



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
DE LA COCINA INDUSTRIAL DEL INGENIO LA UNIÓN, MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA
COTZUMALGUAPA DEL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**

Carmen Fabiola Cumez Cojtí

Asesorado por el Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz

Guatemala, noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE
LA COCINA INDUSTRIAL DEL INGENIO LA UNIÓN, MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA
COTZUMALGUAPA DEL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

CARMEN FABIOLA CUMEZ COJTÍ

ASESORADO POR EL ING. CARLOS ALEX OLIVARES ORTIZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|-------------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos |
| VOCAL I | Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno |
| VOCAL II | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| VOCAL III | Ing. Miguel Angel Dávila |
| VOCAL IV | Br. Juan Carlos Molina Jiménez |
| VOCAL V | Br. Mario Maldonado Muralles |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|-------------|----------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos |
| EXAMINADORA | Inga. Nora Leonor García Tobar |
| EXAMINADORA | Inga. Helen Rocío Ramírez Lucas |
| EXAMINADOR | Ing. Pablo Fernando Hernández |
| SECRETARIA | Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas |

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:

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE
LA COCINA INDUSTRIAL DEL INGENIO LA UNIÓN, MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA
COTZUMALGUAPA DEL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 21 de mayo de 2010.



Carmen Fabiola Cumez Cojtí

Guatemala, 18 mayo de 2011

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Director:

Por este medio me dirijo a usted para hacer constar que he asesorado y revisado el Trabajo de Graduación de la estudiante CARMEN FABIOLA CUMEZ COJTÍ, quien se identifica con documento personal de identificación No. 1866 03681 0101 y No. Carné 200312378, con el título **“ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COCINA INDUSTRIAL DEL INGENIO LA UNIÓN, MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA COTZUMALGUAPA DEL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA”** el cual cuenta con mi visto bueno.

Agradeciendo su atención a la presente.

Atentamente,



Ing. Carlos Alex Olivares Ortiz

Colegiado No. 1009

Catedrático titular IV

Ing. CARLOS ALEX OLIVARES O.
Colegiado No. 1009



REF.REV.EMI.139.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COCINA INDUSTRIAL DEL INGENIO LA UNIÓN, MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA COTZUMALGUAPA DEL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**, presentado por la estudiante universitaria **Carmen Fabiola Cumez Cojtí**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial


Guatemala, septiembre de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ESTRATÉGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COCINA INDUSTRIAL DEL INGENIO LA UNIÓN, MUNICIPIO DE SANTA LUCÍA COTZUMALGUAPA DEL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**, presentado por la estudiante universitaria **Carmen Fabiola Cumez Cojtí**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2011.

/mgp



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 Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COCINA INDUSTRIAL DEL INGENIO LA UNIÓN, MUNICIPIO DE SANTA LUCIA COTZUMALGUAPA DEL DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**, presentado por la estudiante universitaria **Carmen Fabiola Cumez Cojtí**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 21 de noviembre de 2011.



/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

| | |
|---|--|
| Dios | Por su infinito amor y bendiciones en todo momento y lugar. |
| Mis padres | María Luisa y Felipe, por demostrarme su apoyo incondicional y confianza. |
| Hermanos | Rita y Luis, por estar siempre unidos y orgullecer a nuestros a padres. |
| Familia y amigos | Por su apoyo, amistad y compañía en todo momento. |
| Mi asesor | Ing. Carlos Olivares, por su ayuda en la realización del presente trabajo de graduación. |
| Ingenio La Unión S.A. | Por la oportunidad que me brindaron de realizar mí trabajo de graduación. |
| Universidad de San Carlos de Guatemala | |

ACTO QUE DEDICO A:

| | |
|------------------------------|---|
| Dios | Por acompañarme incondicionalmente y ser mi guía y luz en el camino. |
| Mis padres y hermanos | Por ser una gran familia y apoyarme en cada etapa de mi vida. |
| Mi abuela | Por ser una mujer fuerte y por darnos a todos un gran ejemplo de vida. |
| Tíos y primos | Por animarme y el apoyo brindado, especialmente a Rosario Cojtí. |
| Mis amigas | Que compartieron su amistad y conocimientos motivándome a querer ser alguien mejor. |

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | VII |
| LISTA DE SÍMBOLOS | IX |
| GLOSARIO | XI |
| RESUMEN..... | XV |
| OBJETIVOS..... | XVII |
| INTRODUCCIÓN | XIX |
| | |
| 1. GENERALIDADES DEL INGENIO LA UNIÓN S.A., SANTA LUCÍA COTZUMALGUAPA, ESCUINTLA | 1 |
| 1.1. Definición de ingenio..... | 1 |
| 1.2. Antecedentes de los ingenios en Guatemala..... | 1 |
| 1.3. Situación actual de los ingenios en Guatemala | 2 |
| 1.4. Ingenio La Unión S.A..... | 5 |
| 1.4.1. Antecedentes..... | 6 |
| 1.4.2. Objetivos..... | 7 |
| 1.4.2.1. General..... | 7 |
| 1.4.2.2. Específicos..... | 7 |
| 1.4.3. Filosofía..... | 8 |
| 1.4.3.1. Misión..... | 8 |
| 1.4.3.2. Visión..... | 8 |
| 1.4.3.3. Política de calidad..... | 8 |
| 1.4.4. Estructura organizacional..... | 8 |
| 1.4.5. Procesos..... | 10 |
| 1.4.5.1. Agrícola..... | 10 |
| 1.4.5.2. Industrial..... | 11 |

| | | |
|----------|--|----|
| 1.4.5.3. | Comercial..... | 11 |
| 1.4.6. | Productos..... | 11 |
| 1.4.6.1. | Azúcar..... | 12 |
| 1.4.6.2. | Miel..... | 13 |
| 1.5. | Cocina industrial..... | 13 |
| 1.5.1. | Descripción del proceso de cocina..... | 15 |
| 1.5.2. | Perspectiva de los clientes..... | 16 |
| 1.5.3. | Perspectiva de los procesos internos..... | 16 |
| 1.5.4. | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... | 18 |
| 2. | DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA SITUACIÓN ACTUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 19 |
| 2.1. | Descripción de la situación actual del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio La Unión S.A..... | 19 |
| 2.2. | Descripción de la situación actual y las prácticas actuales de evaluación del desempeño en la cocina industrial..... | 20 |
| 2.2.1. | Proceso para describir la situación y prácticas actuales de evaluación en la cocina industrial del ingenio La Unión S.A..... | 21 |
| 2.2.1.1. | Fortalezas..... | 21 |
| 2.2.1.2. | Oportunidades..... | 22 |
| 2.2.1.3. | Debilidades..... | 22 |
| 2.2.1.4. | Amenazas..... | 23 |
| 2.3. | Problemas comunes en la evaluación del desempeño..... | 24 |
| 2.3.1. | Criterios poco claros..... | 24 |
| 2.3.2. | Efecto de halo..... | 24 |
| 2.3.3. | Tendencia central..... | 25 |
| 2.3.4. | Condescendencia o severidad..... | 25 |
| 2.3.5. | Preferencias..... | 25 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.3.6. | Efecto memoria o de acontecimientos recientes..... | 26 |
| 2.4. | Métodos actuales para evaluar el desempeño..... | 26 |
| 2.4.1. | Competencias laborales para cada puesto..... | 26 |
| 2.4.2. | Análisis de puestos de trabajo..... | 27 |
| 2.4.3. | Información para el análisis de puestos..... | 28 |
| 2.4.4. | Deberes y responsabilidades..... | 28 |
| 2.4.5. | Requerimientos humanos y entorno laboral..... | 29 |
| 2.5. | Métodos modernos de evaluación..... | 29 |
| 2.5.1. | Escalas de puntuación..... | 29 |
| 2.5.2. | Lista de verificación..... | 30 |
| 2.5.3. | Escalas de calificación..... | 30 |
| 2.5.4. | Establecimiento de categorías..... | 31 |
| 2.5.5. | Capacitación..... | 31 |
| 3. | ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COCINA INDUSTRIAL DEL INGENIO LA UNIÓN S.A..... | 33 |
| 3.1. | Estrategias de evaluación..... | 33 |
| 3.2. | Planificación de la evaluación del desempeño..... | 34 |
| 3.2.1. | Elección de la población a evaluar..... | 35 |
| 3.2.2. | Definición del criterio de valoración..... | 36 |
| 3.2.3. | Metodología de evaluación..... | 37 |
| 3.3. | Ejecución de la evaluación del desempeño..... | 40 |
| 3.3.1. | Frecuencia de evaluación..... | 41 |
| 3.3.2. | Cómo se debe realizar la evaluación..... | 41 |
| 3.3.2.1. | Evaluación del superior inmediato..... | 43 |
| 3.3.2.2. | Evaluación de los compañeros..... | 43 |
| 3.3.2.3. | Comités de calificación..... | 44 |
| 3.3.2.4. | Autocalificaciones..... | 45 |

| | | |
|----------|--|----|
| | Evaluación por los subordinados..... | 46 |
| 3.3.3. | Entrevista de evaluación del desempeño..... | 46 |
| 3.3.3.1 | Resultado de la entrevista – bueno..... | 47 |
| 3.3.3.2. | Resultado de la entrevista – malo..... | 48 |
| 3.3.3.3. | Resultado de la entrevista – regular..... | 48 |
| 3.3.4. | Almacenamiento y aplicación de la información obtenida..... | 49 |
| 3.4. | Estrategias de comunicación entre supervisores y subalternos | 49 |
| 3.4.1. | Cómo funcionan las comunicaciones..... | 51 |
| 3.4.2. | La palabra hablada..... | 51 |
| 3.4.3. | Comunicación escrita..... | 52 |
| 3.4.4. | Expresión física..... | 52 |
| 3.4.5. | Métodos mixtos..... | 53 |
| 3.4.6. | Principales canales de comunicación..... | 53 |
| 3.4.7. | Obstáculos de la comunicación..... | 54 |
| 3.5. | Métodos modernos de evaluación..... | 56 |
| 3.5.1. | Evaluación participativa por objetivos..... | 56 |
| 3.5.1.1. | Formulación de objetivos..... | 57 |
| 3.5.1.2. | Monitoreo constante..... | 58 |
| 3.5.2. | Retroalimentación objetiva..... | 59 |
| 3.5.3. | Evaluación de 180 grados..... | 60 |
| 3.6. | Estrategias de retroalimentación..... | 61 |
| 3.7. | Estrategias para la solución de los problemas detectados..... | 61 |
| 4. | IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS..... | 63 |
| 4.1. | Metodología de evaluación..... | 63 |
| 4.1.1. | Planificación de las actividades de evaluación..... | 63 |
| 4.1.1.1. | Reuniones con los trabajadores..... | 64 |

| | | | |
|------|----------|---|-----|
| | 4.1.1.2. | Fijación de los objetivos y estándares de desempeño..... | 65 |
| | 4.1.1.3. | Comprensión y cooperación del trabajador..... | 66 |
| | 4.1.2. | Ejecución del plan de evaluación..... | 67 |
| | 4.1.2.1. | Elaboración del plan personal de Evaluación..... | 67 |
| 4.2. | | Ejecución de la evaluación..... | 70 |
| | 4.2.1. | Estándares de desempeño..... | 70 |
| | 4.2.2. | Métodos modernos de evaluación..... | 92 |
| | 4.2.2.1. | Evaluación participativa por objetivos. | 93 |
| | | 4.2.2.1.1. Formulación de objetivos | 94 |
| | 4.2.2.2. | Evaluación de 180 grados..... | 95 |
| | 4.2.2.3. | Evaluación de 360 grados..... | 95 |
| | 4.2.2.4. | Periodicidad de evaluación..... | 97 |
| | 4.2.3. | Puesta en marcha de los métodos de evaluación.. | 97 |
| 4.3. | | Informe final de evaluación..... | 99 |
| 4.4. | | Resultados de la evaluación realizada en la cocina industrial con los métodos de evaluación por objetivos y 360 grados..... | 100 |
| | 4.4.1. | Resultados de la evaluación realizada a las cocineras y ayudantes..... | 100 |
| | 4.4.2. | Resultados de la evaluación realizada al Administrador..... | 112 |
| 4.5. | | Estructura de las entrevistas de evaluación del desempeño.. | 119 |
| | 4.5.1. | Aspectos principales de las entrevistas..... | 119 |
| | 4.5.2. | Resultado de las entrevistas..... | 120 |
| 4.6. | | Implementación de las estrategias de solución de problemas | 122 |
| | 4.6.1. | Problemas detectados por las evaluaciones..... | 123 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 4.6.2. | Resultados de la implementación de estrategias de comunicación..... | 125 |
| 4.6.3. | Estrategias para mejorar la eficiencia mediante la retroalimentación..... | 126 |
| 4.6.4. | Estrategias de motivación..... | 127 |
| 4.6.5. | Estrategias de solución de problemas..... | 129 |
| 5. | SEGUIMIENTO PARA LOGRAR LA EVALUACIÓN CONTINUA CON BASE A LAS ESTRATEGIAS..... | 131 |
| 5.1. | Estrategias de investigación de métodos modernos de evaluación..... | 131 |
| 5.2. | Estrategias de capacitación a evaluadores..... | 132 |
| 5.3. | Estrategias de mejora en la comunicación entre superior y subordinado..... | 134 |
| 5.4. | Estrategias de minimización en problemas de evaluación..... | 135 |
| 5.5. | Estrategias de retroalimentación constante a través de las evaluaciones..... | 137 |
| 5.6. | Estrategias para brindar instrucciones claras..... | 138 |
| 5.7. | Estrategias de identificación: limitaciones y destrezas del personal de la cocina industrial..... | 139 |
| 5.8. | Estrategias de estructura simple en las evaluaciones del desempeño..... | 140 |
| 5.9. | Estrategias de motivación constante..... | 141 |
| 5.10. | Estrategias de manejo de los resultados de las evaluaciones | 143 |
| | CONCLUSIONES..... | 145 |
| | RECOMENDACIONES..... | 147 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 149 |
| | APÉNDICE..... | 153 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|-----|---|-----|
| 1. | Organigrama de servicios agrícolas..... | 9 |
| 2. | Diagrama de distribución de insumos..... | 17 |
| 3. | Formato para plantear los objetivos..... | 98 |
| 4. | Gráfica de la entrevista sobre higiene personal..... | 102 |
| 5. | Gráfica sobre la entrevista sobre el lavado de manos..... | 104 |
| 6. | Gráfica de la entrevista sobre el saneamiento de utensilios..... | 105 |
| 7. | Gráfica de la entrevista sobre el saneamiento de las instalaciones..... | 107 |
| 8. | Gráfica de la entrevista sobre el saneamiento del equipo de cocina..... | 108 |
| 9. | Las cocineras y ayudantes tienen conocimiento teórico básico del POES..... | 110 |
| 10. | La motivación del administrador es equivalente con todos sus empleados..... | 112 |
| 11. | Existe coordinación en distintas áreas de la cocina industrial..... | 113 |
| 12. | A buenos resultados se felicita cuando corresponde..... | 114 |
| 13. | El jefe valora que resuelven los problemas antes de recurrir a él..... | 115 |
| 14. | El nivel de calidad exigido en las actividades de cocina es una fuente de motivación..... | 116 |
| 15. | El jefe favorece la participación de los miembros de su equipo en distintas actividades..... | 117 |
| 16. | Forman parte de una compañía donde cada uno es solidario con los demás..... | 118 |

TABLAS

| | | |
|-------|---|-----|
| I. | Comparación de cumplimiento con zafras anteriores..... | 3 |
| II. | Posiciones obtenidas por La Unión al 14 de febrero de 2010..... | 4 |
| III. | Resumen de eficiencia corrida del 01 al 14 de febrero de 2010..... | 5 |
| IV. | Tipos de azúcar..... | 12 |
| V. | Tipos de miel..... | 13 |
| VI. | Entrevista sobre higiene personal..... | 100 |
| VII. | Entrevista sobre el lavado de manos..... | 103 |
| VIII. | Entrevista sobre el saneamiento de utensilios..... | 105 |
| IX. | Entrevista sobre el saneamiento de instalaciones..... | 106 |
| X. | Entrevista sobre el saneamiento del equipo de cocina..... | 108 |
| XI. | Las cocineras y ayudantes tienen conocimiento teórico básico del POES..... | 109 |

LISTA DE SÍMBOLOS

| Símbolo | Significado |
|----------------|---|
| Pol | Polarímetro |
| % | Porcentaje |
| Pza. J | Pureza de jugo |
| TM | Tonelada métrica |
| °Z | Unidad dimensional del polarímetro, indica el ángulo de rotación óptico en la sustancia medida. |

GLOSARIO

| | |
|--------------------------|---|
| ASAZGUA | Asociación de Azucareros de Guatemala. |
| Bagazo | Residuo de la caña de azúcar, se puede utilizar como materia prima para fabricar papel, combustible, abono, etc. |
| Brix | Mide el cociente total de sacarosa disuelta en un líquido. |
| CIASA | Consultores de Ingenios Azucareros S.A. |
| Cogeneración | Procedimiento mediante el cual se obtiene simultáneamente energía eléctrica y energía térmica útil. |
| Espuma limpiadora | Jabón utilizado para lavar utensilios y contenedores de cocina. |
| Estrategia | Conjunto de acciones que se implementarán en una situación determinada, con el objetivo de alcanzar un fin propuesto. |
| ICUMSA | Por sus siglas en inglés, Comisión Internacional para la Uniformidad de los Métodos de Análisis de Azúcar. |

| | |
|--------------------|--|
| Imbibición | Penetración de un líquido entre las moléculas de un cuerpo sólido. |
| Inocuidad | Condición de los alimentos que garantiza que no causarán daño al consumidor. |
| ISO | Por sus siglas en inglés, Organización Internacional para la Estandarización, que regula una serie de normas para la fabricación, comercio y comunicación en todas las ramas industriales. |
| MPC | Modelación de perfiles por competencias. |
| PEPS | Primero en entrar, primero en salir. |
| POES | Procedimientos operativos estándar de saneamiento. |
| Polarímetro | Contenido aparente de sacarosa, expresado como un porcentaje. |
| POT AND PAN | Desengrasante que se utiliza para lavar utensilios y contenedores de cocina. |
| Sacarosa | Azúcar común. |

Tecnología biológica

También conocida como biotecnología, que es la combinación de tecnología con biología, se usa especialmente en la agricultura, farmacia, alimentos, medioambiente y medicina.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación promueve la implementación de métodos modernos de evaluación del desempeño, aplicables al personal de la cocina industrial del Ingenio La Unión S.A., que contribuyan a lograr resultados objetivos, medibles y verificables. La cocina industrial, es una unidad que funciona bajo las directrices del Departamento de Recursos Humanos. Una de sus funciones principales consiste en brindar el servicio de alimentación de calidad a los cortadores de caña que laboran para el Ingenio durante el período de zafra, el cual dura aproximadamente seis meses.

El Departamento de Recursos Humanos necesita implementar estrategias de evaluación que permitan detectar deficiencias en el desempeño de los trabajadores de la cocina industrial. Los métodos propuestos incrementaron la participación de los trabajadores, a través de objetivos alcanzables y de acuerdo a los requerimientos del proceso, además, permitieron en el trabajador la identificación con su empresa, sentirse motivado dentro de su puesto de trabajo y solucionar problemas que puedan presentarse.

La evaluación del desempeño permite mejorar las relaciones interpersonales, comprender su compromiso como trabajador y qué espera la empresa de él.

Los resultados se comparan con evaluaciones anteriores, midiendo y verificando el desempeño alcanzado por el trabajador. Dependiendo de los resultados de cada uno, el administrador puede tomar decisiones en el reconocimiento del desempeño o la necesidad de capacitarlos para mejorar el mismo.

OBJETIVOS

General

Implementar estrategias de evaluación de desempeño por medio de métodos modernos de evaluación, que brinden resultados claros, medibles y verificables, que contribuyan al logro de los objetivos del ingenio.

Específicos

1. Establecer objetivos de desempeño conjuntamente con los trabajadores, con base en el perfil del puesto.
2. Estudiar métodos modernos de evaluación del desempeño y adaptarlos a la metodología de evaluación del Departamento de Recursos Humanos.
3. Diseñar un plan de evaluación que contenga los pasos secuenciales para facilitar la ejecución de las evaluaciones.
4. Ejecutar los métodos modernos de evaluación, teniendo en cuenta los diferentes puestos de trabajo del personal de la cocina industrial.
5. Detectar y prevenir problemas que causen invalidación de las evaluaciones.
6. Desarrollar estrategias de evaluación de desempeño, que incrementen la participación de todos los involucrados en el proceso.

7. Programar reuniones con los trabajadores para brindar la retroalimentación y mejorar la relación entre el trabajador y evaluador.
8. Incrementar la confianza en el trabajador al motivarlo a participar en la propuesta de soluciones de problemas que afecten su desempeño.

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite conocer y valorar la actuación de los trabajadores en sus puestos de trabajo. El Departamento de Recursos Humanos del Ingenio La Unión S. A., pretende implementar estrategias por medio de métodos modernos de evaluación, que le permita calificar al personal de forma justa y objetiva.

Existen varios problemas que se pueden presentar al momento de realizar la evaluación, es por ello que se debe tener información de ellos, y evitar o disminuir la ocurrencia de los mismos. Los métodos a utilizar con los trabajadores de la cocina industrial son: evaluación por objetivos y de 360 grados. Éstos, al ser adaptados a las necesidades de desempeño del personal de la cocina industrial, dan resultados que muestran la situación del desempeño de todos los trabajadores, y contribuyen a brindar retroalimentación oportuna y de valor para el ingenio. De igual manera, permiten tomar decisiones acertadas acerca de promociones, necesidades de capacitación, mejoras en la comunicación y factores de la motivación.

Debido a que una de las funciones principales de la cocina industrial es brindar un servicio de alimentación de calidad para los cortadores de caña, se deben tomar en cuenta aspectos importantes de higiene y manipulación de alimentos; es por ello que una de las evaluaciones más importantes es la de los procedimientos operativos estándar de saneamiento, los cuales se encargan de mantener las instalaciones y utensilios libres de contaminación.

Otro de los aspectos que permiten llevar a cabo los métodos modernos, es la evaluación del Administrador, quien por lo regular no es evaluado por parte de los trabajadores, sin embargo, la implementación de dicho proceso, ofrece una perspectiva a nivel de dirección y liderazgo en la cocina industrial.

Existen otras herramientas estratégicas, que al combinarse con los métodos modernos, complementan este proceso y se obtienen resultados que contribuyen a alcanzar los objetivos del ingenio. Dichas estrategias son: motivación, comunicación, retroalimentación, solución de problemas, entre otras.

1. GENERALIDADES DEL INGENIO LA UNIÓN S.A., SANTA LUCÍA COTZUMALGUAPA, ESCUINTLA

1.1. Definición de ingenio

Se denomina ingenio azucarero o simplemente ingenio a una antigua hacienda colonial, con instalaciones para procesar caña de azúcar, ron, alcohol y otros productos. Tiene su antecedente en el trapiche, cuya escala de producción era muy pequeña y, a su vez, el ingenio vino a ser sustituido por las grandes centrales azucareras modernas que se desarrollaron en el siglo XX.

1.2. Antecedentes de los ingenios en Guatemala

El cultivo de caña de azúcar es uno de los más antiguos en Guatemala. Los primeros intentos se produjeron apenas concluida la parte armada de la conquista, y ya en 1536, Amatitlán se había convertido en la principal área de producción dulce. La caña de azúcar, también se sembraba en los municipios de Jilotepeque, Escuintla, Guazacapán y la Verapaz. Aunque al principio la producción azucarera estuvo en manos de laicos. A finales del siglo XVI estaba prácticamente controlada por la iglesia católica, en particular por jesuitas, mercedarios, dominicos y agustinos, quienes manejaban los ingenios de más alta producción, como el de San Jerónimo, ubicado en Baja Verapaz, cuyas ruinas es posible visitar en la actualidad.

Con el cultivo del azúcar se incluyó el uso de tecnología en aquellos siglos, pues precisaba de instalaciones para el procesamiento de la caña, y de la infraestructura de comunicación y transporte necesaria para sacar el producto a los centros de distribución y consumo.

El primer consorcio azucarero guatemalteco se estableció en 1932. Estaba conformado por los ingenios Pantaleón, Concepción, El Baúl, El Salto, Mirandilla, San Diego, Santa Teresa, Los Cerritos, Santa Cecilia, Mauricio, Palo Gordo y Tuluá. Para esos años, dicho consorcio llegó a producir una media de 500,000 quintales anuales de azúcar. Además se efectuaban exportaciones de panela y azúcar amarilla a mercados en Estados Unidos y Europa.

El 10 de junio de 1957 se constituye y funda ASAZGUA, por iniciativa de un grupo de productores de azúcar que por 10 años trabajaron bajo un acuerdo de caballeros, luego de que en 1947 dejara de existir el Consorcio Azucarero. A partir de 1980, la agroindustria azucarera se ha transformado en una de las principales fuentes de empleo y divisas para la economía guatemalteca. También se ha convertido en el exportador más importante de América Latina, después de Brasil y el quinto a nivel mundial.

1.3. Situación actual de los ingenios en Guatemala

Actualmente existen varios ingenios en Guatemala que se dedican a la producción de azúcar y sus derivados, entre ellos se encuentra La Unión S.A. Todos los ingenios que hay en Guatemala se ubican en su mayoría en el Sur del país. Es una zona en la que la producción de caña de azúcar es posible, debido a las grandes extensiones de tierra fértil y al clima de esa región.

