



MÁSTER DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS

La gestión del desempeño y su implicación en la productividad y motivación de una empresa del sector de la automoción

Autora: Laura Álvarez Viñas
Tutor: Fernando Hernández Sobrino

Enero 2023

ÍNDICE

1. ABSTRACT	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. OBJETIVO	5
4. METODOLOGÍA	7
5. MARCO TEÓRICO. ESTADO DE LA CUESTIÓN	8
6. ANÁLISIS DE LA EMPRESA DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN	12
6.1. La apreciación de los trabajadores sobre las evaluaciones de desempeño	20
7. Propuesta solución para la empresa.....	25
7.1. El papel del departamento de RRHH y la capa directiva.....	25
7.2. Sistema de la gestión del desempeño	26
8. CONCLUSIONES.....	28
9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	32
10. BIBLIOGRAFÍA	33
11. REFERENCIA DE TABLAS	34
12. REFERENCIA DE GRÁFICOS	34
13. ANEXO	34

1. ABSTRACT

Las personas constituyen el capital humano de las organizaciones, con su talento, sus competencias y las habilidades necesarias para lograr el éxito. No es suficiente con tener capital humano, sino que para conservar y desarrollar las competencias de estos, las organizaciones deben invertir en ellos y ofrecer un clima que les estimule a desarrollar su talento y sus conocimientos. La evaluación del desempeño permite medir los comportamientos y la excelencia de los trabajadores que la integran así como el valor que aportan en la empresa. Esta herramienta puede ser la más destacada para la gestión del talento o la peor ya que en ocasiones, no se aprecian los beneficios que trae una buena aplicación de ella. Esta comienza con el establecimiento de objetivos alcanzables y de responsabilidades, bajo mutuo acuerdo entre trabajador y su responsable, y continúa con una revisión periódica donde se establecen los resultados observados del desempeño del evaluado. Todo lo contrario a una medida de control, ya que este proceso es clave para ayudar a los trabajadores a mejorar sus resultados y a desarrollarse profesionalmente. El estudio de la gestión del desempeño de una empresa del sector de la automoción evaluará el sistema de la dirección, basada en personas bien guiadas y asesoradas, que permitan crecer personal y profesionalmente, bajo un clima de respeto y confianza personal, y donde exista una buena gestión del talento.

Palabras clave: gestión del talento, evaluaciones del desempeño, motivación, indicadores, productividad, clima laboral.

People constitute the human capital of organisations, with their talents, competencies and skills necessary for success. It is not enough to have human capital, but in order to preserve and develop their competencies, organisations must invest in them and provide a climate that encourages them to develop their talent and knowledge. Performance evaluation makes it possible to measure the behaviour and excellence of employees and the value they bring to the company. This tool can be the most important tool for talent management or the worst, as the benefits of a good application of it are sometimes not appreciated. It starts with the establishment of achievable objectives and responsibilities, under mutual agreement between the employee and his or her manager and continues with the periodic exchange of feedback on the appraisee's

performance. Quite the opposite of a control measure, this process is key to helping employees improve their performance and develop professionally. The study of the performance management of a company in the automotive sector will evaluate the management system, based on people who are well guided and advised, who allow personal and professional growth, under a climate of respect and personal trust, and where there is good talent management.

Keywords: talent management, performance appraisals, motivation, indicators, productivity, work climate.

2. INTRODUCCIÓN

Este proyecto se encuadra en el trabajo final del Máster Universitario en Recursos Humanos de la Universidad Pontificia de Comillas, con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el curso.

El proyecto está orientado a analizar la gestión del desempeño de una empresa del sector de la automoción y la implicación que tiene en la motivación de los trabajadores y en la productividad laboral de la empresa.

El trabajo se apoya sobre una base teórica, a partir de investigaciones de autores y continúa con un análisis de la empresa con el fin de proponer una idea final que mejore la gestión del rendimiento.

