación con el jefe inmediato	Normalmente informa al jefe inmediato el progreso de las tareas asignadas	Se compromete a desempeñar el máximo de sus habilidades	Tienen buena comunicación con el jefe inmediato	Mantiene buenas comunicaciones con el jefe inmediato
<b>Dirección y desarrollo de Subordinados</b>	Rara vez da seguimiento a las tareas asignadas.	Normalmente dirige al personal que tiene a su cargo	Dirige a los subordinados en las funciones que tiene asignadas	Realiza seguimiento a las tareas asignadas para asegurar los resultados deseados	Se anticipa a la ejecución de las tareas asignadas para alcanzar las metas
<b>Resultados</b>					

Fuente: ESTRADA, María. La evaluación del desempeño una herramienta para el desarrollo humano. p. 156.