Toda la información acerca de la producción de azúcar y actividades de los ingenios, la tiene disponible ASAZGUA. Dicha asociación publica periódicamente las posiciones en la cual se encuentran los ingenios, según su cantidad y calidad de producción.

Los excelentes resultados de operación durante la zafra 2009 – 2010, presentados por ASAZGUA y los Consultores de Ingenios Azucareros S.A. (CIASA), han posicionado en los primeros lugares de la agroindustria de Guatemala al Ingenio La Unión S.A.

El 20 de enero de 2010, La Unión fue el primer ingenio en Guatemala que cumplió la cuota obligada de azúcar asignada por ASAZGUA a cada ingenio. A continuación se presenta en la tabla I resultados comparativos del Ingenio La Unión con tres zafras anteriores.

Tabla I. Comparación de cumplimiento con zafras anteriores

| ZAFRA | POSICIÓN | DÍAS LEY |
|--------------|-----------------|-----------------|
| 09 -10 | Primer lugar | 51 |
| 08 – 09 | Segundo lugar | 57 |
| 07 – 08 | Quinto lugar | 69 |

Fuente: Ingenio La Unión, Revista Informativa El Cristalito, p. 16.

En la corrida del 01 al 14 de febrero de 2010, los resultados de operación del comparativo No. 6 presentados por CIASA demuestran que La Unión sigue desarrollando una excelente operación en esta zafra, lo cual posiciona al ingenio en el primer lugar de la corrida y sube a la segunda posición en la operación acumulada al 14 de febrero de 2010.

A continuación se presentan los resultados de los 16 parámetros y el resumen de eficiencia a nivel de ingenios. (Ver tabla II).

Tabla II. Posiciones obtenidas por La Unión al 14 de febrero de 2010

| Descripción | Puesto | Valor |
|------------------------------------|---------------|--------------|
| % Tiempo perdido en el ingenio | 4 | 4,58 |
| % Tiempo perdido en molinos | 1 | 0,73 |
| Tiempo perdido falta de caña | 7 | 0,99 |
| % Eficiencia de capacidad | 1 | 102,08 |
| Extracción base 12.5% fibra | 1 | 96,69 |
| Extracción de jugo normal | 6 | 83,01 |
| Imbibición % en caña | 4 | 24,18 |
| Pol % en bagazo | 1 | 1,63 |
| Pol % en cachaza | 7 | 2,52 |
| Pza. J. primario – pza. J. diluido | 7 | 1,35 |
| Pol del jugo normal | 3 | 15,21 |
| Pureza de la miel final | 4 | 22,07 |
| Pérdida en bagazo | 3 | 8,81 |
| Rendimiento base 96 Pol | 1 | 233,09 |
| Recuperación normal base 96 Pol. | 3 | 76,61 |

Fuente: Ingenio La Unión, Revista Informativa El Cristalito, p. 16.

Tabla III. Resumen de eficiencia corrida 01 al 14 de febrero de 2010

| PUESTO | INGENIOS | PUNTOS |
|---------------|-----------------|---------------|
| Primero | La Unión | 93 |
| Segundo | Santa Ana | 93 |
| Tercero | Concepción | 79 |
| Cuarto | Pantaleón | 72 |
| Quinto | Magdalena | 66 |
| Sexto | San Diego | 65 |
| Séptimo | Trinidad | 58 |
| Octavo | Palo Gordo | 53 |

Fuente: Ingenio La Unión, Revista Informativa El Cristalito, p. 16.

1.4. Ingenio La Unión S.A.

El ingenio está ubicado en el kilómetro 90, carretera a Cerro Colorado, municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, departamento de Escuintla.

Está conformado por dos divisiones:

- Agrícola: comprende todo lo relacionado a la cosecha y cultivo de caña.
- Industrial: que comprende la fabricación del azúcar y sus derivados, así también, todo lo relacionado a la cogeneración de energía eléctrica.

El ingenio se enfoca hacia la excelencia de su trabajo, para obtener productos de calidad, y satisfacer las necesidades de sus clientes. Para ello cuenta con un grupo humano comprometido y en continuo desarrollo, que en época de zafra llegan a ser más de 7000 colaboradores.

1.4.1. Antecedentes

En abril de 1950, don José García, próspero comerciante de abarrotes, emprendió una nueva empresa que le llevaría a una de las más grandes aventuras en la historia de la agroindustria de Guatemala, pasaría de vender dulces y abarrotes, a cultivar caña y a transformarla en miel panela y azúcar. Adquirió la finca Los Tarros y comenzó a explotar la tierra.

La finca Los Tarros presentaba buenas oportunidades, pero también grandes retos, pues el ingenio requería mucha inversión de tiempo, dedicación y dinero. La producción anual de los inmuebles adquiridos era de 300 quintales de café pergamino, 2000 toneladas de caña y 300 cargas de panela, además de unos 300 novillos.

En terrenos aledaños al Ingenio Los Tarros, no existían tierras para continuar su ampliación. A finales de 1960 se adquirieron fincas en zonas bajas de Santa Lucía Cotzumalguapa, en donde se vislumbraba mayor oportunidad de crecimiento, por lo que se decidió fundar una nueva planta de producción de azúcar, la cual se llamó Ingenio La Unión.

A inicios de 1990, cuando existía un déficit en la producción de energía eléctrica en el país y acababa de promulgarse una ley que permitía a las empresas participar en la generación de electricidad, se tuvo la visión del potencial de este nuevo negocio y se firmó un contrato con la Empresa Eléctrica de Guatemala, para la venta de energía eléctrica, empezando de esta forma a cogenerar, usando como combustible el bagazo de la caña de azúcar.

Actualmente se genera suficiente electricidad para ser autosuficiente en el proceso industrial y, a su vez, se vende al mercado eléctrico nacional un total de 30 MWH. La Unión fue el primer ingenio en Centro América en aplicar tecnología biológica para el control integrado y sostenible de plagas. Actualmente éstas se emplean en otros ingenios y países para mejorar la sanidad vegetal.

1.4.2. Objetivos

1.4.2.1. General

Alcanzar un nivel de rentabilidad no menor al 20 por ciento sobre el patrimonio.

1.4.2.2. Específicos

- La Unión competirá mediante una estrategia de liderazgo en costos.
- Alta eficiencia operativa.
- Mejoramiento continuo en operaciones de fábrica y campo.

- Efectivos sistemas de mejoramiento de los costos en todas las actividades (campo, fábrica, generación y administración).

1.4.3. Filosofía

1.4.3.1. Misión

“Somos una corporación agroindustrial, comprometida a mantener niveles de rentabilidad adecuados y sostenidos contribuyendo a fortalecer las inversiones estratégicas necesarias, que aumenten la capacidad competitiva de la corporación en el mercado global del azúcar y eléctrico, y le permita ser instrumento de superación para todos los integrantes de la organización”

1.4.3.2. Visión

“Ser líderes en caña, azúcar y electricidad trabajando en unión”.

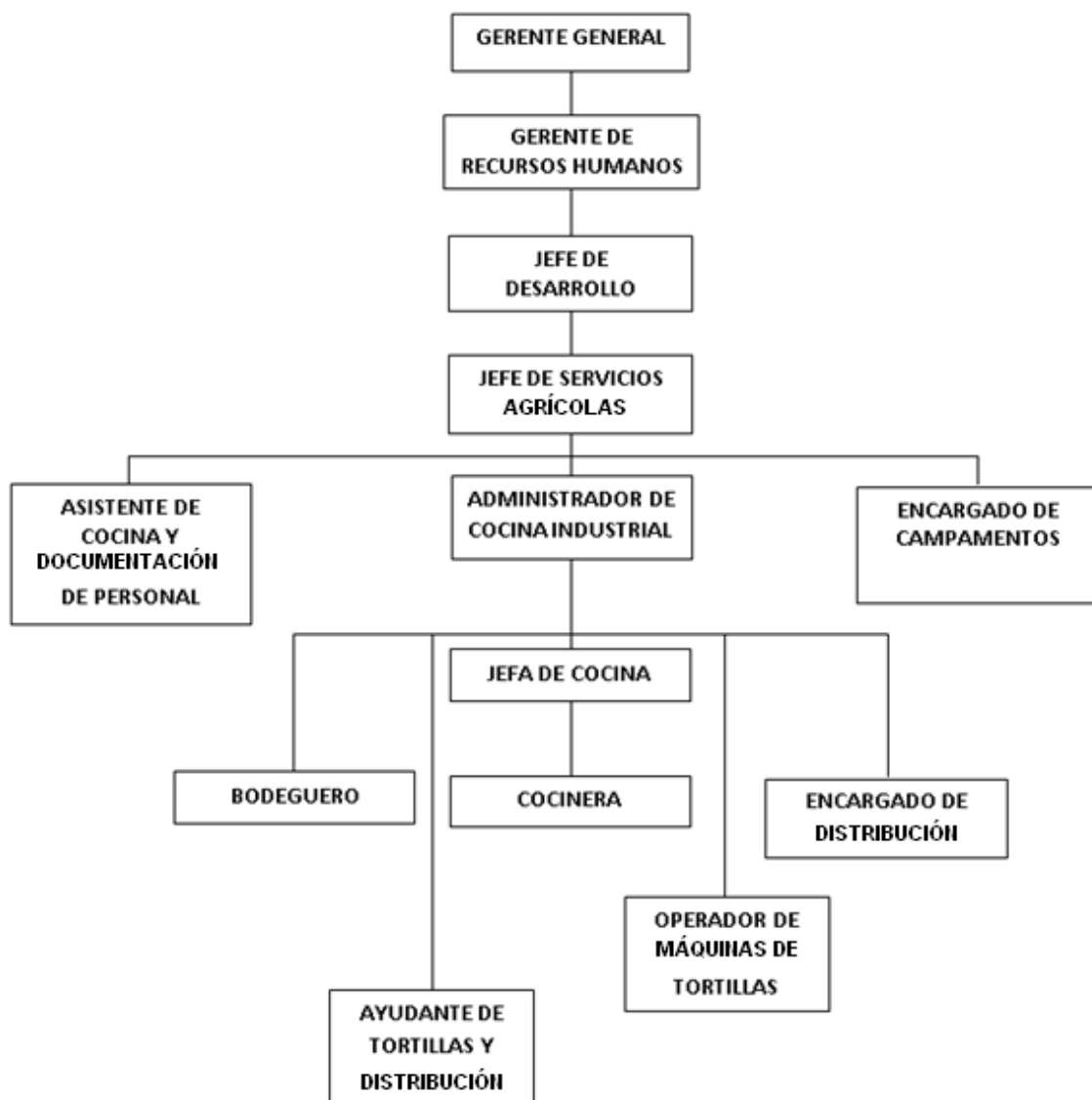
1.4.3.3. Política de calidad

“Producimos y comercializamos caña de azúcar y electricidad, para satisfacer requerimientos de calidad de nuestros clientes a través de la mejora continua de los procesos y el desarrollo de nuestro personal. Estamos comprometidos con la productividad y rentabilidad de la Empresa, para ser competitivos en los mercados. Mantenemos una conducta ética coherente con la legislación de nuestro país”.

1.4.4. Estructura organizacional

A continuación se presenta la figura 1 del organigrama de servicios agrícolas del Ingenio La Unión S.A.

Figura 1. Organigrama de servicios agrícolas



Fuente: Ingenio La Unión S.A.

1.4.5. Procesos

Los principales que se llevan a cabo en el ingenio, consisten en el período de zafra, en donde se cosecha la caña de azúcar, se procesa para extraer el jugo y luego cristalizarlo en la fábrica. Al mismo tiempo se utiliza el bagazo de caña que sale de los molinos y se quema en las calderas para generar la energía eléctrica que necesita el ingenio para funcionar.

Después de finalizado el período de zafra, comienza el de reparación, ese tiempo se utiliza para reparar la maquinaria y vehículos del ingenio. También se siembra, fertiliza y riega la caña.

1.4.5.1. Agrícola

Comprende desde la preparación de la tierra y la caña hasta la entrega de la misma en la fábrica. Para lograr cubrir este proceso es necesario realizar labores tales como: preparación de plagas, aplicación de madurantes, corte, alce y transporte de la caña. Todas estas actividades se manejan dentro de un paquete tecnológico bien planificado con el cual cuenta la empresa.

También comprende la contratación de personal de corte de caña tales como: cortadores, jefes de frente, contratistas, encargados de módulos, encargados de mantenimiento y servicio de vehículos, entre otros.

1.4.5.2. Industrial

En general comienza por la recepción de caña, y continúa con la preparación de la misma, siguiendo con la extracción de jugos, su tratamiento, evaporación, cristalización, centrifugado, secado y finalizado con el empaque. Si el tipo de azúcar es cruda o natural, el proceso no se completa. Los ingenios de Guatemala se caracterizan por agregar vitamina A al azúcar, contribuyendo así con la nutrición de los consumidores.

1.4.5.3. Comercial

Inicia con la negociación de contratos con clientes, continúa con la recepción y el almacenaje del azúcar en las bodegas, y el transporte y trasladado hacia los centros de distribución. Gran parte de la producción se exporta a otros países como: Venezuela, Estados Unidos, México, Perú, República Dominicana, Taiwán, Jamaica, Israel, Canadá, entre otros. El resto, la compra empresas nacionales para su distribución y consumo en el mercado local.

1.4.6. Productos

Entre los principales productos a los cuales se dedica el ingenio, están la caña de azúcar y la generación de electricidad. De los derivados de la caña de azúcar se obtienen varios tipos de azúcar y miel.

1.4.6.1. Azúcar

Los tipos de azúcar que el ingenio produce son: blanco cristal, blanco estándar y crudo. A continuación se muestra la tabla IV con la descripción de los tipos de azúcar.

Tabla IV. Tipos de azúcar

| PRODUCTO | DESCRIPCIÓN | COLOR MÁXIMO | POLARIZACIÓN MÍNIMA | HUMEDAD MÁXIMA |
|------------------------|---|--------------------|---------------------|----------------|
| AZÚCAR | | | | |
| Blanca cristal | Azúcar blanca empacada en 50 Kg o jumbos de una TM. Para consumo directo, doméstico o industrial. | 61 – 200 ICUMSA | 99.60 °z | 0.06% |
| Blanca estándar | Azúcar blanca sin refinar, empacada en 50 Kg o jumbos de una TM o a granel. Para consumo doméstico, directo o industrial. | 201-350 ICUMSA | 99.60 °z | 0.06 % |
| Cruda | Azúcar natural con poco proceso para consumo industrial. | 4000 ICUMSA | 98.8 °z | 0.15-0.50 % |

Fuente: <http://www.launion.com.gt/productos-azucar.html>. 26 de noviembre de 2009.

1.4.6.2. Miel

El tipo de miel que el ingenio produce es la melaza. A continuación se describe en la tabla V.

Tabla V. **Tipos de miel**

| PRODUCTO | DESCRIPCIÓN | BRIX | AZÚCARES TOTALES |
|--------------------------------------|---|------|---------------------|
| MIELES | | | |
| Melaza (Black Strap Molasses) | Miel de caña a granel. Para consumo industrial o alimento para animales | 85% | 50% |

Fuente: <http://www.launion.com.gt/productos-miel.html>. 26 de noviembre de 2009.

1.5. Cocina industrial

La cocina industrial es un sub proceso del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio La Unión S.A. Está localizada en la finca Tehuantepec, municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, del departamento de Escuintla. Funciona en época de zafra, la cual comienza en noviembre y termina a principios de mayo. La cocina brinda el servicio de alimentación a los cortadores de caña que no son de la región, es decir, la mano de obra que viene del altiplano, principalmente de los departamentos de Quiché, Alta Verapaz y una mínima parte de los países centroamericanos.

La cocina industrial produce tres tiempos de comida (desayuno, almuerzo y cena), para 795 cortadores aproximadamente, más 20 personas de la cocina, dando en total 815 raciones en cada tiempo de comida.

Actualmente existen 32 personas laborando para la cocina industrial y están divididos en dos grupos, ya que deben hacer turnos para que la cocina se mantenga funcionando las 24 horas del día. El turno de día trabaja de 7 am. a 5:00 pm. de domingo a viernes y el turno de noche trabaja de 5:00 pm. a 7 am. de domingo a jueves. El día sábado es el cambio de turno y comienza a partir del mediodía y termina el domingo a las 7 am.

Entre el personal que cambia de turno se encuentra:

- Ocho cocineras
- Seis encargados de distribución
- Ocho ayudantes de distribución
- Dos guardianes
- Dos operadores de máquina de tortillas

El personal que está fijo en el turno de día es:

- Administrador
- Jefa de cocina
- Asistente del administrador
- Encargada de la limpieza
- Bodeguero
- Conserje

1.5.1. Descripción del proceso de cocina

La cocina planifica la preparación de treinta menús aproximadamente, durante la época de zafra. El administrador es el encargado de realizar la planificación de los menús del día, debe tomar en cuenta la calidad de los insumos y solicitarlos con anticipación a los proveedores, quienes deben cumplir con las fechas de entrega, cantidad y calidad establecidas.

Seguidamente, el bodeguero es el encargado de recibir los insumos e inventariarlos. Debe revisar el cronograma de menús y preparar los insumos necesarios a utilizar en el día y trasladarlos al área de cocina.

Las cocineras reciben los insumos ya pesados y medidos para transformarlos en el producto final, que son los alimentos. Aproximadamente el tiempo que se toman en preparar un tiempo de comida es de cuatro horas. La bebida la preparan los ayudantes de distribución. Al mismo tiempo se preparan las tortillas en una tolva que funciona a base de gas y electricidad, que tiene la capacidad de producir 128 tortillas por minuto. El operador de máquina es el encargado de manipular la tolva y tener listas las 815 raciones de 16 tortillas cada una, para cada tiempo de comida.

Cuando los alimentos ya están listos, se envasan en hieleras para que se conserven calientes y evitar que se derramen. Las hieleras son llevadas en camiones para ser transportadas y distribuidas a los diferentes módulos o frentes de cortadores de caña. Los encargados de distribución, como su nombre lo indica, son los que reparten las porciones de alimentos a los cortadores de caña.

Los clientes son los cortadores de caña, quienes dan su visto bueno, si les parece el sabor, el olor y la apariencia de los alimentos. A ellos se les pide que califiquen la calidad de los alimentos que reciben por medio de boletas en las cuales se les pregunta si les pareció buena o no. Finalmente, dichas boletas son recolectadas por los encargados de distribución y llevadas a las instalaciones de la cocina para evaluarlas y tomar las decisiones del caso.

1.5.2. Perspectiva de los clientes

Para la cocina industrial, es de suma importancia que sus clientes, es decir, los cortadores de caña, estén satisfechos con los alimentos y el servicio que se les brinda. Los clientes son la razón de ser de la cocina industrial y es por ellos que se debe trabajar con la mejor calidad y prestar el servicio en el menor tiempo posible. Los trabajadores son capacitados para atender a los clientes de acuerdo a los estándares establecidos y tratando de disminuir los problemas que puedan presentarse.

1.5.3. Perspectiva de los procesos internos

El objetivo principal es proporcionar un servicio de alimentación de calidad y se pretende lograr a través de la elaboración de la comida con estricto control de calidad, con costos de procesos de aprovisionamiento, de fabricación y distribución. Los instrumentos de apoyo que utilizarán para verificar los resultados serán las boletas de entrega a tiempo de insumos y hojas de chequeo. En la figura 2 se muestra el diagrama de distribución de insumos.

Figura 2. Diagrama de distribución de insumos



Fuente: Administración de la cocina industrial, zafra 2009 – 2010.

1.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El ingenio permite el crecimiento del personal de la cocina industrial a través de la capacitación de procesos, métodos y manejo de equipos. El ingenio pretende que el personal esté bien capacitado para brindar un producto y servicio de calidad a sus clientes, así mismo cumplir sus metas y posicionarse dentro del mercado con personal competitivo.

Actualmente, la mayoría de ingenios atraen a su personal por medio de incentivos y capacitaciones, el que tenga la mejor propuesta tiene la opción de escoger al personal más calificado. Para poder competir y crecer en el mercado, es necesario contar con un equipo de trabajo que cumpla con los requisitos mínimos de calidad y al menor costo posible.

2. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1. Descripción de la situación actual del Departamento de Recursos Humanos del Ingenio La Unión S.A.

Este departamento se encarga de planificar y diseñar los puestos que son necesarios para el funcionamiento de la organización; así como la selección y reclutamiento del personal de trabajo. También se encarga de ascensos, evaluaciones de desempeño, planificación de carreras, compensación, capacitación y desarrollo de los trabajadores y de los candidatos que deseen laborar en el ingenio.

La metodología que utilizan para atraer la mejor fuerza de trabajo disponible, es por medio de atractivos sueldos y salarios, capacitaciones constantes, bonificaciones e incentivos, políticas de administración de recursos humanos, entre otros.

El rol principal del departamento respecto a la cocina industrial del ingenio, es apoyar a la administración a diseñar e implementar estrategias que buscan disminuir costos, proporcionar alta calidad, por medio de un enfoque al cliente que satisfaga sus necesidades; lograr productividad y competitividad, para establecer una gestión por procesos.

Una gestión por procesos le permitirá a la cocina industrial eliminar las causas que originan los problemas, como también el trabajo que no beneficia al cliente, es decir, al cortador de caña; mejorar la calidad en el menor tiempo posible y a bajo costo, y que el personal de la cocina industrial funcione como equipo.

Para ello es importante implementar estrategias de evaluación del desempeño, que detecten problemas que no permitan el cumplimiento de los objetivos. La mayoría de éstos se deben al desempeño de los trabajadores. La evaluación del desempeño, no solo pretende descubrir errores y darlos a conocer, sino también, brindar herramientas que ayuden a los trabajadores a disminuir dichos problemas por medio de darles retroalimentación y capacitación.

2.2. Descripción de la situación actual y las prácticas actuales de evaluación del desempeño en la cocina industrial

El Departamento de Recursos Humanos, tiene bajo su tutela la cocina industrial, por lo cual tiene la responsabilidad de evaluar al personal que se desempeña en la misma durante la época de zafra, utilizando métodos que en su momento fueron eficaces, pero con el avance de la ciencia y la tecnología han ido quedando obsoletos.

Siendo el objeto de estudio de este trabajo de graduación la cocina industrial del Ingenio La Unión, S. A., a continuación se describen aspectos teóricos relacionados con la misma.

2.2.1. Proceso para describir la situación y prácticas actuales de evaluación del desempeño en la cocina industrial del Ingenio La Unión S.A.

Para conocer la situación actual de la cocina industrial se sugirió hacer un análisis utilizando la técnica FODA, metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. Se realiza en cuatro fases, las cuales se presentan a continuación:

2.2.1.1. Fortalezas

Para conocer las fortalezas de la cocina industrial, se hace un análisis del recurso humano en cuanto a su capacidad de adaptación y habilidades, así como de los valores y antecedentes de los trabajadores, lo que permite conocer las necesidades y la situación actual de misma.

Entre las fortalezas que la cocina industrial posee, se describen las siguientes: mano de obra disponible, poseen capacitación para operar las máquinas, sobre normas de calidad e higiene de los alimentos, reciben bonificaciones por alcanzar objetivos, entre otros.

También se puede decir que como empresa, el ingenio atrae a personal más calificado y tiene la ventaja de seleccionar a los mejores por medio del Departamento de Recursos Humanos, quien coordina las actividades de selección y reclutamiento.

2.2.1.2. Oportunidades

Las oportunidades son las que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las oportunidades que deben ser aprovechadas por parte de la cocina industrial son: incrementar la satisfacción del cortador de caña, respecto al servicio y calidad de los alimentos, investigar metodologías modernas de evaluación del desempeño para obtener mejores resultados, aprovechamiento de la economía de la región, para ofrecer mejores sueldos y salarios, entre otras.

2.2.1.3. Debilidades

Se refieren a todos los elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Entre las debilidades existentes respecto a las prácticas actuales de evaluación del desempeño se tienen: métodos de evaluación que no han sido reemplazados por nuevos, no hay un plan diseñado específicamente para realizar dicha evaluación, no se le ha dado seguimiento para observar los cambios y mejoras en el personal, entre otros.

Al evaluar las debilidades, se está refiriendo a las limitantes que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias para desarrollar su misión, entre las que enfrenta una organización, están: la información, tecnología y recursos financieros.

2.2.1.4. Amenazas

Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder identificarlas y contrarrestarlas.

Entre las amenazas que se puedan presentar en el proceso de evaluación del desempeño de la cocina industrial están: propuestas atractivas por parte de otros ingenios que quieran reclutar al personal, desastres naturales que impidan que se realicen las actividades, incapacidad de pagos de salarios, que los cortadores de caña se muestren insatisfechos con el producto, entre otros.

2.3. Problemas comunes en la evaluación del desempeño

La evaluación es un proceso sistemático, que ayuda a saber si los objetivos que se han planteado se están efectuando conforme a lo esperado, y es el paso en el cual se mide la eficiencia del empleado; sin embargo, la cocina industrial no es ajena a problemas comunes que se presentan, como los que se describen a continuación:

2.3.1. Criterios poco claros

Sucede cuando no se dan a entender claramente los términos y definiciones a los empleados. La mejor manera para corregir este problema es describir con frases todas las características, para que puedan ser explicadas con mayor facilidad y dé como resultado evaluaciones más consistentes.