La empresa en la que se enfoca el trabajo ofreció todos los datos necesarios para obtener la información necesaria para realizar el análisis y fue un gran apoyo para la divulgación y compleción de la encuesta a los trabajadores. Se mantuvieron varias reuniones con el responsable de RRHH donde se pudo expresar la inquietud por conocer como gestionan el desempeño de sus trabajadores, ofreciendo analizar el procedimiento y el sistema con el que trabajan.

El objetivo que se mantiene siempre es conocer si existe o no un problema en la gestión del desempeño y las implicaciones que puede tener. Con esto se quiere mostrar además, el valor añadido que aportan los trabajadores y los beneficios que se generan en una organización gestionar bien el talento de estos.

El trabajo sigue una estructura de la siguiente manera:

1. Una base teórica sobre la que se apoya y se fundamenta la justificación del tema, aportando ideas sobre el análisis de los datos y ofreciendo una aproximación de lo que se va a estudiar y analizar durante el proyecto.
2. El estudio de la empresa que constituye el grosor del proyecto, junto con la propuesta de mejora.
3. Finalmente se hace referencia a las conclusiones, futuras líneas de investigación, bibliografía y anexos.

3. OBJETIVO

Nos encontramos en un mundo donde el entorno que nos rodea es actualmente llamado “*VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo)*”. Esta definición implica que las empresas deben adaptarse y cambiar la forma en la que trabajan para que sus empleados se involucren y participen en los nuevos procesos de agilización y den soluciones a los nuevos retos que llegan. Por esto, el papel de los Recursos Humanos es muy importante porque debe estar al día de los cambios, adaptaciones y tendencias que hay en el mercado. (Gómez, 2021)

Esta afirmación refleja que muchas empresas están implementando nuevos sistemas y herramientas de trabajo, que ofrecen flexibilidad y adaptación, pero son pocas empresas las que implementan nuevos sistemas orientados al talento humano. Estas deben tener como objetivo mejorar la motivación, la recompensa y el desempeño laboral de los trabajadores. El problema radica en que las empresas consideran que la gestión del desempeño puede llegar a ser una pérdida de tiempo y de ingresos, siendo este pensamiento incorrecto, porque como se explicará en el trabajo, una mala gestión del talento puede llevar a una disminución de la productividad laboral y una desmotivación de los trabajadores. Según Rubio, la motivación se define como “un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado” (Rubio, 2016).

Conforme a lo expuesto, el objetivo es indagar en el sistema de evaluación del desempeño de la empresa por medio del análisis de los resultados que han recibido los

trabajadores en los últimos cuatro años respecto a su rendimiento en el trabajo, siendo esta la primera variable a analizar.

Este sistema ofrece información sobre el desempeño de los trabajadores, las competencias individuales que deben tener y la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora que permitan lograr los objetivos.

La segunda variable que se analiza es la motivación y el impacto que tiene sobre el rendimiento de los trabajadores.

La tercera variable que se analiza son los KPI's (*Key Performance Indicators*) que ofrece la empresa respecto a los resultados de esta y la productividad laboral, para poder medir el grado de eficiencia con la que los trabajadores realizan su desempeño laboral.

En este proyecto se exponen las tres variables enumeradas junto con el análisis del potencial y de las competencias de los trabajadores y si estas tienen influencia en el departamento en el que se encuentran, la antigüedad en el puesto, creencias y opiniones que tienen los trabajadores respecto al sistema de evaluación del desempeño que la organización tiene. Finalmente, se proponen nuevos métodos consideren aspectos cualitativos, se reduzcan sesgos y se incremente la precisión de la evaluación.