2.3.2. Efecto de halo

También se le denomina aureola, se da cuando el evaluador califica al empleado con la predisposición de asignarle una calificación, aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

Por lo tanto, es una distorsión que ocurre cuando el evaluador ya tiene una nota para el empleado sin haber llevado a cabo la observación de evaluación del desempeño. Normalmente sucede cuando se le da una calificación al trabajador en una característica y ésta influye en otras calificaciones de esa misma persona en otros aspectos.

2.3.3. Tendencia central

La tendencia a la medición central consiste en que el evaluador tiende a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, el evaluador oculta los problemas que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente. Por lo que es recomendable clasificar a los empleados de la cocina industrial, según sus capacidades, habilidades y funciones.

2.3.4. Condescendencia o severidad

Es cuando el evaluador tiende a calificar a los empleados con notas muy altas o muy bajas y la evaluación da como resultado personas altamente calificadas o deficientes. Para evitar esto, es necesario redistribuir la ponderación de la evaluación y observar el proceso durante un período más largo.

2.3.5. Preferencias

Este problema se da cuando existen diferencias individuales entre los empleados, por ejemplo la edad, sexo, raza, etc. Muchas veces esto influye más que la calificación que se recibe de la evaluación del desempeño real del empleado. Por ejemplo, si una persona lleva varios períodos de zafra trabajando para el ingenio, se asume que su desempeño siempre es muy bueno y al considerar esto, no se observa la realidad de la situación.

2.3.6. Efecto memoria o de acontecimientos recientes

Es la tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. En realidad, el error consiste en olvidar que la calificación abarca un período. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir de apoyo para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

2.4. Métodos actuales para evaluar el desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta de apoyo para mejorar los resultados en la organización. Se considera un hecho cotidiano en la vida personal y en la de las organizaciones; sin embargo, hace un poco más de tres décadas, que todo lo que se relaciona con los recursos humanos tiene una importancia preponderante en todas las relaciones que éstas realizan.

Uno de los objetivos más importantes por lo que se realiza la evaluación del desempeño en la cocina industrial, es la de contar con una referencia sobre la cual basarse en el momento de evaluar a los trabajadores y comparar los resultados. Para ello, el Departamento de Recursos Humanos toma en cuenta las siguientes actividades.

2.4.1. Competencias laborales para cada puesto

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

El Departamento de Recursos Humanos debe tener presente las competencias que debe poseer el candidato para un puesto específico en la cocina industrial, ya que garantizan un desempeño excelente. También afectan los conocimientos, la experiencia y las características de personalidad.

Debe quedar claramente establecido el nivel académico o la titulación necesaria para cada puesto de trabajo. Si este aspecto es mencionado, no quiere decir que sea necesario para todos los puestos, sino que existen puestos que al momento de ser ejecutados, así lo exigen.

Las competencias más comunes o generales que se describen para los puestos de trabajo son las siguientes:

- Comunicación oral y/o escrita
- Cultura personal
- Conocimientos profesionales
- Conocimientos técnicos

Las anteriores pueden variar, dependiendo del puesto de trabajo y de los requerimientos que se especifiquen.

2.4.2. Análisis de puestos de trabajo

Analiza todo lo que se considera relevante del puesto de trabajo, describe la finalidad, el cometido y actividades. En este proceso se hace referencia a dos actividades complementarias: análisis de descripción del puesto y la especificación del puesto.

La descripción del puesto se centra en la naturaleza del mismo, considera para qué existe el puesto y en qué consiste. La especificación del puesto se centra en la persona que debería realizar las funciones descritas, qué características debe poseer en términos de formación, conocimientos, habilidades, personalidad o competencias, para que exista una elevada probabilidad de obtener un satisfactorio nivel de desempeño en tal cargo.

2.4.3. Información para el análisis de puestos

El Departamento de Recursos Humanos, utiliza el análisis de puestos de trabajo para una gran variedad de aplicaciones, entre ellas: selección, orientación profesional, evaluación del desempeño, formación, clasificación de puestos, etc.

La información que se obtenga, como resultado de este proceso, es una referencia útil para el ocupante del puesto o candidatos a ocuparlo. Es un análisis obligado para acometer acciones de diseño o rediseño del trabajo. Es también un instrumento útil de ajuste interno, ya que aporta información para un buen diseño de las políticas básicas de la dirección de recursos humanos, que en mayor o menor medida utiliza el análisis de los puestos.

2.4.4. Deberes y responsabilidades

En muchos de los puestos de trabajo de la cocina industrial, es conveniente especificar los deberes y responsabilidades y así poder cuantificar los objetivos, de esa manera, los trabajadores conocerán a fondo las labores que deben desempeñar.

En el caso del puesto de administración, se pueden amplificar estos aspectos para concentrarse más en las áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas importantes del proceso de cocina.

2.4.5. Requerimientos humanos y entorno laboral

Este aspecto describe conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia laboral y otros factores necesarios que debe poseer la persona que deba desempeñar un puesto en la cocina industrial. Esta información, también permite la planeación de programas de capacitación por parte del Departamento de Recursos Humanos.

Otro aspecto importante es el entorno laboral, los diseñadores de puestos no deben ignorarlo. Al diseñar un puesto, es necesario tomar en cuenta las habilidades y la disponibilidad de los empleados.

2.5. Métodos de evaluación

2.5.1. Escalas de puntuación

Este método consiste en que el evaluador concede una evaluación subjetiva del desempeño del empleado en una escala que va de bajo a alto. Muchas veces la evaluación se basa únicamente en la opinión del evaluador que asigna la calificación.

Una de las razones por la cual el Departamento de Recursos Humanos utiliza este método, es la facilidad de su desarrollo y la sencillez con que se aplica, es por ello que es posible aplicarlo a grupos grandes de empleados.

Al mismo tiempo, es probable que se eliminen aspectos específicos de desempeño del puesto y que surjan distorsiones involuntarias al momento de aplicar el método.

2.5.2. Listas de verificación

Afirma si los elementos de valoración son aplicables o no al empleado. El evaluador asigna oraciones o frases que describen el desenvolvimiento del empleado y sus características. La mayoría de veces el evaluador es el supervisor inmediato. Aunque este método es muy práctico y estandarizado, el uso de términos de carácter general distorsiona la relación que guarda con el puesto específico.

Este método resulta muy económico, es fácil de administrar, no se necesita mucha capacitación para los evaluadores y es estándar. También produce algunos problemas como la posibilidad de distorsión del entendimiento, interpretaciones equivocadas, etc.

2.5.3. Escalas de calificación conductual

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

2.5.4. Establecimiento de categorías

Este método consiste en que el evaluador distribuye a sus empleados con una mejor a peor calificación. Entre las ventajas está la facilidad con que puede ser aplicado; sin embargo, se presentan distorsiones o subjetividades en la calificación, es por ello que es preferible que dos o más evaluadores califiquen a los trabajadores.

2.5.5. Capacitación

El encargado de realizar las capacitaciones es el Departamento de Recursos Humanos, ya que requiere que su personal se desempeñe de acuerdo a las expectativas. En la mayoría de casos, la capacitación se da cuando llega un trabajador nuevo a la empresa y necesita aprender cómo va realizar sus nuevas funciones; incluso, cuando un trabajador ya tiene varios años de experiencia, pero es ubicado en otro puesto, es necesario brindarle capacitación para que realice adecuadamente sus funciones.

La capacitación proporciona grandes ventajas, no solo para la cocina industrial, sino también para el trabajador, ya que éste desempeñará mejor su trabajo durante mucho tiempo y para cumplir con futuras responsabilidades. La capacitación significa una de las mejores inversiones que el ingenio pueda hacer, ya que es una de las principales fuentes de bienestar para sus trabajadores.

Entre las principales capacitaciones que el Departamento de Recursos Humanos brinda a los trabajadores de la cocina industrial se tienen:

- Funciones de cada puesto de trabajo
- Buenas prácticas de manufactura
- Procedimiento operativo estándar de saneamiento
- Operación de máquinas
- Normas ISO 9000:2000
- Manejo y mantenimiento de vehículos

3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA COCINA INDUSTRIAL DEL INGENIO LA UNIÓN S.A.

3.1. Estrategias de evaluación

La palabra estrategia se deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *στρατός*: *stratos* (ejército) y *αγωγή*: *agein* (conductor, guía). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

De igual manera evaluación se define como proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Es una fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

Por lo tanto, las estrategias evalúan cuáles van ser las metas a alcanzar, las acciones que se tendrán que llevar a cabo, organizan los recursos disponibles y cómo serán utilizados. Determinan las tácticas necesarias dentro del transcurso en que son ejecutadas para ver cómo han sido empleados los recursos.

Las estrategias de evaluación a implementarse en la cocina industrial del ingenio son las siguientes:

3.2. Planificación de la evaluación de desempeño

La planificación se define como: las acciones que se llevan a cabo para concretar planes y proyectos de distinto tipo. Este proceso implica el seguimiento de una serie de pasos que se establecen inicialmente, para lo cual, quienes realizan la planificación utilizan diferentes herramientas y expresiones. La planificación contempla la ejecución de los planes, desde su concepción y su operación en diferentes niveles, ya que realiza acciones con base en la planeación de cada uno de los proyectos.

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño a un grupo de trabajadores y obtener el mejor resultado, es necesario planificar las actividades que consisten en: organizar los recursos disponibles y seleccionar la metodología de evaluación más adecuada. En esta fase es necesario establecer, en primer lugar, cuál va ser la población a evaluar, el criterio de valoración y la metodología de evaluación a utilizar.

Al planificar la evaluación de desempeño del personal de la cocina industrial, se debe tomar en cuenta que es personal temporal, porque la zafra tiene una duración aproximada de seis meses y en cada zafra no siempre son los mismos trabajadores de períodos anteriores.

3.2.1. Elección de la población a evaluar

Este es el primer paso para el diseño del plan de evaluación, siendo necesario decidir a quiénes se va a evaluar. Entre las opciones de evaluación se puede elegir entre varias categorías de trabajadores o generalizar y evaluar a todos e incluir al personal directivo. Para cualquiera de los casos, también es necesario elegir diferentes criterios de valoración, metodologías y frecuencia con que se van a realizar las evaluaciones.

Otro aspecto que se debe que tomar en cuenta es el grado de interrelación de las actividades de los empleados, ya que dependiendo de ello la evaluación puede ser grupal o individual.

La población a evaluar es el personal de la cocina industrial del ingenio. La evaluación debe basarse en calificar las funciones principales de cada puesto de trabajo y verificar que el personal realice sus funciones de la forma esperada, para dar a conocer si existen aspectos que son necesarios corregir por medio de una retroalimentación.

3.2.2. Definición del criterio de valoración

El criterio de valoración es aquel que es capaz de ser medible para poder retribuirle un valor significativo, por lo tanto, para darle un carácter estratégico a la evaluación, es necesario que el evaluador defina uno o varios criterios en el cual se basará para obtener los resultados. El criterio de evaluación tiene que ver con el rendimiento mediante el cual los trabajadores van a ser evaluados.

Al asignarle mayor valor a cierta actividad o comportamiento deseado, se logrará incrementar la ocurrencia con más frecuencia, de tal manera que mejorará el desempeño, debido a que los trabajadores compartirán los mismos valores y reforzarán esos comportamientos y actitudes comunes.

Existen dos tipos de criterios básicos, pero eso depende del modelo que utilice la empresa. Si sigue un modelo de gestión por competencias, los criterios de valoración podrían ser los resultados y competencias. Este modelo es muy fácil de usar, ya que los resultados son cuantitativos y permiten asignar valores fáciles de interpretar por parte del evaluado.

Si la empresa sigue el modelo de dirección por objetivos, entonces utilizará este criterio como base. Ese modelo es más subjetivo, ya que la mayoría de veces se interesa más por calificar el comportamiento, actitud y otros que son difíciles de medir cuantitativamente. Es por ello que se da como alternativa utilizar otros criterios como los conocimientos y/o, habilidades que se pueden tomar de la gestión por competencias.

El ingenio utiliza para la cocina industrial un modelo de gestión por competencias, en el cual describe las funciones y competencias necesarias que deben llevar a cabo todos los trabajadores. Las principales competencias que toman en cuenta son los conocimientos, destrezas y habilidades.

Gestión por competencias: herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

Los criterios de valoración que se deben tomar en cuenta para cada puesto de trabajo, dependen de las funciones y actividades que cada uno debe desempeñar. Entre los más comunes están: trabajo en equipo, planificación de actividades, relaciones interpersonales y comunicación.

3.2.3. Metodología de evaluación

Evaluación es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficiencia y eficacia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. También se considera como fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

Metodología, (del griego *πέραμετά* más allá, *τρόπος* camino y *μελέτη* estudio), hace referencia al conjunto de procedimientos con base en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal. El término métodos se utiliza para el procedimiento que se emplea para alcanzar los objetivos de un proyecto y la metodología es el estudio del método. Por lo tanto metodología de evaluación es el conjunto de procedimientos lógicos y secuenciales que un evaluador debe utilizar con el objetivo de medir el avance del desempeño del personal y prevenir desviaciones en las actividades y funciones que se han estipulado en el perfil de puestos.

Cuando ya se ha estructurado el plan o cómo se va llevar a cabo la evaluación, es necesario definir cómo es que se quieren medir los resultados. Para ello se debe considerar cuál es la mejor forma y cuáles son los mejores métodos de evaluación.

Independientemente del o los métodos que se vayan a seleccionar para realizar la evaluación, deberán cumplir con ciertas características que son: validez, fiabilidad, sensibilidad o capacidad de discriminación y practicidad.

Metodología a seguir en la cocina industrial

- Planificar las actividades necesarias para realizar la evaluación.
- Programar reuniones con los trabajadores que se adapten a su horario de trabajo.

- Brevedad en las reuniones, resaltando los temas más importantes y explicarlos de la manera más simple para su mayor comprensión.
- Estar seguro de que el trabajador haya comprendido lo que se espera de él.
- Calendarizar las fechas de las evaluaciones, junto con las demás actividades de cocina.
- Darle a conocer al trabajador las fechas de evaluación para que se prepare.
- Preparar el material necesario para las evaluaciones.
- Llevar a cabo las evaluaciones en la fecha programada.
- Recolectar la información obtenida para obtener los resultados.
- Dar a conocer a cada evaluado su resultado y explicarle los puntos más importantes y mejoras necesarias en el desempeño.
- Tomar en cuenta la opinión de cada evaluado acerca de su resultado y si está de acuerdo con el mismo.
- Recompensar o felicitar a los trabajadores que hayan obtenido excelentes resultados.

- Proponer objetivos de mejora para los trabajadores con bajo rendimiento y lograr que se comprometan a alcanzarlos por medio de brindarle apoyo y confianza por parte del supervisor.

3.3. Ejecución de la evaluación de desempeño

Una vez definido el método que se va utilizar para cada categoría, se entrará en la fase de aplicación, pero para realizar las evaluaciones hay que precisar con qué frecuencia se van a aplicar y quién va ser el responsable de calificar a cada persona.

Posteriormente, se diseñará un plan de acción personal, se procederá a llevar a cabo las entrevistas de evaluación y la información final será almacenada para ser utilizada como base para la toma de decisiones o el diseño de ciertas funciones básicas de la dirección de recursos humanos.

Entre los métodos más adecuados para implementarlos en la cocina industrial están: evaluación por objetivos, evaluación de 180 grados y 360 grados, los cuales permiten que el personal de trabajo tengan más participación y no solo sientan que se están buscando sus errores, sino que, facilitar el desempeño de sus actividades e incrementar la confianza entre trabajador y administrador.

3.3.1. Frecuencia de evaluación

Dependiendo de la actividad a la cual se dedique la empresa se determina la frecuencia de evaluación. Si su carácter es continuo o permanente, es preferible que la evaluación se realice una o dos veces al año. Si la actividad es por un período temporal de tiempo, se realiza a criterio de la empresa, según la importancia que se le dé al desempeño de los trabajadores.

Como en la cocina industrial se trabaja durante un período temporal, se deja a criterio del ingenio; sin embargo, se recomienda que las evaluaciones se realicen después de un período de tiempo de aproximadamente dos meses después de haber iniciado el período de zafra, para que se observe el desempeño del personal, y si es necesario brindar retroalimentación con tiempo y mejorar el desempeño. También se recomienda realizar otra evaluación después de dos meses de haber realizado la primera evaluación y observar las mejoras que se han dado o si es necesario otra retroalimentación.

3.3.2. Cómo se debe realizar la evaluación

A la hora de hacer una evaluación para los trabajadores, es posible tener varias opciones de evaluación. Para ello, es necesario describir y especificar el puesto de trabajo para tener una base a la hora de evaluar el desempeño.

En la mayoría de los casos es el superior quien la ejecuta, ya que él asigna las actividades a realizar y sabe qué resultados espera. Se debe tomar en cuenta los factores que realmente se evalúan, el objetivo de la evaluación, las condiciones necesarias para llevar a cabo la evaluación, la metodología, toma en cuenta los problemas que se puedan presentar, tratar de disminuir los errores de evaluación, entre otros.

Es importante que los trabajadores sepan cuándo se les va a evaluar, para que estén preparados y les permita tener más confianza en sí mismos. También es necesario programar el tiempo necesario para realizar la evaluación y que no se sienta la presión por terminar rápido, ya que esto muchas veces influye en el resultado.

En la cocina industrial se aplicará la siguiente secuencia para realizar la evaluación del desempeño del personal.

- Diseño de un sistema de evaluación específico para cada puesto de trabajo, cocineras, encargados de distribución, administrador, etc. esto permite obtener mejores resultados y ser más objetivos.
- Brindar retroalimentación personalizada, es decir, que para cada empleado sea distinta y así evitar comparaciones entre cada uno de ellos.
- El método de evaluación debe ser el que mejor se adapte a las características y necesidades de la cocina industrial.
- Asignar a la mayoría de las evaluaciones un valor numérico, para que los trabajadores puedan medir y comparar el avance en su desempeño y sean más objetivos.
- Hacer del conocimiento del personal de cocina acerca de sus resultados, ya que de esa forma él sabrá en qué aspectos deberá mejorar.
- Lograr que los trabajadores perciban que la evaluación del desempeño es muy necesaria para mejorar el desempeño en el futuro.

3.3.2.1. Evaluación del superior inmediato

Es la más común y se da en forma de cascada, cada superior evalúa a sus subordinados y ellos, a su vez, son evaluados por sus propios superiores. Cuando se evalúa a un superior, es necesario tomar en cuenta aspectos como capacidad de motivar, delegar, comunicar, etc.

El superior tiene conocimiento de las capacidades y habilidades del empleado, así como de sus intereses, lo cual debe tomar en cuenta para asignar un valor a esos aspectos para obtener resultados medibles y confiables.

La evaluación para el administrador, asistente del administrador y jefa de cocina se llevará a cabo de la siguiente forma: el administrador será evaluado por el director de Recursos Humanos; el asistente, el encargado de bodega y la jefa de cocina serán evaluados por el administrador de la cocina; los encargados de distribución y ayudantes serán evaluados por el asistente del administrador, y las cocineras serán evaluadas por la jefa de cocina.

3.3.2.2. Evaluación de los compañeros

Debido a que los compañeros son los que están más tiempo en el área de trabajo y conocen muy bien cuáles son las tareas y responsabilidades deseadas, se recurre a esta opción y se evalúan mutuamente.

Los resultados que han brindado estas evaluaciones han demostrado ser confiables, ya que demuestran amplio criterio y ayudan a predecir cuál va ser el rendimiento en el futuro.

También posee desventajas que podrían hacer disminuir el valor de los resultados. En algunos casos se da que el trato entre los compañeros está condicionado por relaciones de amistad o enemistad que son muy influyentes al momento de evaluar.

Actualmente esta forma de evaluación no se aplica en la cocina industrial; sin embargo, durante este período de zafra se aplicó solamente a los encargados de cada grupo de trabajadores, es decir, los ayudantes de distribución fueron los evaluadores de los encargados de distribución; así también, las cocineras realizaron la evaluación a la encargada de cocina de cada uno de los grupos de trabajo.

Los resultados obtenidos mostraron que habían personas que no se sentían a gusto con la forma de trabajar y de dirigir de algunos de los encargados, es por ello que se hizo del conocimiento de los evaluados que debían mejorar en algunos aspectos, especialmente en el trato hacia el personal.

3.3.2.3. Comités de calificación

También llamada evaluación externa y es cuando personal ajeno a la empresa, llega a realizar la evaluación a todos los trabajadores. En la mayoría de los casos ocurre cuando se necesita verificar si la empresa cumple con normas o reglamentos establecidos para todas las empresas del mismo tipo en un país o región. Por ejemplo, cuando los clientes evalúan un bien o servicio, encuestas de calidad, entre otros.

El Ingenio La Unión S.A. es una empresa responsable que cumple con estándares de calidad, establecidos en la Norma /ISO 9001:2008, las buenas prácticas de manufactura, entre otras, es por ello que empresas ajenas al ingenio realizan evaluaciones periódicas a la cocina industrial durante cada período de zafra. Previamente realizan capacitaciones para el personal y cuando las actividades están en marcha, evalúan si se están llevando a cabo de acuerdo a lo indicado. Algunos de los aspectos que evalúan son: las buenas prácticas de manufactura, los procedimientos operativos estándar de saneamiento, entre otros.

3.3.2.4. Auto calificaciones

Las auto calificaciones o autoevaluaciones miden los atributos personales de cada individuo, especialmente las habilidades, conocimientos, resultados y toda su capacidad en general. El objetivo principal es implicar al empleado en el proceso de valoración de los aspectos necesarios para un buen desempeño. Su autocrítica y exigencia personal ayudan a establecer parámetros generales para otros trabajadores.

Esta forma de evaluación no se aplica actualmente en la cocina industrial; sin embargo, es importante realizar este tipo de evaluación para tener otro panorama del comportamiento del personal, especialmente conocer cómo califica cada uno su desempeño.

3.3.2.5. Evaluación por los subordinados

Es cuando el subordinado evalúa el desempeño que lleva a cabo el superior. Para evitar represalias, en la mayoría de los casos las evaluaciones son anónimas. Este tipo de evaluación se lleva a cabo cuando el superior tiene un número significativo de subordinados y es necesario conocer sus habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

En la cocina industrial, fue posible realizar este tipo de evaluación durante el período de zafra 2009 - 2010, los resultados obtenidos dieron a conocer que el personal está de acuerdo con la forma de trabajo del administrador de cocina, su forma de liderar a los grupos, es motivador, emprendedor, entre otros. El resultado del administrador fue excelente. Esto ayuda a desarrollar mejor las actividades de cocina y, sobretodo, ayuda a conocer cómo se siente el personal bajo la dirección del administrador.

3.3.3. Entrevista de evaluación del desempeño

El principal objetivo de la entrevista de evaluación es que pueda darse una mejor comunicación entre el superior y el subordinado, que el subordinado reciba una correcta retroalimentación acerca de los resultados obtenidos y que mejore su desempeño en el futuro.

Si se logra plantear una entrevista de la mejor manera posible, ayudará a que el superior y el subordinado logren tener una relación más estrecha, así como lograr mayor confianza mutuamente, hablar acerca del desempeño del trabajador y cómo puede mejorar constantemente.

La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación, sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras; asimismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión.

En la cocina industrial, la entrevista de evaluación del desempeño es realizada por el evaluador y les brinda sus resultados a los trabajadores evaluados. En cada entrevista el evaluador suele recalcar principalmente en los buenos resultados, desempeño esperado y en la actitud del empleado; respecto a los aspectos negativos, se prefiere pedir al empleado que no vuelvan a ocurrir o que disminuyan su ocurrencia.

Es importante corregir las fallas y errores en el desempeño, pero al insistir estos aspectos, quiere decir que se les está dando mayor importancia, y el trabajador se retira de la entrevista pensando más en lo negativo que en lo positivo de su trabajo. Con esto se pretende motivar al trabajador a que aumente la ocurrencia del buen desempeño, de la importancia de su presencia en la empresa y se le felicita e insta a seguir adelante para lograr una mejor relación entre subordinado y jefe.

3.3.3.1. Resultado de la entrevista - bueno

El término bueno es utilizado en las evaluaciones para dar a entender o describir cómo se lleva a cabo el desempeño. El resultado bueno en una evaluación se puede describir como satisfactorio y es aceptado por la empresa y por el subordinado. Por lo general, una empresa toma dos decisiones cuando se obtiene este resultado:

- Bueno con derecho a promoción: cuando existe una plaza mejor o se le da un ascenso al trabajador por su buen desempeño y por mostrar que tiene la capacidad necesaria para desempeñarlo.
- Bueno sin derecho a promoción: cuando se tiene el resultado satisfactorio, pero en ese momento no existe una plaza mejor, o la empresa no está en condiciones para brindar un ascenso. Sin embargo, es importante mantener motivado al trabajador para que no disminuya el nivel de su desempeño.

3.3.3.2. Resultado de la entrevista – malo

El término malo, también es utilizado en los resultados de las evaluaciones para describir el desempeño del trabajador. Este resultado se da cuando el trabajador no supera las expectativas de la evaluación y su desempeño es insatisfactorio. En este caso es necesario evaluar si es necesario darle capacitación o hacer una transferencia de puesto, debido a que es probable que el empleado no logre desempeñarse de acuerdo a lo esperado, aunque se le brinde la capacitación.

3.3.3.3. Resultado de la entrevista – regular

Igualmente que en los casos anteriores, este término describe el resultado de la evaluación del desempeño. Si el trabajador obtiene una nota de promoción muy cerca de la mínima, es necesario brindarle capacitación para que pueda mejorar en los aspectos que todavía le faltan por desarrollar. La mayoría de los trabajadores después de haberse sometido a una capacitación, muestran grandes avances en comparación con su desempeño anterior y se sienten más seguros acerca de sus actividades y responsabilidades.

3.3.4. Almacenamiento y aplicación de la información obtenida

Es importante almacenar los resultados obtenidos en las evaluaciones de cada trabajador y que éstos estén disponibles, ya que de esa manera será más fácil llevar el seguimiento de la evolución de su desempeño y permitirá analizar esa información cada vez que sea necesario.

El administrador es el encargado de archivar los resultados de todas las evaluaciones realizadas y de analizarlos; sin embargo, no es suficiente solo este proceso, es conveniente utilizar esos resultados y compararlos unos con otros, y si el tipo de evaluación lo permite, sacar un promedio de desempeño de cada trabajador para que la empresa tenga una idea del desempeño total de cada empleado. También con esto es posible analizar cuáles son las fortalezas y debilidades en el desempeño de cada trabajador, es decir en dónde se desempeña mejor y en dónde necesita retroalimentación o capacitación para mejorar su desempeño.

3.4. Estrategias de comunicación entre supervisores y subalternos

Como seres humanos es importante aprender a entenderse unos con otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece contacto con otro, que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.

- Emisor: persona (o personas) que emiten un mensaje
- Receptor: persona (o personas) que reciben el mensaje
- Mensaje: contenido de la información que se envía
- Canal: medio por el que se envía el mensaje
- Código: signos y reglas empleadas para enviar el mensaje
- Contexto: situación en la que se produce la comunicación

En la cocina industrial, así como en cualquier centro de trabajo, la comunicación es un factor muy importante; sin embargo, no se le ha dado importancia, y no es utilizada de una manera correcta y adecuada, considerándose como un problema en las relaciones interpersonales, entre los trabajadores. Otro obstáculo es la falta de confianza entre ellos y las autoridades de la empresa.

En una organización o grupo de personas, todos no pueden comunicarse al mismo tiempo, unos deben iniciarla y otros la reciben y la procesan, para luego transmitirla nuevamente pero, muchas veces el mensaje cambia al transmitirlo a otros.

3.4.1. Cómo funcionan las comunicaciones

Existen varios medios de comunicación, y depende del superior emplearlos de la mejor manera para lograr hacer llegar el mensaje lo más claramente posible, y así disminuir conflictos y resultados esperados del desempeño deseado.

Es necesario que el superior se comunique eficazmente con sus subordinados, ya que ellos son los encargados de realizar las actividades y responsabilidades diarias que ha establecido la empresa.

El proceso de comunicación se lleva a cabo, en primer lugar, cuando el superior transmite la información, en este caso actúa como emisor. En segundo lugar utiliza un medio para transmitir el mensaje, éste puede ser un memorándum, una gráfica, una conversación, etc. En tercer lugar, el subordinado recibe el mensaje y actúa como receptor, quién descifra el mensaje. En cuarto lugar, se da la retroalimentación, cuando el subordinado debe realizar lo solicitado por el mensaje, dando a conocer que el mismo está claro. En quinto lugar, se debe tomar en cuenta el entorno en el cual se lleva a cabo el proceso de comunicación; puede ser la oficina del superior, el puesto de trabajo del subordinado, también depende del grado de importancia de la información a recibir.

3.4.2. La palabra hablada

La palabra hablada es la más utilizada por los superiores, es rápida e inmediata. Al momento de transmitir el mensaje, depende mucho del tono de voz, el contacto visual, los gestos faciales, movimientos del cuerpo, etc.

Normalmente se da frente a frente o vía telefónica. La conversación frente a frente permite que el mensaje se dé y que haya retroalimentación constantemente. La ventaja de una conversación telefónica es que permite que la comunicación sea rápida e inmediata no importando en qué lugar se encuentre el superior ni el subordinado.

3.4.3. Comunicación escrita

La comunicación escrita es otro medio común para transmitir información a un grupo de subordinados, ya que permite que se redacte una sola vez y se puede reproducir en varias copias para hacerlas llegar a cada uno de los interesados. Esto se puede hacer a través de un memorándum, una carta, boletines, un correo electrónico, entre otros.

Es importante que sea cual sea el medio de comunicación escrita, el informante debe aclarar el objeto y finalidad del mismo. Debe aclarar sus pensamientos, analizar los hechos, redactar varios ensayos hasta lograr la versión que se necesite.

3.4.4. Expresión física

También se puede decir que es una forma de lenguaje corporal, ya que intervienen varios movimientos del cuerpo y expresiones faciales. Esta forma de comunicación se emplea comúnmente en una presentación hacia un grupo de personas. Cuando un superior logra tener una excelente expresión física, será más fácil de transmitir el mensaje y de recibirlo claramente, permitiendo así una retroalimentación que se reflejará en la realización de las acciones esperadas, dadas a conocer en el mensaje.

3.4.5. Métodos mixtos

Muchas veces es posible combinar las formas de comunicación, especialmente la verbal con las expresiones físicas. Es necesario también cuando se da la comunicación escrita, dar a conocer el propósito principal de forma hablada a quien se le da la información, para lograr un mejor resultado de interpretación del mensaje.

En la cocina industrial, por lo general se utiliza la palabra hablada. Este es el medio más simple y rápido de comunicación; sin embargo, presenta varios problemas debido a que muchas veces no se transmiten claramente los mensajes y eso provoca que no se reciban completos. La mayoría de las veces al transmitir una orden, aviso o mensaje, el emisor no se cerciora que el receptor haya comprendido el mensaje. Esta situación puede solucionarse si el emisor le pide al receptor que le diga qué es lo que él le ha comunicado y corregir los malos entendidos en el momento.

3.4.6. Principales canales de comunicación

Existen varios canales de comunicación que se emplean en distintas ocasiones, según convenga o sea más fácil de usar. La más común es la comunicación frente a frente y generalmente es informal. Sin embargo, es necesario utilizar los otros canales, ya que pueden brindar mejores resultados de recepción de mensajes. Entre los principales canales de comunicación están:

- Frente a frente
- Vía telefónica
- Presentaciones hacia un grupo de personas
- Reuniones y debates
- Memorándums y cartas
- Reportes y resúmenes
- Correo electrónico

Cada canal es importante de acuerdo a la situación que se vive y para la cual sea el más apropiado.

Respecto a la cocina industrial, los canales de comunicación más utilizados son: de frente a frente, presentaciones al grupo de trabajo, y memorándums y cartas. Es importante que se incluyan los de reuniones y debates, así también los de reportes y resúmenes para que el personal participe activamente en la toma de decisiones y aporte ideas acerca de los procesos y operaciones, ya que ellos son los que se encuentran en los puestos de trabajo y los conocen muy bien.

3.4.7. Obstáculos de la comunicación

No siempre la comunicación de supervisión tiene éxito. Algunas veces surgen obstáculos que provocan la ruptura de la misma. Dos de las barreras más usuales son la percepción y la interferencia.

La percepción es la visión que una persona tiene de la realidad y se da de dos tipos: sensorial y normativo. La percepción sensorial es la visión que una persona tiene de la realidad física.

La percepción normativa es el punto de vista de un individuo sobre la realidad interpretativa y entra en juego cuando algo es cuestión de opinión. La manera más eficaz de solventar los problemas de percepción normativa consiste en que el supervisor fomente la retroalimentación.

Una interferencia es una suposición o deducción por parte del receptor de un mensaje. Para evitar las interferencias el supervisor debe promover y motivar la retroalimentación por parte de su personal. Pero lo más importante en este caso es que el administrador emita mensajes verbales o escritos que contengan un mínimo de lagunas, es decir, que sean lo más completos y detallados posible.

Entre los principales obstáculos de la comunicación que se presentan en la cocina industrial se encuentran:

- Percepción normativa: varios de los empleados temen opinar o dar a conocer sus ideas porque piensan que eso es estar en contra de la opinión del jefe y temen por represarías por parte del mismo.
- Falta de comunicación entre compañeros: existe división entre ellos y grupos de trabajo dentro de la cocina, esto obstaculiza cualquier avance o mejora en el proceso que lleva a cabo la cocina industrial.
- Interferencias: algunos trabajadores dan por hecho situaciones que aún no se han presentado por malos entendidos entre ellos, es decir, rumores que se suelen comentar pero que no están confirmados.

- Confirmar los avisos escritos: es importante avisar al personal que se ha colocado un mensaje escrito y que todos deben verificarlo y enterarse del mismo, para aprovechar al máximo este medio de comunicación.

3.5. Métodos modernos de evaluación

Es importante seleccionar el mejor método de evaluación que permita dar a conocer el desempeño del evaluado de la forma más objetiva posible. La mayoría de los métodos comparan los resultados obtenidos con las funciones que se describen en los puestos de trabajo, las cuales tienen establecidos los índices de medición del desempeño.

Respecto a la cocina industrial, actualmente no se aplican métodos modernos de evaluación, sólo se utiliza uno para cada período de zafra, dirigido a todos los trabajadores. Normalmente los trabajadores no evalúan al Administrador.

3.5.1. Evaluación participativa por objetivos

Esta evaluación es para uno o un grupo de trabajadores que desempeñen las mismas funciones, ya que a cada quién se le asignan ciertos objetivos específicos que se puedan medir y que se deben alcanzar. Al momento de realizar la evaluación, se verifica en los resultados, que se hayan alcanzado los objetivos propuestos, de no ser así, se estudian los motivos que pudieron causar la o las desviaciones

Es muy importante que el trabajador entienda y conozca cuáles son los objetivos a alcanzar para no tener problemas al momento de llevarlos a cabo. En este tipo de evaluación, también se pueden encontrar varias ventajas y desventajas como las siguientes:

Ventajas

- No analiza a las personas, sino sus logros
- Es personalizada
- Mejora la iniciativa del evaluado, ya que se da cuenta de sus avances
- Promueve que se planifiquen los recursos disponibles
- Permite más comunicación y mejor relación entre superior y subordinado

Desventajas

- No es fácil establecer objetivos realistas y medibles
- Requiere que el evaluador tenga cierto nivel de preparación

Actualmente en la cocina industrial, este tipo de evaluación no se practica; sin embargo, este es uno de los tipos de evaluación que puede dar a conocer resultados más claros y precisos, respecto al desempeño de los trabajadores.

3.5.1.1. Formulación de objetivos

Es muy útil para establecer metas para cada empleado, capaces de ser medibles. El superior y el subordinado revisan si se logró el cumplimiento de las metas y utilizan estos resultados para planear y establecer nuevos objetivos en el futuro. Los pasos para lograr una buena formulación de objetivos son:

- Identificar los objetivos que deberá alcanzar el departamento o unidad.
- Determinar las tareas y responsabilidades de cada individuo del departamento o unidad.
- Definir los objetivos con los subordinados de forma conjunta.
- Utilizar una hoja de trabajo según convenga el período de tiempo (anual, semestral, mensual, etc.), para fijar los objetivos y ayudarle al subordinado con el progreso de los mismos.
- Revisar periódicamente, los avances de cada subordinado conjuntamente, lo cual permite aclarar dudas o modificar algunos objetivos.
- Evaluar al final del período de tiempo establecido, si el subordinado alcanzó las metas y objetivos.
- Plantear nuevos objetivos para el siguiente período de tiempo.

3.5.1.2. Monitoreo constante

Es importante monitorear constantemente en el desempeño de los subordinados, ya que no sólo permite observar que se estén realizando las actividades de acuerdo a lo estimado, sino también permite una comunicación constante entre superior y subordinado.

Cuando existe un monitoreo constante, es posible encontrar problemas y darles solución conjuntamente con el subordinado en el momento en que surge. Es necesario contar con herramientas, como una bitácora, en donde se pueden registrar los avances, limitaciones y soluciones de los problemas, para evitar que ocurran nuevamente.

También se pueden utilizar cámaras, en donde se pueda estudiar cada operación, si es necesario hacer modificaciones en las condiciones de trabajo, o hacerle saber al subordinado que no desperdicie mucho material o tiempo a la hora de realizar sus actividades. Es preferible que si se utiliza esta herramienta, los trabajadores no estén enterados, ya que así trabajarán de forma normal y se podrá observar con mayor certeza su desempeño.

En la cocina industrial no hay un monitoreo constante, ni se utilizan aparatos especiales para este fin. El control que se lleva es únicamente el de bodega, los insumos, las compras, entre otros. Las operaciones que se realizan para llevar a cabo el proceso, no son monitoreadas y eso provoca que durante el proceso se encuentren problemas y se tenga que acudir al Asistente o la mayoría de veces al Administrador.

3.5.2. Retroalimentación intensiva

La retroalimentación o *feedback*, significa ida y vuelta. Es desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones, y sugerencias con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

Para que la mejora continua sea posible, la retroalimentación tiene que ser multidireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

En la cocina industrial, no se utiliza este método de evaluación; sin embargo, al compartir sugerencias con los trabajadores, se lograron obtener varias ideas de mejora en el proceso por parte de éstos, las cuales se dieron a conocer al Administrador de cocina, para que las implementara.

3.5.3. Evaluación de 180 grados

En este tipo de evaluación participan varios evaluadores, entre ellos, el jefe inmediato, los compañeros, y en algunos casos los clientes. Entre más participantes realicen la evaluación será mucho mejor.

Es uno de los métodos más modernos y confiables, ya que al obtener varias evaluaciones con varios resultados, permite lograr una calificación más crítica y objetiva.

Uno de los objetivos principales es medir las competencias establecidas en cada puesto de trabajo. Es importante que el evaluador conozca o tenga conocimiento de las actividades que debe realizar el evaluado para determinar cuándo se están cumpliendo y cuando no.

El resultado de la evaluación debe ser transmitido al evaluado para darle a conocer cómo han calificado su desempeño, debe describir las faltas y brindar una retroalimentación para la corrección y mejoramiento de las mismas.

Al participar todos los involucrados en el desempeño de las funciones de cada trabajador, se están dando a conocer los verdaderos equipos de trabajo y el rendimiento que tienen en conjunto, así como mostrar las fortalezas y debilidades que se puedan encontrar.

3.6. Estrategias de retroalimentación

Como estrategias de retroalimentación se deben señalar las faltas y los errores de rendimiento que se produzcan a la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores, de esa manera se pueden proponer mejoras y soluciones conjuntamente con el evaluado.

Establecer reuniones periódicamente para tratar los objetivos que son necesarios llevar a cabo por parte del trabajador y que éste esté de acuerdo y se comprometa a alcanzarlos. Si por motivos de bajo rendimiento o ajenos al trabajador no alcanza sus objetivos, deberá corregir los errores y faltas, teniendo en cuenta que es para beneficio de la empresa y de él mismo.

La motivación debe ser constante, sin importar que cometa de vez en cuando errores, ya que al mismo tiempo va mejorando su desempeño y superando las adversidades.

3.7. Estrategias para la solución de los problemas detectados

Es muy importante ver un problema como una oportunidad de mejora, ya que permite brindar una solución satisfactoria. Es necesario tomar en cuenta que llevará tiempo y se necesita la participación de todos los involucrados para proporcionar ideas de solución, en las cuales la mayoría esté de acuerdo. Es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir previamente el problema, para que sea capaz de ser comprendido por todos los que están analizándolo.
- Proponer métodos y formas de evaluar, en donde se disminuyan las limitaciones, es decir, que no tenga mayores desventajas.
- Los evaluadores deben tener cierto nivel de preparación, para evitar problemas al realizar la evaluación.
- Brindar resultados objetivos, que sean fáciles de comprender y tener constante comunicación con el evaluado, para darse cuenta que ha comprendido y exista una retroalimentación.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

4.1. Metodología de evaluación

La metodología a implementar con los trabajadores de la cocina industrial, ha sido adaptada para que ellos puedan comprender y participar en el proceso de evaluación. De esta manera se podrá observar y medir los avances que se obtengan de los resultados, de igual manera hacer correcciones en la forma de desempeñar las actividades, si fuera necesario.

Debido a que en la cocina industrial actualmente no se implementan métodos modernos de evaluación, se propone dar a conocer métodos que se adapten a la forma de trabajar del personal y obtener resultados que aporten valor al proceso de la elaboración de alimentos. Uno de los objetivos principales es involucrar al personal de la cocina industrial para conocer su criterio y opinión acerca del proceso.

4.1.1. Planificación de las actividades de evaluación

Elaborar una planificación de las principales actividades para llevar a cabo la evaluación del desempeño es muy importante, ya que en ella se describen los pasos secuenciales para lograr un estándar en el proceso y verificar si en algún momento es necesario realizar cambios en el mismo. La planificación contempla las siguientes actividades:

4.1.1.1. Reuniones con los trabajadores

En toda empresa existe la necesidad de llevar a cabo reuniones con los trabajadores, las cuales se deben planificar de acuerdo al tipo de actividad que realicen y el horario que tengan disponible, tomando en cuenta que el horario de trabajo y el tiempo disponible no es el mismo para todos. En las reuniones con los empleados de la cocina industrial, deberán realizarse, por lo menos una vez por semana, debido a que cada grupo de trabajo cambia de turno semanalmente.

Es importante tomar en cuenta la brevedad de cada reunión, por el poco tiempo disponible. En las reuniones con los trabajadores se establecerán objetivos que alcanzables para cada tipo de perfil del puesto y comprensibles por todos y cada uno de los trabajadores para asegurar su cumplimiento; en las siguientes reuniones, cada trabajador manifestará los problemas que se presenten conforme vaya realizando sus actividades y se deberán proponer soluciones conjuntamente con el trabajador.

Con el personal de cocina, se deben realizar reuniones cuando se concluye el despacho de los almuerzos, ya que en ese momento ellas tienen tiempo libre antes de empezar con la preparación de la cena.

En relación a las reuniones con los encargados de distribución y ayudantes por la naturaleza de sus tareas, tienen un período de dos horas libres, tiempo en el cual el Administrador puede tomar la decisión del momento adecuado para llevar a cabo la reunión.

El operador de máquina tiene un tiempo después de terminar con la preparación de las tortillas del almuerzo, ya que debe realizar la limpieza general de la máquina, por lo menos tres veces por semana; debido a que en cada turno de trabajo solamente hay un operador de máquina, por lo tanto, las reuniones se realizarán solamente con él.

El encargado de bodega, actualmente, no tiene especificadas sus labores diarias, ni un cronograma de actividades. Solamente se conocen las fechas de llegada de los insumos a la cocina. Es por ello que se sugiere trabajar más con el encargado de bodega, porque su trabajo tiene estrecha relación en el proceso de la elaboración de alimentos. Por tanto, las reuniones deben ser más formales, prolongadas y con mayor frecuencia, porque tiene bajo su responsabilidad la organización de los insumos disponibles, llevar un inventario del faltante de estos, los cuales son indispensables para la preparación de los alimentos.

La encargada de limpieza tiene un horario en el que se puede programar, sin problema una vez por semana, debido a que ella no cambia de turno semanalmente. De igual manera se procederá con el responsable de máquina tortilladora.

4.1.1.2. Fijación de los objetivos y estándares de desempeño

Para la fijación de estos es importante tomar en cuenta al trabajador, ya que éste está directamente involucrado en el proceso y es el que mejor conoce el puesto. Esto es necesario para observar cuál es el punto de vista del mismo y lograr que se comprometa a alcanzar las metas.

Dichos objetivos y estándares se basan en el perfil de puestos y deben ser cuantificables, medibles y alcanzables.

Los objetivos y estándares de desempeño deben quedar por escrito y entregarle copia a cada trabajador para que los tengan presentes. En cada reunión, se verificará si se ha cumplido con los mismos, o si se han presentado obstáculos que impidan alcanzar alguno de ellos; también si fuera necesario modificarlos, se debe hacer, tomando en cuenta la opinión del trabajador, por ejemplo que lleve más tiempo, el logro de los objetivos o que no se adecúe al proceso, etc.

4.1.1.3. Comprensión y cooperación del trabajador

Al terminar de informar a cada grupo de trabajadores sobre las actividades que deben realizar durante la siguiente semana, previa a la próxima reunión, es necesario escuchar a cada empleado qué piensa acerca de lo platicado en la sesión, conociendo así, qué se ha comprendido del mensaje.

Seguidamente, es importante ganar la confianza de los trabajadores explicándoles de qué forma van a trabajar durante el siguiente período de tiempo, los cambios que se puedan presentar en cada área de trabajo y resaltar la importancia de la participación de cada uno de ellos durante el proceso, manifestando en todo momento que tienen la capacidad para lograrlo. También es necesario expresarles que su opinión es muy importante y que su aporte es valioso en el desarrollo de las actividades de la cocina.

4.1.2. Ejecución del plan de evaluación

Se debe verificar que se esté llevando a cabo lo planificado, de acuerdo a lo establecido. Es importante que se tenga todo lo necesario como: insumos, equipo, utensilios, etc. Entre otros aspectos a verificar son: que se esté trabajando en equipo, el desarrollo de las aptitudes del personal, solución de los problemas que se presenten, así como su actitud ante los cambios.

4.1.2.1. Elaboración del plan de evaluación

El plan personal de evaluación es diseñado por cada evaluador, de acuerdo a su conveniencia para determinar los principales puntos de acción. El evaluador puede organizar la del personal de la cocina industrial en once (11) etapas, las cuales se describen a continuación:

Etapas 1

Determinar el tiempo necesario para redactar las evaluaciones: para el personal de cocina se necesita, aproximadamente una semana, debido a que son varios puestos de trabajo. Es indispensable diseñar un formulario de evaluación para cada uno de ellos.

Etapas 2

Tomar en cuenta el tiempo para llevar a cabo las evaluaciones: para evaluar al personal de cocina es necesario dedicarle, aproximadamente una semana por grupo, ya que son dos, y turnan durante una semana, cambiando de horario a la siguiente. En esa semana se pretende obtener la información de las evaluaciones y tabular los resultados de cada empleado.

Etapa 3

Determinar la fecha y hora de inicio: es importante para iniciar con el proceso de evaluación. En el caso del personal de cocina, por ser un período de zafra aproximadamente de seis meses, la primera evaluación debe llevarse a cabo después de los dos primeros meses de haber iniciado el período.

Etapa 4

Determinar cuál es el mejor momento de trabajar con la gente: es preferible hablar con la gente de la necesidad de evaluarlos y que esta evaluación se realizará dentro de los siguientes días para que estén preparados. También es importante percibir que la gente ha asimilado la idea de la evaluación para que estén tranquilos, y para poder determinar fechas exactas de evaluación.

Etapa 5

Determinar el mejor lugar para realizar la evaluación: de preferencia se debe elegir un lugar amplio, tranquilo, con suficiente iluminación y ventilación, para mantener un ambiente agradable y reducir el nerviosismo. En el caso del personal de cocina, debido a la ubicación del lugar de trabajo, no es posible trasladar al personal hacia instalaciones adecuadas; por ello el mejor lugar que se puede utilizar es el comedor, ya que cuenta con mesas, sillas e iluminación para realizarla.

Etapa 6

Determinar las expectativas y lineamientos de la empresa acerca de lo que se pretende realizar: el Departamento de Recursos Humanos está dispuesto a aceptar sugerencias sobre nuevas metodologías de evaluación que permitan el mejoramiento del desempeño del personal.

Etapa 7

Revisar muestras de evaluaciones anteriores, ya que éstas sirven de guía para nuevas evaluaciones: el Administrador de la cocina tiene formatos de evaluaciones que se han implementado en períodos anteriores y son útiles para conocer qué aspectos son considerados importantes por parte del ingenio.

Etapa 8

Notas de las actividades: es de suma importancia anotar todas las ideas que se den en el momento que éstas ocurran; puede ser en un cuaderno, hojas sueltas o si se prefiere grabarlas. La razón principal es que al mantener un expediente de todos los sucesos, incidentes o momentos en los que un trabajador ha sobresalido, ya sea positiva o negativamente, quede un registro cronológico, que ayude a describir mejor el desempeño y a redactar nuevas evaluaciones.

Etapa 9

Organización: organizar los documentos escritos durante todo el período de observación, ya que esto ayuda a visualizar el inicio, seguimiento y finalización del proceso de evaluación.

Etapa 10

Redacción: se deben redactar las evaluaciones de acuerdo a los documentos recolectados en la etapa anterior. Es preferible incluir datos numéricos, para que los resultados sean cuantificables, y al mismo tiempo brinda una evaluación más específica y exacta.

Etapa 11

Revisión: al terminar de redactar la evaluación de cada trabajador, revisar si existen palabras inútiles, si lo escrito tiene lógica, que se entiende sin problema, etc. Esto permite darse cuenta si otra persona al leer los resultados, obtendría la idea central de cuál fue el desempeño del trabajador.

4.2. Ejecución de la evaluación

La ejecución de la evaluación se lleva a cabo de acuerdo al plan personal que cada evaluador ha diseñado, siendo una herramienta para obtener resultados precisos, confiables y verificables.