4. METODOLOGÍA

La metodología que se ha definido con el objeto de lograr el fin es la siguiente:

- Definición de los puestos objetivos de la organización
- Análisis de una base de datos que contiene los resultados de las evaluaciones de desempeño, de las competencias, los valores y carrera profesional de los trabajadores (2017 – 2021)
- Análisis de los indicadores objetivos y los resultados actuales (2017 – 2021)
- Elaboración de una encuesta enfocada en la empresa que permita obtener información sobre la concepción, el desarrollo, la eficacia y el impacto de las evaluaciones de desempeño de los trabajadores. Con la información obtenida se analizarán las respuestas por medio de bases datos para sacar datos concluyentes.
- Detección de necesidades en el talento humano
- Propuesta de mejora

Se establecen hipótesis que permitirán evaluar si las evaluaciones de desempeño están integradas en la cultura empresarial y si este sistema se aprecia como un proceso influyente en los trabajadores. Por esto, es interesante poder generar un método que registre todos los aspectos a tener en cuenta en las evaluaciones con el fin de que sean más objetivas.

Hipótesis:

1. La gestión del desempeño permite detectar las necesidades que los trabajadores requieren para mantener su talento en las organizaciones, por medio del análisis de los comportamientos y teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas a potenciar.
2. Los trabajadores motivados son capaces de lograr los objetivos individuales y de la organización.
3. Concordancia entre los resultados de las evaluaciones del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

5. MARCO TEÓRICO. ESTADO DE LA CUESTIÓN

En la actualidad encontramos cada vez empresas más competitivas que buscan la eficiencia, el éxito y la calidad de sus productos o servicios, provocando un incremento en la exigencia del desarrollo del desempeño de sus trabajadores. (Chiavenato, 2011)

El desempeño es el comportamiento del trabajador dirigido a lograr de forma eficiente resultados en su puesto de trabajo para cumplir con los objetivos establecidos en la organización. El rendimiento global del trabajador puede variar en función del trabajador y del puesto de trabajo que ocupa, ya que el esfuerzo de cada uno está subordinado a las competencias y habilidades comprendidas. Por lo tanto, el desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo va a depender de los diferentes factores que puedan influir en él.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que estima de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia con el que los trabajadores efectúan sus funciones y sus responsabilidades. Para llevar a cabo la gestión del desempeño se aplican procedimientos que permiten valorar la integración del trabajador en el puesto, detectar las *soft skills*¹ que posee, así como competencias a desarrollar, dificultades en su desarrollo profesional o motivación personal. También se analiza el potencial exigido, logros obtenidos y sobretodo, el valor que aporta a la organización. En consecuencia, las evaluaciones de desempeño ayudan a los recursos humanos a establecer y desarrollar planes para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

Los sistemas de evaluación del desempeño en muchas ocasiones se entienden de forma incorrecta ya que puede verse como una simple consecución de objetivos para lograr resultados y tomar decisiones, como aumentos en la remuneración salarial o posibles despidos de trabajadores. En estas ocasiones, los trabajadores pueden sentirse amenazados, generar desconfianza y resistencia a completar su evaluación. Esta resistencia se agrava aún mas cuando nos encontramos ante situaciones negativas

¹ Soft skills: o también conocidas como las habilidades blandas, se definen como las aptitudes sociales, emocionales y de comportamiento que permiten a las personas a desempeñarse mejor y obtener mejores resultados en cualquier ámbito.

económicas debido a que las organizaciones pueden llegar a tomar decisiones organizativas fundamentadas en los resultados de las evaluaciones de desempeño. Es por esto que el objetivo de muchas organizaciones durante épocas de crisis económicas sea mejorar el desempeño laboral para obtener mejores resultados.

Hay diferentes formas de llevar a cabo la complejión de las evaluaciones de desempeño pero es fundamental que intervengan en este el propio trabajador y su responsable, actuando este último como guía y orientador. Con esto, la evaluación del desempeño ofrece retroalimentación al trabajador sobre su desempeño, reduciendo la inseguridad del trabajador y ofrecer armonía al intercambiar ambos pensamientos. Siguiendo esta línea, en este proceso se demuestran las técnicas directivas del evaluador, por medio de sus habilidades comunicativas, dando retroalimentación y permitiendo el diálogo al empleado para que muestre su opinión sobre el rendimiento, y de su aportación a la empresa. Se aprecia entonces la importancia de que las evaluaciones no se queden en una mera opinión superficial y unilateral, sino que se debe indagar en las necesidades y en las áreas de mejora que aparezcan.