4.2.1. Estándares de desempeño

Los principales estándares de desempeño de acuerdo a la modelación de perfiles por competencia de los puestos de trabajo en la cocina industrial, establecidos por el Departamento de Recursos Humanos del ingenio son:

Administrador de cocina

El puesto de Administrador de cocina, tiene cuatro funciones bien definidas, así como criterios de desempeño, los cuales se describen a continuación:

Función 1

Planifica y programa actividades relacionadas con el aprovisionamiento, elaboración y distribución de alimentación de los cortadores.

Criterios de desempeño

- Elabora el presupuesto anual de la cocina industrial, a partir del requerimiento del personal establecido por cosecha.
- Evalúa las cotizaciones de los proveedores respecto a costo, calidad y tiempo de respuesta, para cumplimiento de parámetros establecidos.
- Logra mejores precios, calidad y tiempo de respuesta con los proveedores mediante la negociación.
- Busca nuevos proveedores que se ajusten a requerimientos establecidos para cocina industrial.
- Planifica la logística de aprovisionamiento para la zafra.
- Planifica reuniones de equipo, para la mejora continua de los menús y la cocina industrial.

- Implementa mejoras de seguridad en el trabajo, de acuerdo a recomendaciones del Auditor de Seguridad Industrial.
- Programa encuestas para determinar la satisfacción del cliente (cortadores de caña).

Función 2

Ejecuta el programa de actividades de la cocina industrial relacionadas con el aprovisionamiento, elaboración y distribución de la alimentación de los cortadores.

Criterios de desempeño

- Valida el programa de menús mensualmente elaborados por la Jefa de cocina.
- Ejecuta los programas de aprovisionamiento, de acuerdo a la programación.
- Elabora el reporte de costos fijos (mano de obra, energía eléctrica, papelería y útiles).
- Realiza la inducción y retroalimentación al puesto de trabajo a subalternos directos cuando es necesario.
- Ejecuta las mejoras en materia de Seguridad Industrial y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) dando el seguimiento respectivo.

- Desarrolla reuniones de equipos de trabajo para la mejora de menús de cocina industrial.

Función 3

Verifica el programa de actividades de la cocina industrial relacionadas con el aprovisionamiento, elaboración y distribución de acuerdo a la normativa establecida.

Criterios de desempeño

- Verifica el reporte de costo diario de insumos ejecutado, versus el presupuestado, y de ser necesario anota las observaciones pendientes.
- Evalúa el tiempo de respuesta, calidad y costo de los proveedores.
- Verifica el tiempo de respuesta, calidad y costo de la fabricación de comida.
- Verifica el tiempo de despacho, calidad y costo de la distribución de comida.
- Verifica las rutas de distribución de comida, de acuerdo a criterios estables.
- Verifica el control de higiene y salud del personal de la cocina, procedimientos operativos estándar de saneamiento (POES).

Función 4

Toma decisiones para corregir la desviación de los indicadores relevantes de la cocina industrial con respecto al aprovisionamiento, fabricación y distribución de acuerdo a la normativa establecida.

Criterios de desempeño

- Toma acciones al momento en que ocurren desviaciones de los indicadores en materia de costos, satisfacción del cliente, procesos, desarrollo y crecimiento del personal.

Con base en los criterios de desempeño descritos en el perfil del puesto para cada una de las funciones del Administrador de cocina, se plantean nuevos estándares que pueden ser utilizados para evaluar el desempeño del mismo, ya que tienen la capacidad de ser medibles y verificables por medio de:

- Reducción de cambio de menú en el programa mensual, llegadas tarde de los alimentos a los centros de distribución donde se encuentran los clientes, incumplimiento de los proveedores, despacho tardío de los insumos a cocina, entre otros.
- Revisión de la frecuencia de reuniones realizadas con el personal.
- Disminución del porcentaje de ocurrencia de accidentes dentro de las instalaciones de cocina y sus alrededores.
- Cantidad de encuestas archivadas durante un período determinado.

- Disminución de notas bajas en los resultados de evaluaciones de los trabajadores acerca de las buenas prácticas de manufactura.
- Incremento de variedad de menús existentes.
- Revisión de los informes de indicadores de tiempos de fabricación y distribución de los alimentos.
- Revisión de las evaluaciones de POES realizadas al personal.

Asistente de Administrador

El puesto de Asistente de Administrador tiene tres funciones definidas, así como los criterios de desempeño, tal como sigue:

Función 1

Planificar y programar la distribución de alimentos, descansos del personal y limpieza de área externa de la cocina industrial de acuerdo a costos, calidad y tiempo establecido.

Criterios de desempeño

- Planifica la distribución de alimentos, de acuerdo al número de personas, distancia de ubicación de cada frente y tiempo establecido.
- Planifica los descansos del personal de distribución, de tal manera que el programa no afecte el plan general.

- Planifica el mantenimiento (limpieza, orden, higiene, etc.), del equipo de máquinas tortilladoras e instalaciones de cocina industrial, de acuerdo a las BPM's.

Función 2

Ejecuta actividades de distribución de alimentos al personal de corte de caña de acuerdo a requerimiento de cosecha en el costo, calidad y tiempo establecido.

Criterios de desempeño

- Solicita por radio a los jefes de frente de corte de caña, la cantidad de tiempos de comida requeridos y la ubicación del frente.
- Registra en un listado la cantidad de personas por frente y la ubicación de acuerdo a la información que proporciona el jefe de frente.
- Entrega a la Jefe de cocina el reporte de solicitud de tiempos, mediante un reporte en formato establecido.
- Entrega las rutas de distribución a los encargados, de acuerdo a las distancias de ubicación indicadas por los jefes de frente, en el envío establecido.
- Consolida la información de la operación de cocina de costos variables (mensual), y diaria de operación.
- Tabula los datos de la encuesta de satisfacción del cliente.

- Elabora liquidaciones de facturas, de acuerdo al formato establecido.
- Apoya la gestión administrativa de la operación.

Función 3

Verifica las actividades programadas para cumplir con la distribución de alimentos del personal de corte de caña.

Criterios de desempeño

- Verifica el cumplimiento del programa de control de plagas (roedores, moscas, etc.).
- Verifica lista de asistencia del personal de cocina industrial, todos los días.
- Verifica el cumplimiento del programa de mantenimiento de máquina tortilladora y área de servicios de cocina industrial.

Con base en los criterios de desempeño descritos en el perfil del puesto para cada una de las funciones del asistente de Administrador de cocina, se pueden plantear nuevos estándares que deben ser utilizados para evaluar el desempeño del mismo, ya que tienen la capacidad de ser medibles y verificables por medio de:

- Registro de programas diarios de distribución de alimentos.
- Registro del cumplimiento de programas de descansos del personal.

- Registro del cumplimiento de períodos de mantenimiento de máquinas tortilladoras por parte de mecánicos contratados.
- Reportes que registren la cantidad de solicitudes enviadas de tiempos de comida.
- Reportes firmados de revisados por parte del laboratorio de potabilidad del agua.

Jefe de cocina

Función 1

Planifica actividades y programas de fabricación de alimentos, de acuerdo a calidad, tiempo de entrega y costo establecido.

Criterios de desempeño

- Elabora el programa de menú para la siguiente zafra.
- Prepara programa de distribución del personal para la fabricación de alimentos.
- Planifica el orden y limpieza en área de trabajo, de acuerdo al Programa operativo estándar.
- Planifica el cronograma de fechas para prueba de nuevos menús.
- Organiza el horario de reunión de equipos de trabajo.

- Planifica tiempo de fabricación de menú, para cumplir con calidad, tiempo y costo.

Función 2

Ejecuta las actividades y programas de la fabricación de alimentos.

Criterios de desempeño

- Revisa y actualiza precios de insumos para el programa de menús de acuerdo al precio del mercado.
- Confirma el nivel óptimo de cocimiento de los alimentos.
- Controla tiempo de fabricación de alimentos, de acuerdo a costo, tiempo y calidad establecida.

Función 3

Verificar las actividades y programas de la fabricación de alimentos.

Criterios de desempeño

- Verifica el cumplimiento de los programas operativos estándar de BPM.
- Verifica el cumplimiento de tiempos de comida de acuerdo a requerimiento e higiene establecida.

- Verifica la entrega de alimentos a jefes de distribución de acuerdo al tiempo e higiene establecida.

Con base en los criterios de desempeño descritos en el perfil del puesto para cada una de las funciones de la Jefe de cocina, se pueden plantear nuevos estándares de desempeño que deben ser utilizados para evaluar el desempeño de la misma, ya que tienen la capacidad de ser medibles y verificables por medio de:

- Revisión de reuniones con las cocineras
- Registro cantidad de menús nuevos
- Revisión de las evaluaciones de POES de las cocineras
- Disminución de inconvenientes en el proceso de elaboración de alimentos

Cocinera

Función 1

Preparar los recursos necesarios de acuerdo al menú a elaborar en el tiempo establecido.

Criterios de desempeño

- Prepara los utensilios y equipo a utilizar, de acuerdo al menú a elaborar, horario, cantidad e higiene establecidos en cada tiempo de comida.

- Prepara los insumos, de acuerdo al menú del día y recetario, bajo estricto control de calidad y cantidad.
- Prepara material para realizar la limpieza del área, de acuerdo al horario e higiene establecidos en cada tiempo de comida.

Función 2

Ejecuta las actividades de elaboración de alimentos, de acuerdo a cantidad, higiene y horario establecidos.

Criterios de desempeño

- Desinfecta verduras y prepara las carnes, de acuerdo a procedimientos operativos estándar.
- Cuece los alimentos, según el tiempo establecido por menú y bajo estricto control de calidad.
- Controla la cocción de los alimentos, de acuerdo al tiempo establecido por menú.
- Cuenta las porciones de comida para el llenado de contenedores conforme a la boleta de envío y medida estándar.
- Despacha alimentos al personal de cocina en cada tiempo de comida de según horarios establecidos.

- Limpia y ordena el área de trabajo (marmitas, utensilios y equipo de cocina).
- Informa a Jefe de cocina los inconvenientes en el proceso de elaboración de alimentos, tales como: fuga de gas, equipo defectuoso, utensilios en mal estado y ayuda a buscarles solución.

Función 3

Controla el punto óptimo de cocción de los alimentos en el tiempo establecido.

Criterios de desempeño

- Comprueba la cocción de los alimentos conforme a los tiempos de cocimiento requerido.
- Mide tiempo estándar de cocción de los diferentes menús establecidos.

Función 4

Comunica la situación que afecta el proceso de elaboración de alimentos.

Criterios de desempeño

- Informa a Jefe de cocina y corrige inconvenientes en el proceso de elaboración de alimentos (sobrantes, faltantes y problemas de comida quemada, ahumada, descompuesta, etc.) y ayuda a darle solución al problema.

Con base en los criterios de desempeño descritos en el perfil del puesto para cada una de las funciones de la cocinera, se pueden plantear nuevos estándares de desempeño que podrán ser utilizados para evaluar el desempeño de la misma, ya que tienen la capacidad de ser medibles y verificables por medio de:

- Cantidad de tiempos de comida envasados y enviados, de acuerdo a lo solicitado en la boleta.
- Cocción de los alimentos según a los estándares establecidos.
- Disminución de inconvenientes en el proceso de elaboración de alimentos.
- Verificación del porcentaje de cumplimiento de POES por medio de las evaluaciones.

Encargado de bodega

Función 1

Organizar las actividades de almacenamiento de insumos, de acuerdo al espacio físico y clasificación de los productos.

Criterios de desempeño

- Determina el espacio físico según la clasificación de los productos a almacenar y al tipo de inventario PEPS.

- Organiza la entrega de insumos, conforme a requerimiento, inventario PEPS y horario establecido.

Función 2

Ejecuta el proceso de recepción, almacenamiento y entrega de insumos, de acuerdo a solicitud de compras y requerimientos de cocina.

Criterios de desempeño

- Revisa los insumos recibidos, comparando con lo solicitado, de acuerdo al pedido (precio, calidad, peso, unidad, tiempo, etc.).
- Almacena insumos según criterios de almacenaje establecidos para minimizar pérdidas de los mismos.
- Entrega insumos a personal de elaboración de alimentos, conforme a requerimiento de cocina.
- Ingresa información al sistema de inventario, de acuerdo a facturas, requerimientos y/o boletas.
- Ejecuta la limpieza y desinfección del área de bodega, según al programa operativo estándar.
- Elabora informe semanal al Administrador, de egresos de insumos, calidad, existencia, producto desechado e informe de precios.

- Ejecuta el plan de aprovisionamiento de insumos, de acuerdo a requerimientos de la administración.

Función 3

Verifica el proceso de recepción de insumos, de acuerdo a la solicitud de compras.

Criterios de desempeño

- Evalúa a proveedores de insumos, según el factor tiempo de entrega para el aprovisionamiento y conservación de los mismos.
- Inspecciona los productos todos los días, para determinar su conservación.
- Verifica la calidad de productos de los proveedores y entrega para la preparación de alimentos.

Función 4

Colabora para resolver problemas en el proceso de almacenaje y recepción en cuanto a calidad, costo y tiempo de entrega.

Criterios de desempeño

- Informa diariamente al Administrador sobre productos en mal estado.

- Coordina con el Administrador y Jefe de cocina, la toma de acciones consensuadas para evaluar el producto que esté a punto de perderse.

Tomando en cuenta los criterios de desempeño descritos en el perfil del puesto para cada una de las funciones del encargado de bodega, se delinear nuevos estándares de desempeño, para ser utilizados en la evaluación del desempeño del mismo, pues tienen la capacidad de ser medibles y verificables por medio de:

- Revisión de los registros firmados de entrega de insumos de cocina
- Evaluación de las instalaciones de bodega y del almacenaje de insumos
- Revisión del inventario actualizado
- Disminución de pérdida de insumos por deterioro

Encargado de distribución

Función 1

Distribuir alimentos de acuerdo a normativa establecida.

Criterios de desempeño

- Ejecuta la distribución de alimentos según a la nota de envío.

- Determina conjuntamente con el supervisor asignado y/o jefe de frente cada uno de los puntos de distribución de los alimentos de acuerdo a la ubicación de los grupos de corte.
- Organiza los recipientes con los alimentos en el vehículo para facilitar la distribución.
- Distribuye los alimentos con base a cantidad, higiene y limpieza manteniendo la calidad de los mismos.
- Ejecuta la distribución de alimentos conforme a la medida y horario establecido.
- Ejecuta la limpieza y desinfección de utensilios y contenedores de alimentos, de acuerdo al programa operativo estándar.
- Traslada los alimentos en el vehículo asignado hacia los frentes de corte o módulo habitacional, con base en la boleta de envío.

Función 2

Verifica que la distribución de alimentos se realice, de acuerdo a criterios y normativa establecida.

Criterios de desempeño

- Verifica el estado mecánico, neumático y eléctrico del vehículo, de acuerdo a las instrucciones de fabricación.

- Verifica la cantidad de alimentos entregados, determinando sobrantes o faltantes, según la nota de envío.
- Registra entrega de alimentos con base en el horario establecido en la boleta de envío.

Función 3

Colabora para resolver problemas en el proceso de distribución.

Criterios de desempeño

- Informa al asistente de administración sobre faltante en la entrega de alimentos y propone acciones para solucionar el problema.
- Informa al asistente de administración sobre desperfectos mecánicos de los vehículos u otros inconvenientes y propone acciones para solucionarlos.

De acuerdo a los criterios de desempeño del perfil del puesto encargado de distribución, se propone para evaluar el desempeño del mismo, nuevos estándares de desempeño, los cuales pueden ser medibles y verificables por medio de:

- Evaluación de la distribución de los alimentos
- Evaluación del POES
- Revisión del horario de entrega de alimentos en las boletas de envío

- Disminución de los desperfectos mecánicos en los vehículos

Operador de máquina

Función 1

Ejecutar las actividades del proceso de elaboración de tortillas durante los tres tiempos de comida, de acuerdo a la cantidad de raciones requeridas y el tiempo establecido.

Criterios de desempeño

- Prepara la máquina para colocarla en el punto óptimo de fabricación de tortillas.
- Traslada la harina de maíz de la bodega a su área de trabajo, según requerimiento de insumos.
- Prepara la harina de maíz en la amasadora, conforme la capacidad de la máquina y dosificación, estableciendo la cantidad de agua por saco.
- Opera la máquina de tortillas de acuerdo a la cantidad de raciones a elaborar y al tiempo e higiene establecidos.
- Limpia el área de trabajo con base en el programa operativo estándar.

Función 2

Verificar el proceso de elaboración de tortillas con base a cantidad y calidad del producto.

Criterios de desempeño

- Verifica las condiciones de la amasadora y máquina de tortilla cada semana, de acuerdo a las indicaciones del fabricante.
- Verifica en los contenedores que las raciones de tortilla estén de acuerdo a cantidad, grosor, higiene, cocción y forma establecidos.
- Notifica a la administración de las fallas detectadas en las máquinas amasadores y tortilladoras, corrigiéndolas si son fallas menores.

Con base en los criterios de desempeño descritos en el perfil del puesto para cada una de las funciones del operador de máquina, se plantean nuevos estándares de desempeño, ya que son aptos para ser medibles y verificables por medio de:

- Revisión del informe de cantidad de raciones de tortillas elaboradas
- Evaluación POES

Ayudante de distribución

Función 1

Ejecuta actividades de apoyo en distribución de alimentos, elaboración de tortillas y limpieza de áreas de cocina industrial.

Criterios de desempeño

- Carga los contenedores con alimentos en el vehículo, de acuerdo a las instrucciones del encargado de distribución, tomado en cuenta la distancia de destino y consistencia del alimento.
- Distribuye alimentos, los tres tiempos de comida al personal de corte en los frentes y/o campamentos, con base a la cantidad de raciones establecidas en la boleta de envío e higiene.
- Elabora bebidas para el almuerzo y cena, según el menú, número de raciones, tiempo e higiene establecidos.
- Lava los contenedores al finalizar la distribución de alimentos.
- Empaca las tortillas los tres tiempos de comida, de acuerdo a la cantidad establecida por ración y por capacidad de contenedor.
- Apoya en la limpieza del área de trabajo según el programa operativo estándar.

- Mantiene el orden y limpieza del área externa de cocina industrial conforme al reglamento de BPM establecido.
- Apoya en diversas actividades de acuerdo a solicitud requerida por el Administrador de cocina industrial y/o asistente.

Con base en los criterios de desempeño descritos en el perfil del puesto para cada una de las funciones del ayudante de distribución, se pueden plantear nuevos estándares de desempeño que pueden ser utilizados para evaluarlos, ya que tienen la capacidad de ser medibles y verificables por medio de:

- Supervisión del proceso de elaboración de bebida
- Supervisión del lavado de contenedores de alimentos
- Supervisión del cumplimiento de la limpieza en el área externa de cocina
- Evaluación POES

4.2.2. Métodos modernos de evaluación

Existen varios métodos modernos de evaluación que pueden ser de apoyo para llevar a cabo las mismas, en relación al desempeño del personal de la cocina industrial; de manera más objetiva y con resultados verificables y medibles.

Actualmente, en la cocina industrial el método de evaluación que se utiliza no les permite obtener resultados completos de todos aspectos necesarios que un trabajador debe cumplir, tampoco realiza el seguimiento adecuado para observar si el trabajador mejora o no su desempeño. Por ello se pretende dar a conocer métodos modernos que varias empresas de éxito utilizan como herramientas fundamentales de evaluación, porque los resultados brindan la información de manera objetiva, confiable y verificable.

Es imprescindible evaluar el desempeño de los trabajadores a través de métodos diferentes y modernos, que permitan conocer y medir el potencial de cada uno de los miembros de la organización.

A continuación se describen algunos métodos más utilizados, para analizarlos y utilizarlos como herramienta para evaluar al personal de la cocina industrial del ingenio.

4.2.2.1. Evaluación participativa por objetivos

La evaluación participativa por objetivos es uno de los más importantes, porque permite la participación activa del personal y la administración.

La implementación de la evaluación participativa por objetivos, permitirá al Departamento de Recursos Humanos conocer más a fondo el desempeño de los trabajadores en el proceso de la cocina, así como detectar y prevenir errores a tiempo.

4.2.2.1.1. Formulación de objetivos

Para formular los objetivos es importante tomar en cuenta los criterios de desempeño descritos en el perfil del puesto que puedan ser medidos y verificados, para obtener información precisa y cuantificable.

Por ejemplo, si se evalúa el desempeño que realiza una de las cocineras por medio de este método, lo primero es establecer los objetivos de la cocina, qué resultados se esperan y cómo lograrlos. Es necesario construir dichos objetivos conjuntamente con el personal, para lograr el compromiso por parte de ellos y garantizar su cumplimiento.

Algunos de los objetivos que se pueden plantear, basados en los estándares de desempeño de la cocinera descritos anteriormente son:

- Preparar los alimentos, según la cantidad solicitada, sin generar mucho desperdicio y de acuerdo a calidad, higiene y tiempo establecido.
- Establecer un estándar en el tiempo de cocción de cada menú para hacer el proceso más uniforme.
- Tomar en cuenta todos los aspectos que produzcan errores durante el proceso de alimentación y tomar las medidas necesarias para prevenirlos.
- Realizar las actividades de preparación de alimentos y de limpieza de utensilios e instalaciones con base al proceso operativo estándar de saneamiento.

Seguidamente del establecimiento de los objetivos, es necesario brindarle apoyo al personal comunicándoles las indicaciones de cómo han de lograrlos. De igual manera medir el grado en que dichos objetivos se van alcanzando; de no ser así, modificarlos, de manera que el trabajador pueda cumplirlos. Al terminar el período de evaluación, tomar medidas correctivas para todos los problemas que se encuentren y plantear nuevos objetivos para el siguiente período de evaluación.

4.2.2.2. Evaluación de 180 grados

Es una herramienta de recursos humanos en la cual un trabajador es evaluado por parte de su jefe, sus compañeros y en algunas ocasiones por los clientes. Ésta se lleva a cabo con base en un formulario o cuestionario elaborado para el efecto, que incluye varias categorías observables en el desempeño de las actividades diarias del trabajador.

4.2.2.3. Evaluación de 360 grados

Este tipo de evaluación es muy similar a la de 180 grados, intervienen como evaluadores: los jefes, compañeros de trabajo, en algunos casos los clientes y proveedores, a diferencia de la evaluación de 180 grados, también intervienen los subalternos y es por ello que se considera más completa.

Características

- Compromiso por parte de la empresa y del personal a llevar a cabo la evaluación de manera objetiva.

- Cuanto mayor sean los integrantes que conformarán a los evaluadores, mayor será el grado de confiabilidad.
- Sinceridad con el evaluado indicando las áreas que necesita mejorar.
- Confidencialidad y confianza entre evaluadores y evaluados.
- Proporcionar herramientas de autodesarrollo al personal, es decir que cada quien decida qué opciones tomará respecto al desempeño de sus labores.
- Los evaluados deben incorporarse a la metodología, comprender el alcance y aceptar los resultados.
- Permite la retroalimentación de varias fuentes como el jefe inmediato, compañeros, subordinados y en algunos casos clientes y proveedores.
- A partir de la evaluación se pueden diseñar planes de capacitación y desarrollo con los trabajadores con base en los resultados.

Con base en lo anteriormente descrito, se puede decir que en el ingenio, no se aplica ninguno de los modelos de evaluación expuestos, porque solamente evalúan a los trabajadores y no a los jefes y/o encargados.

4.2.2.4. Periodicidad de evaluación

Para llevar a cabo la evaluación en el ingenio, se debe tomar en cuenta el período de zafra que dura aproximadamente seis meses. Las evaluaciones más importantes son las de buenas prácticas de manufactura, proceso operativo estándar de saneamiento, debido a que se trabaja con alimentos. Las otras evaluaciones son de clima laboral, desempeño y conocimientos básicos

4.2.3. Puesta en marcha de los métodos de evaluación

El primer método a utilizar es el de evaluación participativa por objetivos, ya que en él se proponen los objetivos a alcanzar por parte de los trabajadores de la cocina industrial. Éstos deben plantearse a partir de las competencias descritas en el perfil de puestos del personal de la cocina industrial del ingenio.

La figura 3 muestra el formato que puede ser utilizado para establecer los objetivos de los trabajadores.

Figura 3. **Formato para plantear los objetivos**

| Nombre empleado: _____ | | | |
|---|--------------------------|-----------|--------------|
| Puesto: _____ | | | |
| Período de evaluación: de _____ a _____ | | | |
| Fecha: _____ | | | |
| No. | Descripción de objetivos | Logro (%) | Modificación |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| Nombre del evaluador: _____ | | | |
| Fecha: _____ | | | |

Fuente: elaboración propia.

El siguiente método a utilizar, es la evaluación de 360 grados, con el cual se pretende evaluar al Administrador y a los encargados de los procesos principales de la cocina industrial.

Proceso de evaluación

- Elaborar un formulario o cuestionario en el cual se describan los aspectos a calificar.
- Comunicar a todo el personal acerca de la fecha de evaluación y explicar con claridad el propósito de la implementación de éste tipo de evaluación, para que estén preparados.
- Informar los resultados solamente al evaluado y en privado.
- Elaborar un informe final, el cual se entregará al Administrador y al Departamento de Recursos Humanos, indicando el grado de desarrollo de las competencias del equipo de trabajo.
- Darle seguimiento a los evaluados para mejorar las competencias y el autodesarrollo. Brindar capacitación de ser necesario.

4.3. Informe final de la evaluación

El informe final de la evaluación debe incluir la interpretación de los resultados obtenidos de todas las evaluaciones y del equipo de trabajo; es decir del desempeño en conjunto y debe ser presentado al Administrador de la cocina industrial y al Departamento de Recursos Humanos del ingenio.

4.4. Resultados de la evaluación realizada en la cocina industrial con los métodos de evaluación por objetivos y 360 grados

Se utilizó el método de evaluación por objetivos, el cual fue muy útil para evaluar el proceso operativo estándar de saneamiento (POES), ya que en él se describen las normas a seguir en el proceso de limpieza de las instalaciones de cocina. Los instrumentos que apoyaron el proceso forman parte del apéndice del presente informe.

4.4.1. Resultados de la evaluación realizada a cocineras y ayudantes

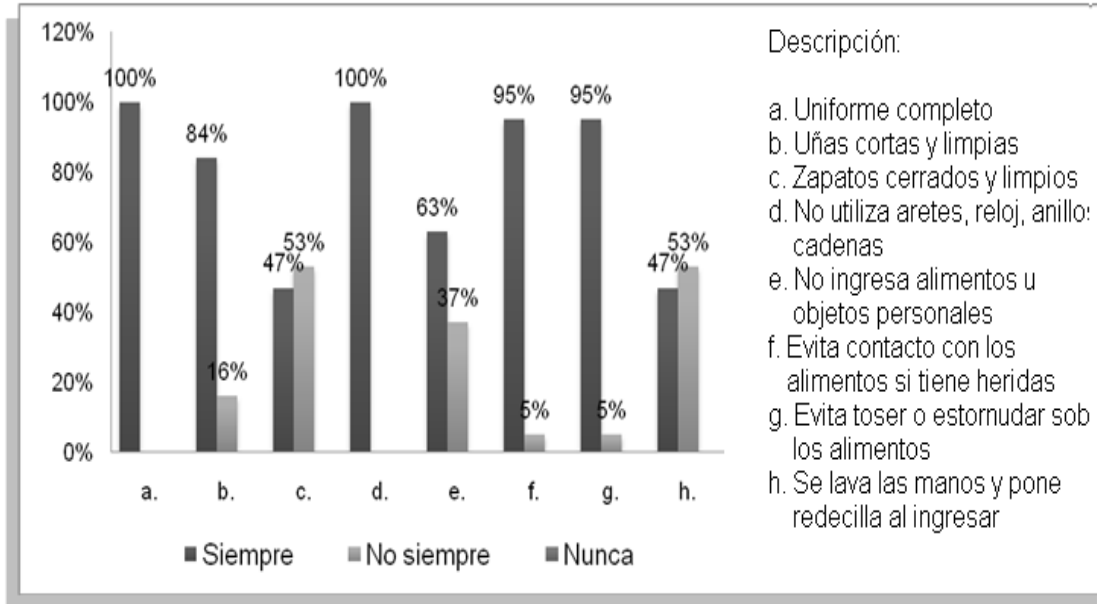
A continuación se presenta la tabla VI y la figura 4 de la gráfica que se elaboró con los resultados de la evaluación del POES, por parte de las cocineras y ayudantes de la cocina industrial del ingenio.

Tabla VI. **Entrevista sobre higiene personal**

| Aspectos | Valoración | | | | | |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------|--------------|----------|
| | Siempre | | No siempre | | Nunca | |
| | 3 | | 2 | | 1 | |
| | No. | % | No. | % | No. | % |
| a. Uniforme completo | 19 | 100 | | | | |
| b. Uñas cortas y limpias | 16 | 84 | 3 | 16 | | |
| c. Zapatos cerrados y limpios | 9 | 47 | 10 | 53 | | |
| d. No utiliza aretes, reloj, anillos, cadenas | 19 | 100 | | | | |
| e. No ingresa alimentos u objetos personales | 12 | 63 | 7 | 37 | | |
| f. Evita contacto con los alimentos si tiene heridas | 18 | 95 | 1 | 5 | | |
| g. Evita toser o estornudar sobre los alimentos | 18 | 95 | 1 | 5 | | |
| h. Se lava las manos y pone redecilla al ingresar | 9 | 47 | 10 | 53 | | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Gráfica de la entrevista sobre higiene personal**



Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla VI fueron utilizados para diseñar la gráfica de la figura 4. En el inciso c) zapatos cerrados y limpios, se obtuvo el 53% de las cocineras y ayudantes que no siempre ingresan a las instalaciones de la cocina con los zapatos limpios. Esto se debe a que las instalaciones de la cocina están rodeadas de polvo y no se tiene un área cercana que puedan utilizar para cambiarse y arreglarse (vestidor, donde los trabajadores guarden sus objetos personales), aunque se considera que los que incurren más en esta situación son los ayudantes, porque ellos salen a distribuir los alimentos y después regresan a ayudar con la limpieza de las instalaciones. Las cocineras, por lo regular, no salen de las instalaciones y es por ello que el calzado es más limpio.

En el inciso h) se lava las manos y se pone reddecilla al ingresar, se presenta un 53% de las cocineras y ayudantes que no siempre cumplen con este aspecto. Se presume, que la mayoría de las personas no le da la importancia o no tienen el hábito de lavarse las manos cada vez que están fuera de la cocina y tienen que ingresar a la misma, en realidad, esto puede ocasionar contaminación en el proceso de elaboración de alimentos.

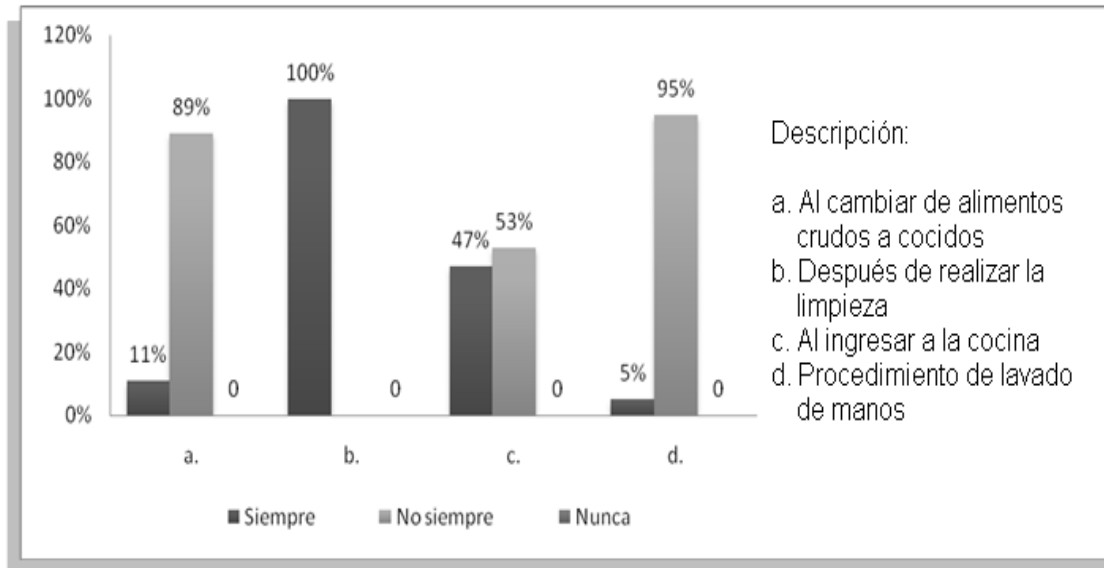
Razón por la cual, es de suma importancia concientizar al personal de la cocina de no olvidar lavarse las manos con frecuencia, principalmente si sólo salen y entran. Sin embargo, es plausible que en general los trabajadores sí utilizan la reddecilla en la cabeza al momento de ingresar a la cocina.

Tabla VII. **Entrevista sobre el lavado de manos**

| Aspectos | Valoración | | | | | |
|---|------------|-----|------------|----|-------|---|
| | Siempre | | No siempre | | Nunca | |
| | 3 | | 2 | | 1 | |
| | No. | % | No. | % | No. | % |
| a. Al cambiar de alimentos crudos a cocidos | 2 | 11 | 17 | 89 | | |
| b. Después de realizar la limpieza | 19 | 100 | | | | |
| c. Al ingresar a la cocina | 9 | 47 | 10 | 53 | | |
| d. Procedimiento de lavado de manos | 1 | 5 | 18 | 95 | | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Gráfica de la entrevista sobre el lavado de manos**



Fuente: elaboración propia.

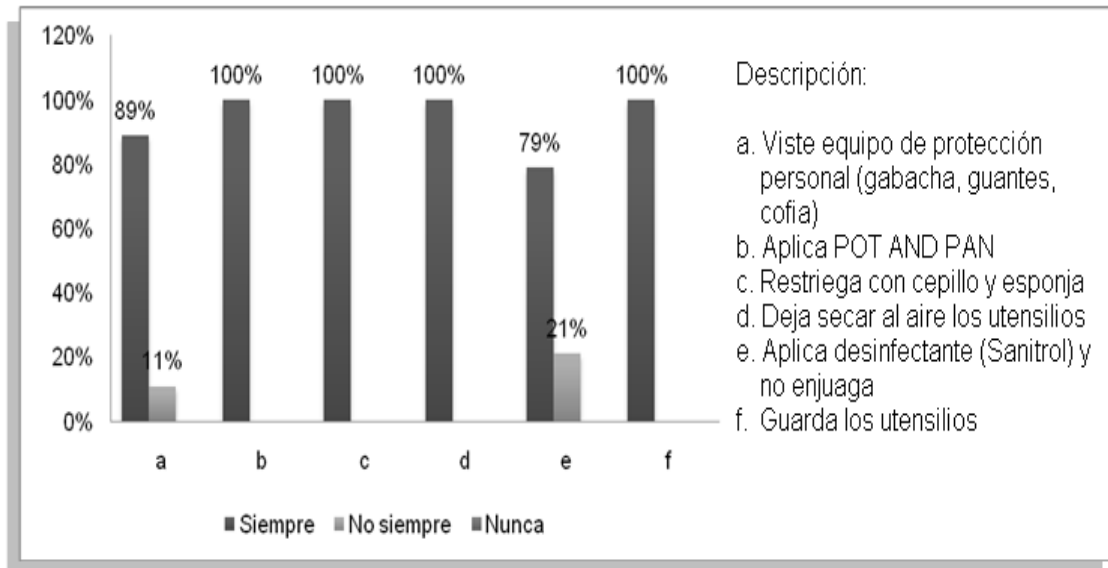
Los datos de la tabla VII fueron utilizados para diseñar la gráfica de la figura 5. Con relación al aspecto del lavado de manos, se puede observar que todo el personal tiene el hábito de lavarse las manos después de hacer la limpieza; sin embargo, en los demás aspectos no cumplen en porcentajes altos, esto debido a que el personal no está acostumbrado a dicha práctica, y es por ello que se les debe recalcar la importancia de realizarse esta actividad en todo momento, en los aspectos que se tomaron en cuenta para la evaluación.

Tabla VIII. Entrevista sobre el saneamiento de utensilios

| Aspectos | Valoración | | | | | |
|--|------------|-----|------------|----|-------|---|
| | Siempre | | No siempre | | Nunca | |
| | 3 | | 2 | | 1 | |
| | No. | % | No. | % | No. | % |
| a. Viste equipo de protección personal (gabacha, guantes, cofia) | 17 | 89 | 2 | 11 | | |
| b. Aplica POT AND PAN | 19 | 100 | | | | |
| c. Restriega con cepillo y esponja | 19 | 100 | | | | |
| d. Deja secar al aire los utensilios | 19 | 100 | | | | |
| e. Aplica desinfectante y no enjuaga | 15 | 79 | 4 | 21 | | |
| f. Guarda los utensilios | 19 | 100 | | | | |

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Gráfica la entrevista sobre el saneamiento de utensilios



Fuente: elaboración propia.

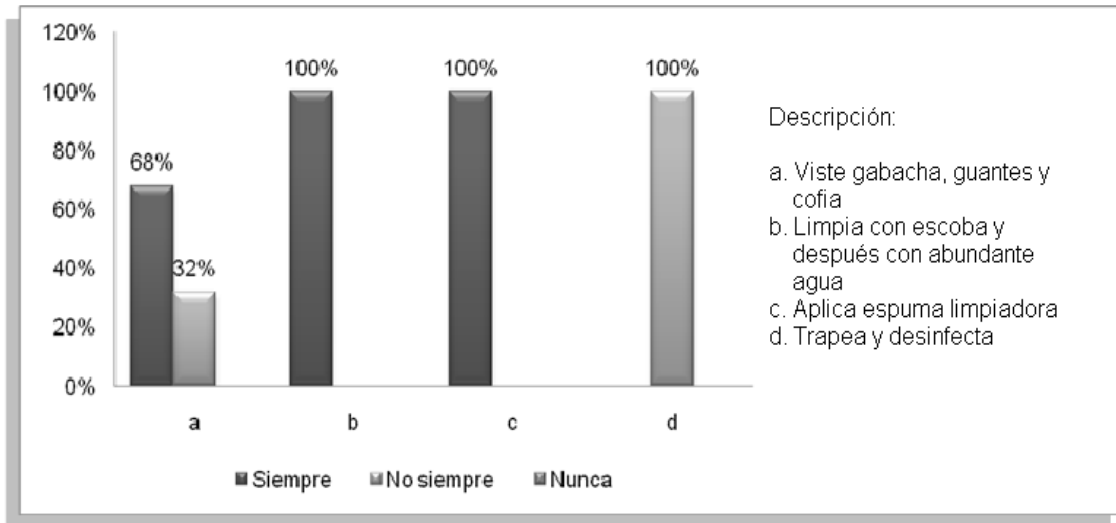
Los datos de la tabla VIII fueron utilizados para diseñar la gráfica de la figura 6. Ésta muestra en relación al saneamiento de utensilios de cocina, los trabajadores en un 100% cumplen con estos aspectos, por lo cual es importante instar a todos los trabajadores a mantener y/o mejorar el cumplimiento en el saneamiento de utensilios.

Tabla IX. **Entrevista sobre el saneamiento de las instalaciones**

| Aspectos | Valoración | | | | | |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------|--------------|----------|
| | Siempre | | No siempre | | Nunca | |
| | 3 | | 2 | | 1 | |
| | No. | % | No. | % | No. | % |
| a. Viste gabacha, guantes y cofia | 13 | 68 | 6 | 32 | | |
| b. Limpia con escoba y después con abundante agua | 19 | 100 | | | | |
| c. Aplica espuma limpeadora | 19 | 100 | | | | |
| d. Trapea y desinfecta con sanitrol | | | 19 | 100 | | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Gráfica de saneamiento de las instalaciones



Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla IX fueron utilizados para diseñar la gráfica de la figura 7, la cual muestra que el inciso d) trapea y desinfecta, no siempre se cumple en un 100%; esto se debe a que la mayoría de los trabajadores se atrasan en sus actividades y les queda poco tiempo para finalizar con las tareas de limpieza. Tampoco hay suficientes aplicadores para desinfectar.

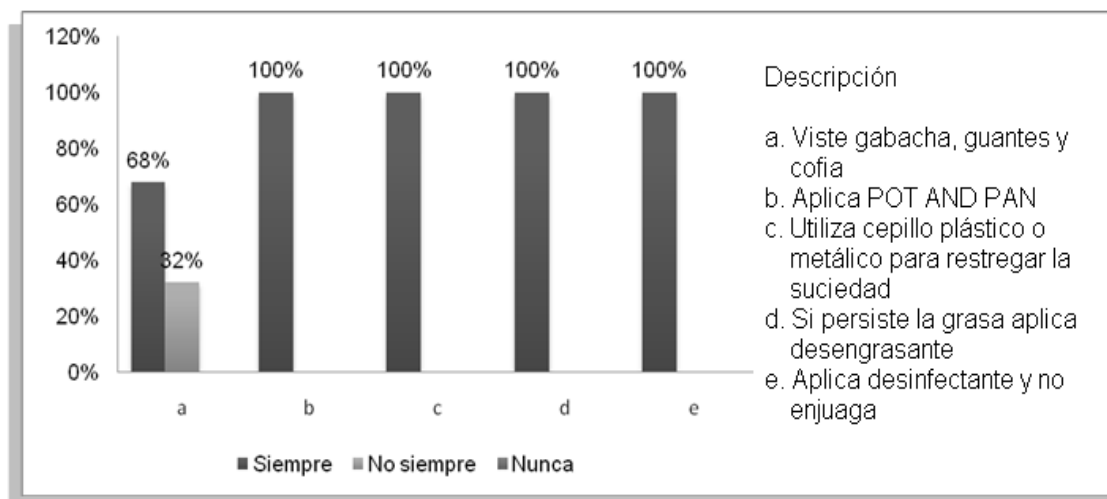
Es importante que la empresa cuente con los insumos de limpieza necesarios, para que el personal sin reparo trate de cumplir con lo estipulado en el POES. Los demás aspectos se cumplen de manera positiva.

Tabla X. **Entrevista sobre el saneamiento del equipo de cocina**

| Aspectos | Valoración | | | | | |
|---|------------|-----|------------|----|-------|---|
| | Siempre | | No siempre | | Nunca | |
| | 3 | | 2 | | 1 | |
| | No. | % | No. | % | No. | % |
| a. Viste gabacha, guantes y cofia | 13 | 68 | 6 | 32 | | |
| b. Aplica <i>POT AND PAN</i> | 19 | 100 | | | | |
| c. Utiliza cepillo plástico o metálico para restregar la suciedad | 19 | 100 | | | | |
| d. Si persiste la grasa aplica desengrasante | 19 | 100 | | | | |
| e. Aplica desinfectante y no enjuaga | 19 | 100 | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. **Gráfica de la entrevista sobre el saneamiento del equipo de cocina**



Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla X fueron utilizados para diseñar la gráfica de la figura 8. Respecto al saneamiento del equipo de cocina, se puede observar, que los trabajadores sí cumplen constantemente con este requisito, ya que el asistente evalúa las instalaciones, antes de finalizar cada jornada de trabajo.

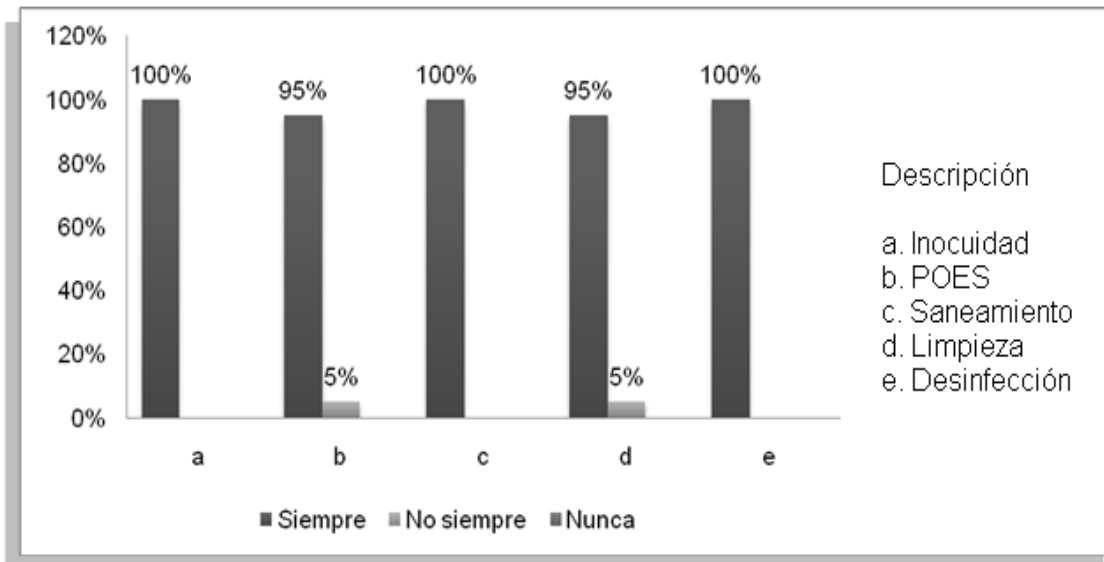
Se observa también, que el inciso a) no se cumple en un 100%, debido a que la mayoría de los trabajadores no están acostumbrados a usar gabacha ni guantes; sin embargo, la reddecilla sí la utilizan siempre.

Tabla XI. **Las cocineras y ayudantes tienen conocimiento teórico básico del POES**

| Aspectos | Valoración | | | | | |
|-----------------|------------|-----|------------|---|-------|---|
| | Siempre | | No siempre | | Nunca | |
| | 3 | | 2 | | 1 | |
| | No. | % | No. | % | No. | % |
| a. Inocuidad | 19 | 100 | | | | |
| b. POES | 18 | 95 | 1 | 5 | | |
| c. Saneamiento | 19 | 100 | | | | |
| d. Limpieza | 18 | 95 | 1 | 5 | | |
| e. Desinfección | 19 | 100 | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Las cocineras y ayudantes tienen conocimiento teórico básico del POES**



Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla XI fueron utilizados para diseñar la gráfica de la figura 9. Es importante que los trabajadores tengan conocimiento teórico, principalmente en conceptos relacionados con el trabajo que realizan diariamente, para una mejor comprensión de las tareas asignadas.

En la gráfica de la figura 9, se observa que el 100% de los evaluados conocen los aspectos teóricos que se tomaron en cuenta, lo cual se considera positivo, para seguir instrucciones.

El método de 360 grados se utilizó para evaluar el clima laboral. Para lo cual, los trabajadores de la cocina industrial evaluaron al administrador y a los encargados de los procesos principales. Éstas se realizaron de la siguiente forma:

Se reunieron a todos los trabajadores, y se les explicó en qué consistía la metodología de evaluación y la importancia de su participación para llevarla a cabo. Así también se les dio a conocer las fechas de evaluación para que estuvieran preparados.

Se les hizo entrega del formulario para el efecto (ver apéndice), se les dieron las instrucciones correspondientes y se procedió a dar un tiempo prudencial para llevarla a cabo. El formato de evaluación fue el mismo que se utilizó para evaluar al administrador y a los encargados de cocina y distribución, solamente se les informó a los trabajadores a quién estaban evaluando.

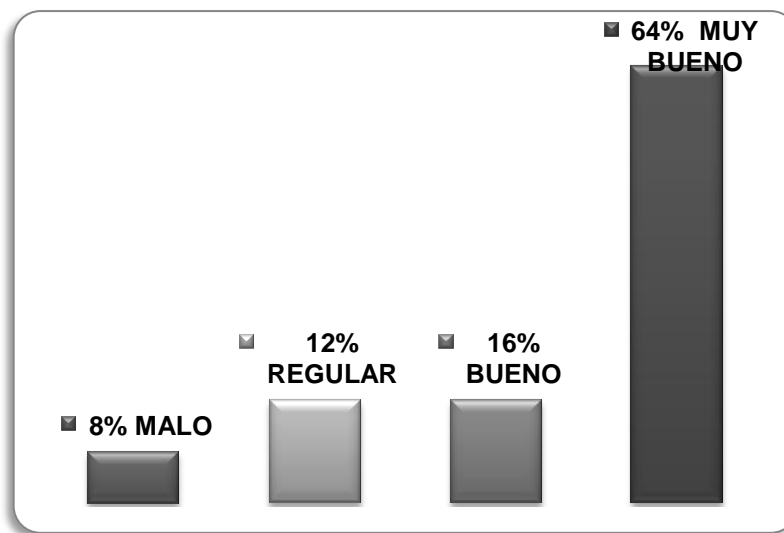
Al finalizar la evaluación, se agradeció su participación y se tabularon los resultados para realizar las gráficas correspondientes. Cuando se obtuvieron las gráficas, se hizo una breve reunión con cada uno de los trabajadores evaluados, para darle a conocer su resultado y brindarle la retroalimentación necesaria. Los resultados de las mismas se archivaron para ser utilizados en próximas evaluaciones y comparar el desempeño.

Todos los empleados evaluaron al administrador de cocina; los ayudantes de distribución a las encargadas de cocina y a los responsables de distribución; las cocineras evaluaron a las encargadas de cocina.

4.4.2. Resultados de la evaluación realizada al Administrador

A continuación se presenta el resultado de algunos de los aspectos más importantes de la evaluación que 27 trabajadores le hicieron al Administrador de la cocina industrial del ingenio. Dicha evaluación consta de 22 aspectos, para obtener un resultado general; sin embargo, para efectos de este informe solamente se presentan las gráficas de los que se consideran más importantes.

Figura 10. **La motivación del administrador es equivalente con todos sus empleados**

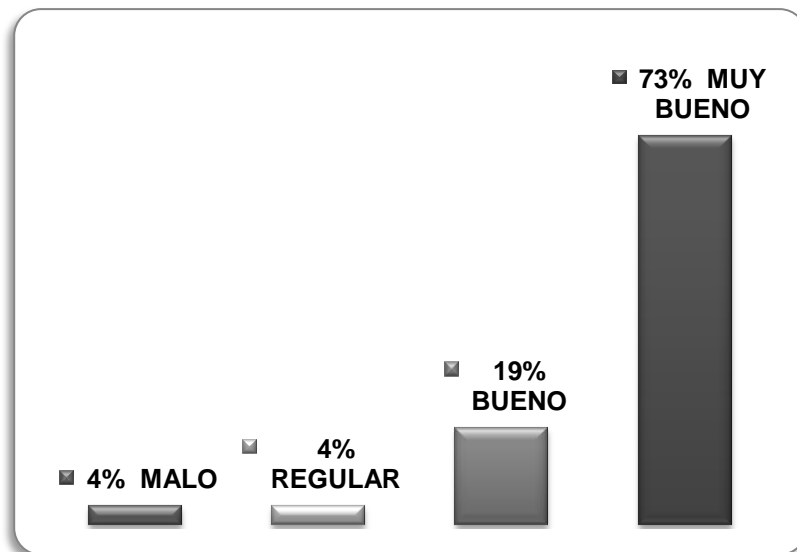


Fuente: elaboración propia.