Con lo expuesto anteriormente que en el proceso participan el propio trabajador y su responsable, un buen prototipo de esto sería que el mismo trabajador evaluase, bajo unos criterios, objetivos e indicadores establecidos, su productividad, eficiencia y sus comportamientos en el trabajo. Esta autoevaluación aporta al trabajador una visión y una consciencia de los logros obtenidos, de sus puntos fuertes y débiles, entendiendo aquello que debe mejorar y lo que debe potenciar para que su desempeño crezca según lo esperado. Esto permite inferir que es una puesta en común, donde ambas partes reciben retroalimentación, se establecen interpretaciones comunes y encuentran las causas, reduciendo así la subjetividad implícita del proceso.

El papel de los Recursos Humanos es fundamental ya que debe actuar como instructor en este procedimiento para dirigir, controlar el proceso y ofrecer seguimiento al supervisor, dado que puede no tener dominio en la evaluación de las personas. Pero sí debe ofrecer la autonomía y flexibilidad a los supervisores para que lleven el control de

su equipo. Gracias a esto, podrán mejorar los resultados y obtener una mayor productividad de los empleados.

Para Chiavenato, “la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 206). Y es por esto por lo que la gestión del desempeño posee propósitos que se pueden consolidar en las siguientes ideas:

1. El talento humano se perciba como una gran ventaja competitiva, gracias a:
 - a. Mayor adecuación de la persona al puesto
 - b. La comprensión de los *KPI's* y objetivos establecidos, del propio trabajador y de la empresa
 - c. Una mayor motivación para ser productivo y eficiente en el trabajo. Querer mejorar y aportar valor a la organización
 - d. Las mejoras de retribución salariales y en especie, dado el buen desempeño
2. Considerar el potencial humano y administrarlo de forma que aporte valor a la organización:
 - a. Mejorar las relaciones interpersonales de la organización
 - b. Aportar el feedback necesario al evaluado
 - c. Analizar el potencial de cada individuo
3. Brindar oportunidades laborales para el desarrollo profesional y crecimiento personal de los recursos humanos. Por medio de:
 - a. La formación
 - b. La promoción
 - c. Carrera profesional
 - d. Otras que aporten al trabajador

Cuando las evaluaciones del desempeño disponen de un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el área de los Recursos Humanos puede identificar que se está cumpliendo y que es necesario potenciar. (Werther & Davis, 2008).

Los beneficios que se generan cuando ocurre esto son los siguientes:

1. El empleado conoce el trabajo que está llevando a cabo, por medio de una autocrítica personal, y las expectativas que su responsable tiene sobre él.
2. Mejora la comunicación entre el responsable y el evaluado, junto con un mayor entendimiento sobre los objetivos a cumplir y cual es la mejor forma de llevarlos a cabo.
3. Se conocen las medidas y procedimientos que se van a llevar a cabo para mejorar el desempeño, como programas de formación y de desarrollo.
4. La indagación que se realiza sobre los resultados obtenidos permitirá detectar nuevas estrategias en la gestión de los Recursos Humanos:
 - a. Evaluarán el potencial humano así como la contribución de cada uno de los trabajadores
 - b. Identificarán necesidades como una mejora de adecuación de puestos
 - c. Dinamizarán la política de RRHH por medio de oportunidades laborables a los empleados.

Para que estas ventajas se hagan visibles, es necesario que a la hora de realizar las evaluaciones de desempeño, se tengan en cuenta los posibles aspectos cualitativos del proceso, los sesgos que pueden existir por parte de los responsables y evitarlos para poder incrementar la precisión de los métodos utilizados al realizar la evaluación del desempeño.