El 64% de 27 personas calificaron como muy bueno. Para los empleados, en general el Administrador es una persona equilibrada, a la hora de tener que llamar la atención o hacer alguna advertencia a alguno de los empleados.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta los otros porcentajes, que aunque por ser bajos son significativos, y revelan que el Administrador debe mejorar y ser más ecuánime.

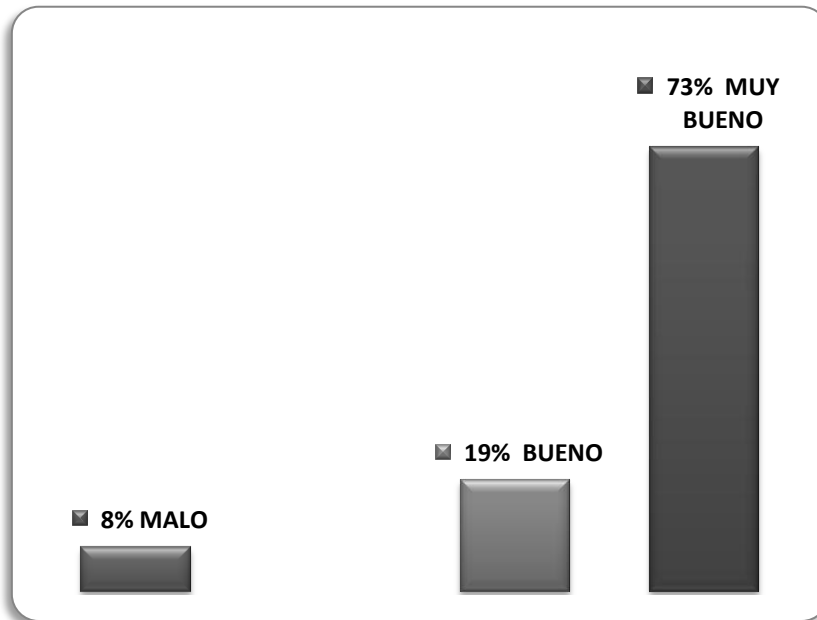
Figura 11. **Existe coordinación en distintas áreas de la cocina industrial**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica de la figura 11 muestra que el 73% de los trabajadores (20 personas), califican al administrador como muy bueno cuando coordina las actividades de la cocina industrial, por lo tanto puede deducirse que estas actividades en general, se concluyen con éxito. No obstante, es importante la opinión de una minoría que califica malo y regular, para considerar la coordinación de la cocina con aspectos positivos.

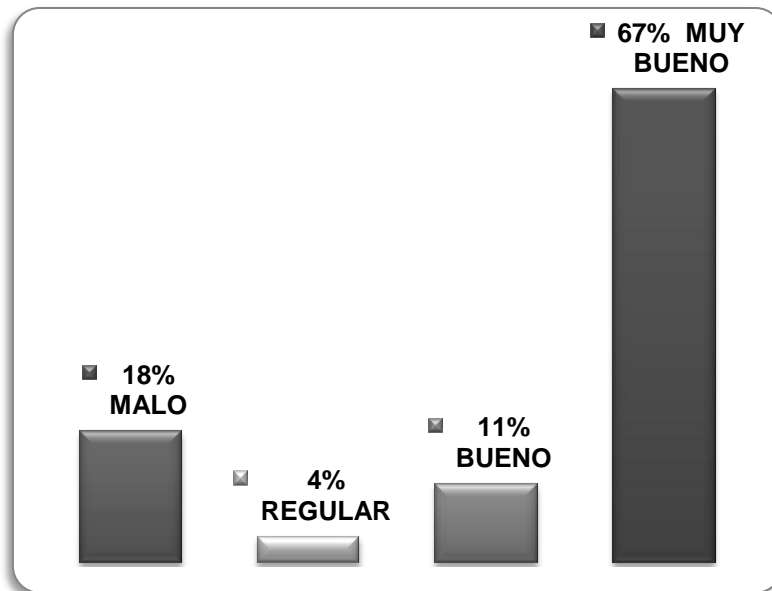
Figura 12. **A buenos resultados se felicita cuando corresponde**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica de la figura 12 muestra que el 73% de los trabajadores (20 personas), se muestran satisfechos, cuando desempeñan bien una actividad; sin embargo, existe una minoría del 8% (2 personas), que afirman que nunca se ha tomado en cuenta sus buenos resultados. Es por ello que se recomienda dar confianza y seguridad en los trabajadores para que se sientan a gusto con su desempeño, y ser equitativo con todos.

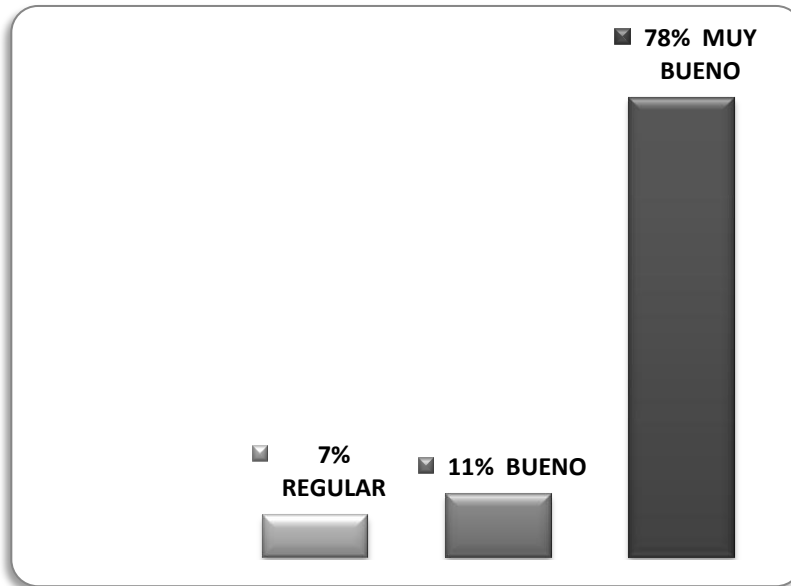
Figura 13. **El jefe valora que resuelven los problemas antes de recurrir a él**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica de la figura 13 presenta un 67% de los trabajadores (18 personas), afirman que el jefe valora a cada uno de ellos cuando toman decisiones; sin embargo, existe un porcentaje del 18% (5 personas), que afirman que el jefe no valora esta actitud. Esto quiere decir que es necesario incentivar más al personal, que se sientan seguros de lo que hacen y delegarles mayores responsabilidades, para que el temor o la duda disminuyan.

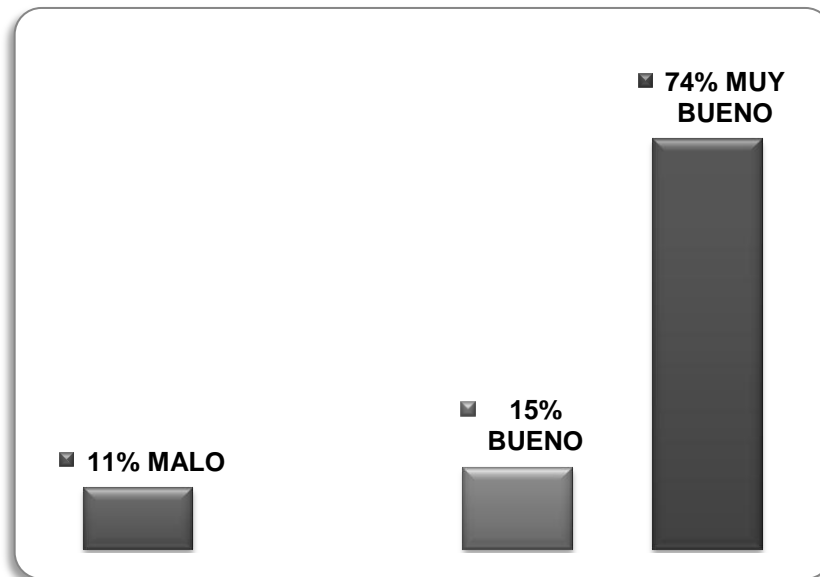
Figura 14. **El nivel de calidad exigido en las actividades de cocina es una fuente de motivación**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica de la figura 14 muestra que un 78% de los trabajadores (22 personas), afirman que se sienten motivados en su área laboral, por lo tanto, se concluye que están contentos con la forma de trabajar de sus autoridades.

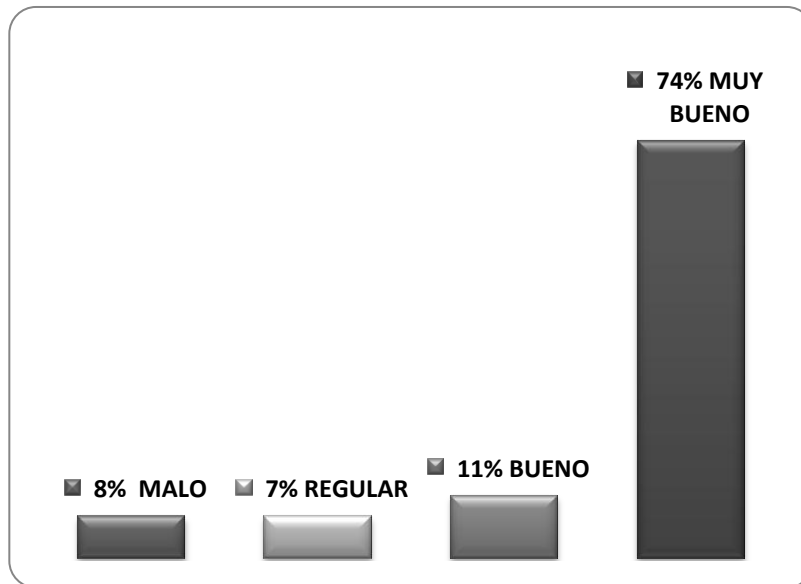
Figura 15. **El jefe favorece la participación de los miembros de su equipo en distintas actividades**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica de la figura 15 muestra que un 74% de los trabajadores (20 personas), consideran que el jefe favorece su participación en distintas actividades, esto es muy bueno, ya que es una gran parte de la población y significa que se sienten involucrados en el proceso. Sin embargo, hay una minoría del 11% (3 personas), las cuales no se sienten invitadas a participar en la toma de decisiones, por ello es necesario mantener al trabajador informado sobre las actividades a desarrollar y de cómo pueden colaborar para llevarlas a cabo.

Figura 16. **Forman parte de una compañía dondecada uno es solidario con los demás**



Fuente: elaboración propia.

La gráfica de la figura 16 muestra que un 74% de los trabajadores (20 personas), sienten que forman parte de un equipo de trabajo y existe una buena comunicación. Sin embargo, existe una minoría del 8% (2 personas), que no logran trabajar en equipo. Para disminuir o eliminar esta situación, es necesario mejorar la comunicación entre los trabajadores, realizar actividades que les permita convivir e intercambiar ideas y seleccionando personas a las que les gusta trabajar en equipo.

4.5. Estructura de las entrevistas de evaluación del desempeño

Estas entrevistas son sesiones en donde el evaluador verifica el desempeño del trabajador y transmite su resultado. El objetivo principal es brindar retroalimentación al empleado acerca de su desempeño pasado y su potencial a futuro. Una entrevista de evaluación del desempeño se puede realizar de la siguiente manera:

- Convencimiento: se utiliza principalmente en los empleados nuevos, ya que se les convence de que actúen de determinada manera.
- Diálogo: se insta al empleado a que participe en la actividad, manifestando si está conforme con lo que se le ha planteado y que dé a conocer su punto de vista, con el objetivo de obtener un desempeño cada vez mejor.
- Solución de problemas: se pretende plantear situaciones que influyeron en el desempeño del empleado de forma negativa, es decir, qué hizo para no lograr el objetivo. En este punto se toma la decisión si es necesario capacitar al empleado por falta de preparación, o simplemente orientarlo para que sepa qué hacer en el momento indicado.

4.5.1. Aspectos principales de las entrevistas

Para garantizar el éxito de una entrevista de evaluación es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- La participación del empleado durante el proceso de evaluación incrementará su satisfacción al momento de realizar la entrevista, ya que al estar directamente involucrado, tratará de cumplir con la mayoría de los objetivos propuestos.
- Reconocer los logros obtenidos por el empleado, para que éste no sienta temor a la hora de una entrevista y en lugar de ello, se sienta satisfecho por su desempeño y motivado a superarse.
- Proponer los objetivos de manera conjunta y no imponerlos desde un principio, sin dar lugar a que el empleado opine.
- Discutir los problemas detectados con el empleado, ya que esto no solo permite la participación del mismo, sino que se descubren detalles que la administración no ha tomado en cuenta.
- El tiempo dedicado a la entrevista de evaluación permitirá que la relación entre superior y subordinado mejore al establecer condiciones positivas y ganar la confianza de los empleados.
- Terminar la entrevista con una frase positiva e incentivarlo a seguir adelante en cuanto a su desempeño.

4.5.2. Resultado de las entrevistas

Los resultados que se obtengan de cada uno de los trabajadores de la cocina, deben ser archivados en un lugar donde el que lo necesite lo pueda encontrar.

Es importante darle seguimiento a las entrevistas de evaluación de cada trabajador, ya que muestran en donde hay que hacer énfasis para desarrollar las capacidades y detectar las debilidades de cada uno de ellos.

Los trabajadores de la cocina industrial recibieron la retroalimentación de los resultados de sus evaluaciones de forma oral y escrita. La mayoría de ellos quedaron satisfechos y opinaron acerca de su desempeño, también se comprometieron a seguir mejorando y cooperando con la empresa para beneficio de todos. Algunos de los aspectos principales que se pueden presentar en las entrevistas son:

- Algunos trabajadores no comprenden algunos términos planteados en los formularios de evaluación; para evitar esto, es importante redactar las evaluaciones en términos fáciles de comprender y evitar palabras complicadas.
- Algunos de los trabajadores no leen las instrucciones que se indican en los formularios de evaluación, por lo que se les debe recordar al momento de realizar dichas evaluaciones, que lean detenidamente y si en algún momento surge alguna duda, deben consultar con el evaluador.
- La comunicación es importante en la entrevista de evaluación, para que el evaluador se de cuenta que el trabajador ha comprendido y queda satisfecho con su resultado.
- Interpretar los resultados numéricos de las evaluaciones en términos que el trabajador entienda y opine sobre ello. Algunas veces no están de acuerdo y se le debe permitir explicar su situación.

- Agradecer al personal por su colaboración durante todo el proceso de evaluación e incentivarlo a seguir adelante, también es importante demostrar al empleado que existe confianza mutua.

4.6. Implementación de las estrategias de solución de problemas

Varias de las estrategias de solución se identifican a través de la ocurrencia de problemas en el pasado. Éstas son situaciones que la mayoría de veces se pueden prevenir. Una misma estrategia no siempre es útil para todos los problemas que se presenten en la cocina, es por ello que se debe estar pendiente de todo el proceso, para prevenir una situación no deseada antes de que ésta ocurra.

La mejor manera de prevenir los problemas, es la comunicación, es decir, hablar constantemente con los trabajadores para que tengan presente en todo momento que deben trabajar en equipo y dar a conocer al Administrador acerca de las situaciones que estén fuera de su control. Es importante brindar capacitación a los trabajadores para que sepan cómo actuar en caso de presentarse un problema y cómo adueñarse de la situación.

Son varias las alternativas que se pueden presentar para la solución de los problemas; sin embargo, varias de éstas también se encuentran con el personal de cocina. Por ello es importante involucrar a los empleados a que participen en la obtención de soluciones, ya que son los que se encuentran directamente desempeñando las actividades.

4.6.1. Problemas detectados por las evaluaciones

Las evaluaciones son ideales para detectar problemas en el proceso y en el personal de trabajo, ya que presentan la realidad de la situación de la empresa y de sus trabajadores. Uno de los principales objetivos de las evaluaciones, es detectar las deficiencias existentes y tratar de disminuirlas por medio de la retroalimentación; sin embargo, esto no es posible sin la cooperación de los trabajadores y el compromiso de mejorar su desempeño.

Por medio de observaciones, es posible detectar otros problemas que afectan al proceso, algunos se pueden solucionar en el mismo momento, es necesario motivar a los trabajadores a que traten de solucionarlos según su experiencia en el puesto, y brindarle apoyo cuando lo requiera.

Los problemas más comunes, respecto al proceso de la preparación de los alimentos que se presentan en la cocina industrial, se deben principalmente a la falta de una buena comunicación entre los grupos de trabajo, esto hace que existan fallas en el mismo y se produzcan atrasos o disminución de la calidad de los alimentos. Es importante que los trabajadores cooperen entre sí, para lograr un mejor desempeño y disminuir la ocurrencia de hechos indeseables.

El Administrador de la cocina industrial no delega funciones importantes a los trabajadores para que ellos se involucren más en el proceso y puedan tomar decisiones importantes, en caso de ausencia de él. Al momento de delegar una función a uno de los trabajadores, el Administrador tiene tiempo para dedicarse a otros aspectos más importantes que beneficien al proceso.

La falta de tecnología, como computadoras, origina una deficiencia en el proceso, ya que con la ayuda de éstas, los trabajadores podrían aportar resultados por medio del ingreso de datos a un sistema que muestre el proceso de tal manera, que pueda ser comparado con un proceso ideal. Esto apoyaría en gran medida, ya que permitiría tener al día los datos de varias actividades que se realizan en la cocina industrial. Para lograr dicho objetivo, es necesario brindar capacitación a los trabajadores, del uso y manejo de computadoras.

No hay un control de inventario que permita mantener existencias de los productos principales y evitar contratiempos con los proveedores, indicándoles que deben llegar con los insumos por lo menos con un día de anticipación. Al tener un mejor control del inventario de productos existentes, se puede iniciar con el proceso de la preparación de alimentos en el menor tiempo posible y también se evitaría el incremento de desperdicio.

Otros de los problemas detectados, se debe a las instalaciones de la cocina industrial, por lo que es necesario realizar cambios o mejoras en algunas áreas de la misma, como la ventilación, ya que dentro de la cocina se acumula mucho calor y esto hace que el desempeño de los trabajadores disminuya. Varios de los ventiladores no funcionan y deben ubicarse en lugares donde su flujo permita renovar el aire constantemente.

La falta de vestidores cercanos al área de la cocina industrial, provoca que los trabajadores pierdan tiempo en asearse antes de ingresar a las instalaciones. Es importante tomar en cuenta este aspecto, ya que los trabajadores al estar expuestos con agentes contaminantes que se encuentran en el ambiente, pueden ingresarlos a las instalaciones, por ejemplo, polvo, hollín, entre otros.

4.6.2. Resultados de la implementación de estrategias de comunicación

La importancia de informar a los trabajadores acerca de las actividades que se llevan a cabo en la cocina industrial, refleja en un mejor desempeño por parte de todos, ya que muchas veces se dan malos entendidos que afectan el proceso.

La implementación de estrategias de comunicación, como expresiones físicas, escritas, por medio de palabras y otros canales de comunicación, dieron a conocer actitudes y reacciones en los trabajadores, estas fueron tomadas en cuenta para disminuir las malas interpretaciones y evitar problemas en el futuro.

La mayoría de estos resultados fueron inquietudes que los trabajadores tenían acerca de su trabajo, de cómo ellos pueden solucionar algún problema, en caso de que no se encuentre el Administrador, esto muestra la necesidad de recibir capacitaciones para que los trabajadores se apropiaran más de su puesto de trabajo y tomen solos las decisiones que crean convenientes.

La mayoría de los trabajadores prefiere la comunicación verbal; sin embargo, es necesario reforzarla por escrito para evitar la distorsión del mensaje. Otro aspecto importante, es evitar palabras complejas que estén fuera del vocabulario o nivel de educación del personal, también es esencial repetir el mensaje para captar mejor la idea. Brindar información de los avances de la cocina industrial, ayuda a que los trabajadores conozcan el desempeño en conjunto y observen el rumbo que ésta lleva gracias al trabajo en equipo.

4.6.3. Estrategias para mejorar la eficiencia mediante la retroalimentación

La retroalimentación es brindar información a los trabajadores acerca de su desempeño, de tal manera que facilite su comprensión. Uno de los principales objetivos es permitir la comunicación en dos sentidos, es decir, que el trabajador se convierta también en emisor y transmita lo que ha comprendido del mensaje.

Entre las principales estrategias de retroalimentación se tienen:

- Brindar retroalimentación inmediatamente después de realizar una actividad, aunque los resultados sean buenos o malos, ya que de esta manera el trabajador tiene presente que el Administrador está pendiente de él y mejorará su desempeño.
- La retroalimentación no solamente deber ser verbal, es decir, que es bueno estimular a los trabajadores por medio de una sonrisa, asentir cuando los trabajadores den su opinión o dar una palmada en la espalda al terminar la conversación, de esta forma el trabajador se irá con la sensación de que el jefe quedó satisfecho con su desempeño.
- Iniciar la retroalimentación con palabras amables, de esa forma es probable que el trabajador se vuelva más receptivo. De igual manera, terminar la reunión señalando las actividades que desea que el trabajador lleve a cabo, lo más seguro es que analice que son asuntos de mayor prioridad. Los trabajadores recuerdan por más tiempo lo que se les platica al principio y al final de las conversaciones.

- La retroalimentación le permite al trabajador conocer lo que el Administrador opina acerca de su desempeño, promueve la participación, a través de sus sugerencias, las cuales muchas veces generan ideas que pueden ser implementadas en la empresa y lograr con ello mejorar el proceso.

4.6.4. Estrategias de motivación

La motivación es el esfuerzo que se dirige al cumplimiento de un objetivo. Es difícil mantener a un grupo de trabajadores motivados, esto depende de un buen liderazgo por parte del Administrador. Cuando una persona está motivada, significa que tiene deseos de realizar bien su trabajo y desea obtener alguna recompensa, puede ser dinero, un mejor puesto, objetos materiales, etc., esto dependerá de la disposición de cada empresa. En el caso de la cocina industrial, las recompensas que maneja el ingenio, son bonificaciones por el buen desempeño, una arroba de azúcar al finalizar el período de zafra, entre otras.

Para aplicar cualquier estrategia de motivación, es importante tener presente lo siguiente:

- El Administrador debe buscar la manera de adecuar la personalidad del trabajador a las exigencias del puesto, es decir, algunas personas trabajan mejor si están solos, otros prefieren el trabajo pesado, o prefieren un trabajo donde demuestren sus habilidades, etc. Con esto, el Administrador logrará que estén más motivados y realizarán un buen trabajo.

- Proporcionar retroalimentación positiva al trabajador, es decir, cuando se ha desempeñado extraordinariamente una actividad, no sólo es suficiente una felicitación, sino de ser posible, redactar un memorándum haciendo mención de sus logros y agregarlo en su expediente, de esta manera se le estará estimulando para que mantenga su ritmo de trabajo. Otro motivador es el reconocimiento público.
- Cuando los trabajadores cometan algún error, es importante hablar con ellos de cuál es la mejor manera de corregirlos y disminuir su ocurrencia. Es cuestión de tomarse un momento para platicar con él en privado y mostrarle la manera correcta de hacer las cosas y explicarle las razones del por qué salen mal. Es preferible hablar con ellos y asegurarse que han comprendido y que no volverán a cometer el mismo error, que perder el tiempo y la confianza entre ambos al tratar de corregir por medio de los castigos.
- No se deben hacer promesas que no se puedan cumplir, esto haría perder la credibilidad en el Administrador. A través del cumplimiento de las promesas, es cuando los trabajadores confían en su palabra y cumplirán con lo que se les pide con mayor facilidad.
- Se debe cuidar equilibrar las recompensas y las llamadas de atención. Si un trabajador se desempeña muy bien, recompensarlo positivamente, de esta manera verá que su esfuerzo es reconocido. Igualmente llamarle la atención más fuerte a alguien que cometa una infracción mayor, que a alguien cuya infracción sea menor. Un premio extra es el reconocimiento de los trabajadores frente a sus compañeros, esto puede ser un estímulo para que los demás busquen el mismo reconocimiento y preferiblemente hacer las llamadas de atención en privado.

- Dar siempre el mejor ejemplo a los trabajadores, ya que ellos se dan cuenta del comportamiento de los jefes. Si el Administrador no respeta reglas, como llegar temprano, procedimiento de higiene dentro de la cocina, normas de seguridad, etc., entonces los trabajadores comenzarán a hacer lo mismo y perderá admiración y respeto por parte de ellos. Dar el ejemplo implica motivar al personal, mostrando la mejor forma en que deben realizar su trabajo.

4.6.5. Estrategias de solución de problemas

Existen varias estrategias de solución que deben aplicarse al proceso, de algunas de éstas dependen de la colaboración del personal de cocina, ya que son ellos los que se relacionan directamente con los puestos de trabajo y saben cuándo el proceso está marchando de acuerdo a lo estipulado y cuando no; es en ese momento en que se debe instar al trabajador a aportar ideas sobre la disminución y prevención de la ocurrencia de los problemas que se puedan presentar.

Como sucede en todas las empresas, en varios aspectos de la vida diaria, es común encontrarse con el temor al cambio, en lo primero que se piensa, es que no se obtendrán resultados positivos, en que las cosas no funcionarán bien, que no se adaptarán a otros métodos, etc.; sin embargo, para cambiar esta situación, es necesario dirigirse al personal con liderazgo y con seguridad en que todos los cambios que se llevarán a cabo, se realizarán para el bienestar de la empresa y de ellos mismos.

Es necesario contagiar al personal positivamente y motivarlo a dar los pasos que sean necesarios para la superación de todos. Algunas de las estrategias de solución de problemas que se presentan en el proceso de la cocina industrial son:

- Demostrar que se le tiene confianza al trabajador e invitarlo a participar en la toma de decisiones de los cambios que se plantean en su puesto de trabajo. Con esto se conocerá su opinión y se detectará si el trabajador está dispuesto a colaborar y cómo le parecen los cambios.
- Despertar la conciencia de no equivocarse y felicitar al trabajador por su buen desempeño y colaboración.
- Delegar responsabilidades a cada trabajador, para que sean más responsables en sus actividades y apropiarse de sus puestos de trabajo.
- Brindar capacitaciones con más frecuencia sobre las funciones y actividades que deben desempeñar, para aumentar la productividad del proceso. Tomar en cuenta que la capacitación es una inversión para disminuir gastos por mal manejo de insumos y máquinas.
- Asignarle cantidades numéricas a las actividades más importantes del todo el proceso de cocina, de esa manera se tendrán resultados que puedan ser medidos y comparados con períodos anteriores.

5. SEGUIMIENTO PARA LOGRAR LA EVALUACIÓN CONTINUA CON BASE A LAS ESTRATEGIAS

5.1. Estrategias de investigación para métodos modernos de evaluación

- Objetivo estratégico

Que el Departamento de Recursos Humanos del ingenio, se actualice constantemente en métodos modernos de evaluación, previo al inicio de temporada de zafra.

- Estrategia 1

Que el Departamento de Recursos Humanos del ingenio, se informe de los métodos modernos de evaluación a través de tesis relacionadas al desempeño laboral, libros de texto de Administración de Empresas, así como de sitios de internet.

- Estrategia 2

Que el administrador de la cocina industrial y el asistente, estén actualizados respecto a los métodos modernos de evaluación, ya que son ellos los responsables de implementarlos y de instruir al personal sobre de su participación en el proceso.

5.2. Estrategias de capacitación a evaluadores

La capacitación es el proceso de cambiar sistemáticamente la conducta y/o las actitudes de los empleados con el fin de incrementar su eficacia organizacional. La capacitación de los evaluadores la debe planificar el Departamento de Recursos Humanos.

- **Objetivo estratégico**

Planificar e implementar la capacitación al momento de detectar un aumento en el número de accidentes, bajo índice de cumplimiento en el tiempo establecido, cansancio por parte de los trabajadores, nuevas asignaciones de puestos de trabajo, instalación de maquinaria nueva, demostración de nuevos procedimientos, etc.

- **Estrategia 1**

Dependiendo del tipo de capacitación, es decir, si el administrador tiene conocimiento y experiencia respecto al proceso, él puede brindarla, si es de maquinaria, la debe dar un técnico especializado, o si se trata de normas de alimentos, es preferible que un experto dé la capacitación.

- Estrategia 2

Diseñar un programa de capacitación, en el cual se determinen los objetivos básicos y la finalidad de la misma. El programa debe identificar las necesidades y objetivos de la capacitación, por ejemplo, necesidad de capacitación respecto a procedimientos del proceso de elaboración de los alimentos, normas de seguridad, control de calidad, etc. El administrador debe detectar dichas necesidades y actuar en el momento, para prevenir situaciones no deseadas.

- Estrategia 3

Seleccionar a los instructores y las instalaciones que presenten las mejores condiciones para impartir la capacitación. Si la capacitación es sobre el manejo o servicio de máquinas, es preferible llevarla a cabo en el lugar donde éstas se encuentren, para facilitar la comprensión de la práctica. Debe tomarse en cuenta el tiempo disponible de los trabajadores, e informarles con anticipación para que estén preparados.

- Estrategia 4

Es importante que la mayor parte de la capacitación sea práctica, si es teórica, combinarla con actividades dinámicas, por ejemplo, dejando que el personal participe dando su opinión acerca de lo tratado en la reunión. Uno de los principales objetivos de la práctica es que cuando un trabajador cometa un error, señalarle dónde fue y qué no debe de hacer, al mismo tiempo corregir, la ocurrencia por medio de la demostración de cómo pueden evitar cometer los errores y evitarlos en el futuro.

5.3. Estrategias de mejora en la comunicación entre supervisor y subordinado

- Objetivo estratégico

Tener previstas las interferencias que existen en el entorno, para que se genere una buena comunicación entre el administrador y los trabajadores.

- Estrategia 1

Para garantizar una buena comunicación, es necesario que todo el equipo de trabajo se comprometa a utilizar de manera eficaz, los medios de comunicación que tiene a su disposición. Esto se logra a través de memorándums que expliquen claramente con vocabulario sencillo el propósito del mismo, seguidamente es necesario informar verbalmente al personal que existe un memorándum y que deben leerlo.

- Estrategia 2

En las reuniones individuales o grupales, preguntar por dudas o sugerencias por parte de los trabajadores, también hacer que repitan lo que oyeron en la reunión, de esa forma el administrador sabrá si se ha comprendido el mensaje o no.

- Estrategia 3

Investigar la actitud de los trabajadores por medio de entrevistas, se les pregunta su opinión acerca de cómo le parece la administración, organización, formas de comunicación, entre otros.

- Estrategia 4

Utilizar eficazmente la comunicación verbal, ya que ayuda a solucionar rápidamente los problemas que se presentan.

- Estrategia 5

Uno de los principales medios de comunicación, es el manual de inducción o introducción, ya que contiene la información general de la empresa, es decir, las políticas, la misión y visión, objetivos, entre otros; pero primordialmente, servirá para formar una opinión de la empresa en el empleado. Es por ello que el Departamento de Recursos Humanos, proporcione dicho manual de la forma más clara y completa posible, ya que desde el principio se debe mantener al trabajador bien comunicado.

5.4. Estrategias de minimización en problemas de evaluación

- Objetivo estratégico

Que el administrador de la cocina industrial, conozca el proceso de elaboración de alimentos, para detectar a tiempo dónde se encuentra la raíz de los problemas, para actuar con anticipación.

- Estrategia 1

Informar a los trabajadores qué deben hacer al momento de presentarse un inconveniente, cuándo pueden ellos actuar y cuándo deben acudir al administrador.

- Estrategia 2

Al momento de llevar a cabo una evaluación del desempeño, la mayor parte de los problemas que se puedan presentar no se tienen previstos. Muchos de los problemas más comunes se deben a errores que se vuelven una costumbre por parte de todos los involucrados en el proceso. Para disminuir la incidencia de esta situación es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Conocer el origen del problema, qué lo provocó, con qué frecuencia ocurre, quién es el responsable o responsables.
- Elegir entre los distintos métodos de evaluación, el que más se adapte a la situación a evaluar, que sea fácil de implementar y que muestre resultados medibles y verificables.
- Capacitar a los evaluadores sobre investigación e implementación de métodos modernos de evaluación del desempeño.
- Implementar métodos distintos para evaluar cada uno de los aspectos principales del proceso de elaboración de alimentos, es decir, para evaluar procedimientos de higiene, de calidad de los alimentos, de operaciones, etc.

5.5. Estrategias de retroalimentación constante a través de las evaluaciones

- Objetivo estratégico

Proponer soluciones y mejoras en el desempeño a través de la retroalimentación, utilizarla como medio de aprendizaje para todos los participantes del proceso de evaluación.

- Estrategia 1

La evaluación del desempeño permite que el trabajador esté consciente que el administrador está pendiente de su labor, y que lleva un seguimiento del mismo. A través del resultado de dichas evaluaciones, se pueden tomar decisiones de capacitación y/o motivación.

- Estrategia 2

Para que la retroalimentación logre el cumplimiento de sus objetivos, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Proponer mejoras conjuntas en el desempeño de cada trabajador, y asegurarse de que se implementen.
- Informar al personal acerca de la metodología de evaluación, en qué consiste, para qué se utilizan los resultados y cómo les afecta.
- Mejorar la comunicación entre trabajadores y administrador, de esa manera, se alcanzarán más fácilmente los resultados esperados.

5.6. Estrategias para brindar instrucciones claras

- Objetivo estratégico

Darle a conocer al trabajador lo que se espera de él, que se dé cuenta de qué es lo que debe hacer y cómo hacerlo por medio de instrucciones claras.

- Estrategia 1

Brindar instrucciones verbales, es más rápido, efectivo y confiable; sin embargo, siempre se debe tener cuidado de cerciorarse de que el receptor haya comprendido el mensaje.

- Estrategia 2

Elegir la mejor forma de darlas instrucciones verbales, es decir, emplear un criterio en cada situación que se presente, por ejemplo, si se da en forma de orden y cortante, el trabajador puede despertar resentimiento; o si lo hace de buena manera, diciendo por favor, que es la forma más común, el trabajador reaccionará de distinta manera y tendrá buena disposición para cumplirla.

- Estrategia 3

Reforzar las instrucciones verbales con instrucciones escritas, por si alguien quiere verificar la información posteriormente. Normalmente las instrucciones escritas se dan cuando hay cambios en los objetivos o políticas de la empresa, cuando se dan normas para procedimientos, reglamentos que deben seguir los trabajadores o instrucciones directivas que van dirigidas hacia un trabajador o grupo de trabajadores, etc.

- Estrategia 4

Es necesario que el administrador conozca formas adecuadas en recibir y transmitir instrucciones, ya que si esto no sucede, lo más probable es que puedan presentarse problemas en el proceso y esto genere dudas o inconformidades en los trabajadores.

5.7. Estrategias de identificación: limitaciones y destrezas del personal de la cocina industrial

Los límites son obstáculos que se presentan y que no permiten el avance de las actividades diarias de un trabajador, estos límites también pueden ser mentales, ya que se piensa que no es capaz de desempeñar el puesto como se le solicita. No todos los empleados son competitivos para el mismo puesto, es por ello que es necesario identificar las limitaciones de cada uno de los trabajadores y ayudarles a superarlos; por ejemplo, brindarles capacitación, colocarlos en otro puesto de trabajo, supervisarlo constantemente, etc.

La destreza, es la forma en que se llevan a cabo las actividades a través de una práctica constante. Es importante identificar las destrezas que posee el personal y aprovecharlas, ya que éstas no requieren mayor explicación o capacitación; sin embargo no está de más capacitar de vez en cuando para reforzar dichas destrezas.

- Objetivo estratégico

Es importante tener identificadas las limitaciones y destrezas de los trabajadores, para saber qué decisiones se deben tomar y qué acciones realizar para mejorar el desempeño del personal.

- Estrategia 1

Seguidamente de realizar las evaluaciones, es necesario comparar los resultados obtenidos con los anteriores, de esta forma se logrará identificar las limitaciones y destrezas de los trabajadores. Esto facilita la retroalimentación, ya que se identifica dónde es necesario trabajar o aprovechar mejor la calidad del trabajo.

- Estrategia 2

Darle oportunidad al personal de participar, observar y comprometerse, para que logren descubrir estrategias que generen soluciones simples a los problemas encontrados en el proceso de la elaboración de alimentos.

5.8. Estrategias de estructura simple en las evaluaciones del desempeño

- Objetivo estratégico

Estructurar las evaluaciones de desempeño de la cocina industrial de forma simple y clara, tomando en cuenta que el nivel educativo de la mayoría de los trabajadores que contratan para trabajar es bajo, y algunos no comprenden con facilidad las instrucciones del procedimiento de lo que hay que realizar, o no conocen el significado de las palabras que se utilizan al redactar los formularios.

- Estrategia 1

Los formularios a utilizar deben contener instrucciones claras y deben ser leídas por parte del evaluador y responder inquietudes. Es preferible que los formularios de evaluación estén redactados de tal forma que no tiendan a crear confusión en los evaluados, por ejemplo, tener secciones de selección múltiple, preguntas con respuesta cerrada de sí o no, de opciones como bueno, malo, regular, entre otros.

- Estrategia 2

Tomar en cuenta aspectos a evaluar tales como: el desempeño, calidad de los alimentos, procedimientos de saneamiento, clima laboral, para desarrollar un plan que le permita al administrador lograr los objetivos que necesita. De esta manera se tiene registros de cada uno de los aspectos importantes de la cocina industrial y un panorama general del funcionamiento de la misma. Esto le permite al administrador tomar decisiones más acertadas y a tiempo.

5.9. Estrategias de motivación constante

- Objetivo estratégico

Diseñar estrategias que mantenga motivado al personal, tomando en cuenta que no todos los factores de motivación funcionan de igual forma para todos.

- Estrategia 1

Incrementar la confianza del trabajador en sí mismo, por medio de la autorrealización, creando en él un compromiso con su trabajo y con la empresa. La autorrealización no es más que darle la oportunidad al trabajador de desarrollar sus capacidades y crecer dentro de la organización

- Estrategia 2

Permitir la autorrealización en el trabajador por medio de la delegación de responsabilidades, y así apropiarse de su puesto y reconocerle el esfuerzo por medio de recompensas que le permitan ser elegidas entre una serie de opciones.

- Estrategia 3

Crear una lista de opciones de incentivos atractivos, que llamen la atención del trabajador y lo motive a cumplir con los objetivos planteados, dichos incentivos pueden ser alimentos, aparatos eléctricos, dinero en efectivo, oportunidades de estudio, entre otros.

- Estrategia 4

Incrementar la confianza hacia el administrador para realizar sus actividades con convicción y no por obligación, a través de la práctica de un verdadero liderazgo.

- Estrategia 5

Recompensar al trabajador, de acuerdo al desempeño realizado, es decir, si una persona se desempeñó en forma excelente, debe recibir una recompensa mejor que la de alguien que se desempeñó bien. También es importante no recompensar a todos los que no lleguen al desempeño mínimo esperado.

5.10. Estrategias de manejo de los resultados de las evaluaciones

- Objetivo estratégico

Tomar decisiones con base en la información que se obtenga de los resultados de las evaluaciones.

- Estrategia 1

Manejar resultados después de las evaluaciones, para verificar si se cumplió con los objetivos planteados al principio. Verificar si existen mejoras o hay una disminución en el desempeño de cada uno de los trabajadores.

- Estrategia 2

Poner en práctica el conocimiento obtenido de la evaluación, para mejorar el desempeño, el éxito del aprendizaje depende de que los participantes comprendan que fue lo que funcionó y que no.

- Estrategia 3

Los resultados de las evaluaciones deben estar disponibles para todos los que necesiten consultar.

CONCLUSIONES

1. Los avances en el desempeño de los trabajadores de la cocina industrial se logran implementando métodos modernos de evaluación que muestren resultados medibles y verificables.
2. Al establecer objetivos con los trabajadores se logra un mayor cumplimiento y avances en el desempeño.
3. A través del plan de evaluación del desempeño se toman en cuenta aspectos necesarios para llevar a cabo este proceso, para disminuir los problemas que puedan afectar el procedimiento.
4. El departamento de Recursos Humanos del ingenio, a través de la Modelación de Perfiles por Competencias (MPC), describe cada uno de los puestos y las funciones principales que deben llevar a cabo todos los trabajadores, dicha información, es la base para diseñar los diferentes métodos de evaluación aplicables a cada puesto de trabajo.
5. Los métodos modernos de evaluación del desempeño como el de evaluación por objetivos y de 360 grados, muestran resultados confiables y promueven la participación de todos los trabajadores de la cocina industrial.
6. Las estrategias de evaluación del desempeño se deben actualizar constantemente y adaptarlas al proceso de elaboración de alimentos, promoviendo la participación de todo el personal.

7. Al capacitar a los trabajadores en el establecimiento y cumplimiento de los objetivos, también se les prepara en la toma de decisiones en el puesto de trabajo y de solución de problemas.
8. En las reuniones con los trabajadores se obtiene información vital para el desarrollo de la cocina industrial, que ayuda a detectar deficiencias en el proceso y tomar acciones correctivas y preventivas.
9. Al trabajar conjuntamente con el trabajador, se incrementa la confianza de éste hacia su evaluador, permitiendo la realización del proceso de evaluación de forma objetiva y precisa.

RECOMENDACIONES

1. Estudiar métodos nuevos de evaluaciones de desempeño para ser modificados y adaptados a las actividades en la cocina industrial.
2. Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos, brindando apoyo al evaluado en los aspectos necesarios a través del Administrador de la cocina industrial.
3. El evaluador debe diseñar un plan de evaluación, según sea conveniente para cada aspecto a calificar, de ser necesario, modificar constantemente dicho plan, para obtener uno que se ajuste a las necesidades y tome en cuenta todo lo que pueda influir en los resultados.
4. Conforme se presenten los resultados de las evaluaciones, estudiar si es necesario modificar las competencias laborales para establecer nuevos estándares de desempeño.
5. Implementar métodos de evaluación que desarrollen las capacidades de los trabajadores y los motive a participar en la ejecución de las evaluaciones para obtener un beneficio mutuo.
6. Realizar actividades que promuevan la participación activa del personal y mejore las relaciones entre ellos y el supervisor, puede ser empleada como estrategia que contribuya hacia la mejora continua, permitiendo el logro de los objetivos y la adaptación a los cambios que sean necesarios.

7. Trabajar en el desarrollo del personal de cocina para que cada quien se apropie de su puesto de trabajo y el proceso en general marche de forma fluida, a través de capacitaciones con variedad de temas, relacionados al qué hacer del trabajador.
8. Utilizar las reuniones como herramientas para plantear soluciones a los problemas presentados, y capacitarlos para delegarles funciones y responsabilidades conforme se alcancen los objetivos propuestos.
9. Promover la confianza hacia el trabajador, por medio de la asignación de responsabilidades y toma de decisiones respecto a su área de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. CASTILLO RÍOS, Romeo Baldomero. *Manual de descripción de puestos de un ingenio azucarero Ingenio La Unión*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2000. 273 p.
2. CHAPMAN, Alan. *Análisis DOFA*. [en línea]. [ref. 22 de agosto de 2004]. Disponible en Web: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>. [Consulta: 22 de mayo de 2010].
3. CRUZ M. Peggy. *El capital humano y la gestión por competencias*. [en línea]. [ref. julio de 2002]. Disponible en Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphu/mygescomp.htm>. [Consulta: 28 de mayo de 2010].
4. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 6ª ed. Florida: Prentice – Hall. 1996. 714 p.
5. FRENCH, Wendell L. *Administración de personal: desarrollo de los recursos humanos*. México: Limusa – Noriega, 1993. 656 p.
6. HODGETTS, Richard M. *El Supervisor eficiente: un enfoque práctico*. Florida: McGraw-Hill, 1989. 449 p.

7. Ingenio La Unión. *Modelación de perfiles por competencias: desarrollo organizacional*. Santa Lucía Cotzumalguapa, departamento de Escuintla, 2008 – 2009. 38 p.
8. IVANCEVICH, John M. *Administración de recursos humanos*. 9ª ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2005. 665 p.
9. MARCUELLO GARCÍA, Ángel A. *Habilidades de comunicación*. [en línea]. Disponible Web: www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpb/recursos/r7841.DOC. [Consulta: 25 de agosto de 2010].
10. MOGUEL, Héctor. *Competencias laborales*. [en línea]. Disponible Web: www.zeusconsult.com.mx/claborales.pdf. [Consulta: 22 de mayo de 2010].
11. ORIZAGA RODRÍGUEZ, Clara. *La evaluación del desempeño: herramienta de apoyo para mejorar los resultados en la organización*. México D. F.: Universidad Autónoma de Nayarit, 2007. 224 p.
12. PRECIADO SÁNCHEZ, Alma Cecilia. *Modelo de evaluación por competencias laborales*. Universidad Panamericana, México D. F.: Publicaciones Cruz O., 2006. 164 p.
13. SHERMAN, Arthur. *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Iberoamericana, 1994. 572 p.
14. VOIRIN, Gérard. *Definir las funciones y tareas en la empresa: 40 fichas tipo para evaluar la eficiencia*. Bilbao: Deusto, 1998. 158 p.

15. WERTHER, William B. *Administración de personal y recursos humanos*. México D. F.: McGraw-Hill, 1991. 395 p.

APÉNDICE

Boleta de evaluación de POES

Nombre: _____ Cocineras y ayudantes

| POES 01: HIGIENE PERSONAL | | 1 | 2 | 3 |
|---|---|----------|----------|----------|
| 1 | Uniforme completo | | | |
| 2 | Uñas cortas y limpias | | | |
| 3 | Zapatos cerrados y limpios | | | |
| 4 | No utiliza pulseras, aretes, reloj, anillos, cadenas | | | |
| 5 | No ingresa alimentos u objetos personales | | | |
| 6 | Evita contacto con alimentos si tiene heridas | | | |
| 7 | Evita toser o estornudar sobre los alimentos | | | |
| 8 | Se lava las manos y pone redecilla al ingresar | | | |
| POES 02: LAVADO DE MANOS | | 1 | 2 | 3 |
| 9 | Al cambiar de alimentos de crudos a cocidos | | | |
| 10 | Después de realizar la limpieza | | | |
| 11 | Al ingresar a la cocina | | | |
| 12 | Cómo debe lavarse las manos | | | |
| POES 03: SANEAMIENTO DE UTENSILIOS | | 1 | 2 | 3 |
| 13 | Viste equipo de protección personal (gabacha, guantes, cofia) | | | |
| 14 | Aplica <i>pot and pan</i> | | | |
| 15 | Restriega con cepillo y esponja | | | |
| 16 | Deja secar al aire los utensilios | | | |
| 17 | Aplica desinfectante y no enjuaga | | | |
| 18 | Guarda los utensilios | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| POES 04: SANEAMIENTO DE INSTALACIONES | | 2 | 3 | 4 |
|--|--|----------|----------|----------|
| 19 | Viste gabacha, guantes, cofia | | | |
| 20 | Limpia con escoba y después con abundante agua | | | |
| 21 | Aplica espuma limpiadora | | | |
| 22 | Trapea y desinfecta | | | |
| POES 05: SANIEAMIENTO DE EQUIPO DE COCINA | | 2 | 3 | 4 |
| 23 | Viste gabacha, guantes y cofia | | | |
| 24 | Aplica desengrasante <i>pot and pan</i> y deja por 10 minutos | | | |
| 25 | Utiliza cepillo plástico o metálico para restregar la suciedad | | | |
| 26 | Si persiste la grasa aplica desengrasante | | | |
| 27 | Aplica desinfectante sanitrol y no enjuaga | | | |
| DEFINICIONES | | 0 | 1 | 2 |
| 28 | INOCUIDAD: garantía que los alimentos no causen daño | | | |
| 29 | POES: procedimientos de saneamiento | | | |
| 30 | SANEAMIENTO: limpieza seguida de una desinfección | | | |
| 31 | LIMPIEZA: eliminar suciedad | | | |
| 32 | DESINFECCIÓN: reducir microorganismos | | | |

Fuente: elaboración propia.

Boleta de evaluación del clima laboral

PROCESO: _____ **FECHA** _____

INSTRUCCIONES:

Marque con una "x" la casilla que considere correcta.

El valor 1 es la situación menos cerca de la realidad.

El valor 4 es la situación que más se acerca a la realidad.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 La motivación del administrador es equivalente con todos sus empleados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Existe coordinación en distintas áreas de la cocina industrial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 A buenos resultados se felicita cuando corresponde | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Se busca permanentemente mejorar el propio desempeño y el de los demás | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 El jefe valora que resuelven los problemas antes de recurrir a él | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 El jefe define claramente la responsabilidad, las tareas, los roles y funciones de forma justa y equitativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Cuando se tiene una actividad difícil, se puede contar con la ayuda del superior | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Para cada actividad del cual formé parte, sabía precisamente quién era mi superior | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 El nivel de calidad exigido en las actividades de cocina es una fuente de motivación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 En la empresa es fácil identificar quién tiene formalmente el poder de decisión en cada instancia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 El jefe favorece la participación de los miembros de su equipos en distintas actividades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 Las personas son reconocidas en función de la calidad de su trabajo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 13 | Forman parte de una compañía donde cada uno es solidario con los demás | | | | |
| 14 | Los jefes apoyan el crecimiento profesional de sus colaboradores de manera que no verifican todo dos veces | | | | |
| 15 | Los superiores jerárquicos tienen confianza en sus colaboradores | | | | |
| 16 | El jefe busca permanentemente la mejora continua de los procesos | | | | |
| 17 | El jefe da la sensación de que formo parte de una organización muy unida | | | | |
| 18 | En la empresa el jefe demuestra tener iniciativa y autonomía para poder progresar | | | | |
| 19 | El jefe motiva a cada uno a demostrar autonomía en la resolución de los problemas que encuentra | | | | |
| 20 | El jefe se preocupa por el futuro de la empresa y por su éxito | | | | |
| 21 | En la empresa si alguien comete un error puede contar con el apoyo de su superior | | | | |
| 22 | El jefe motiva a las personas a tenernos confianza mutuamente de manera real | | | | |

Fuente: elaboración propia.