Finalmente, el talento humano es considerado por la mayor parte de las organizaciones, el factor más importante y que más valor tiene dentro de ellas, es por esto la importancia de una buena gestión del talento y un adecuado liderazgo dentro de los equipos de trabajo.

6. ANÁLISIS DE LA EMPRESA DEL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

La empresa que se analiza es una multinacional situada en Portugal. Está constituida por 250 trabajadores, de los cuales, 87 son MOI (Mano de Obra Indirecta), es decir, perfiles que ocupan puestos de supervisores, técnicos y directivos. Los 163 trabajadores son MOD (Mano de Obra Directa), profesionales dedicados a la propia actividad de la empresa.

Uno de los pilares en los que se fundamenta la empresa es en el *Desarrollo Efectivo de las Personas*. En concreto, en 2017 lanzaron un programa con el que pretendían alcanzar el máximo potencial de cada empleado después de un análisis de las competencias de cada trabajador, reforzarlas con una metodología denominada 70/20/10, a través de la experiencia en el puesto de trabajo, el aprendizaje informal recibido y la retroalimentación dentro de los equipos de trabajo y el aprendizaje formal por medio de clases.

Al final de cada año, la empresa cierra sus cuentas con una serie de indicadores que establecen los objetivos buscados y los logrados, como la productividad laboral, la tasa de absentismo, implementación de ideas de mejora, el número de horas de formación o la rotación, entre muchos otros. A continuación, se analizarán aquellos KPI's que aportan valor al trabajo y que ayudan a explicar los resultados obtenidos en la encuesta sobre las evaluaciones del desempeño, permitiendo el diseño de una propuesta estratégica que favorezca la gestión del desempeño.

Para poder llevar a cabo el análisis de la empresa, en primer lugar se realizaron varias reuniones con el responsable de recursos humanos para plantear el objetivo que se pretende buscar. A continuación, se ofrecieron los datos necesarios para empezar este estudio. El público objetivo son los MOI (Mano de Obra Indirecta) ya que son aquellos a los que se les realiza método *STAR (Setting Targets Achieving Results)* para la evaluación de su desempeño. Hay que aclarar que la manera en la que se evalúa el desempeño de los MOD (Mano de Obra Directa) es distinta.

El estudio comienza identificando a los 87 trabajadores que integran la plantilla de la organización y los departamentos. En la tabla 1 se muestran el número de profesionales que hay en cada departamento.

Departamento	Total
Logística	19
Producción	19
Ingeniería de Producción	17
Calidad	10
Sistema propio	5
Finanzas	4
Mantenimiento	4
Compras	2
Tecnología	2
Recursos Humanos	2
Salud, Seguridad y Medioambiente	2
Programación	1
Total general	87

Tabla 1. Departamento. Fuente: elaboración propia autora

Evaluación de los objetivos

A continuación se ofrecen los resultados de los empleados en sus evaluaciones de desempeño desde el 2017 hasta el 2020. La calificación se realizó a partir de una escala de valoración del desempeño, donde:

- Rendimiento Excepcional tiene el valor 4
- Alto Rendimiento tiene el valor 3
- Rendimiento Satisfactorio tiene el valor 2
- Rendimiento Parcialmente Satisfactorio tiene el valor 1

En la tabla 2 se puede observar la agrupación de los resultados en este periodo (2017 – 2020).

Puntuación Total	2020	2019	2018	2017
Alto Rendimiento	36	36	36	36
Rendimiento Excepcional	5	5	5	5
Rendimiento Parcialmente Satisfactorio	5	5	5	5
Rendimiento Satisfactorio	39	39	39	39
N/D	2	2	2	2
Total general	87	87	87	87

Tabla 2. Puntuación Total Evaluaciones de Desempeño. Fuente: elaboración propia autora

Para analizar mejor el progreso de las puntuaciones recibidas en las evaluaciones de desempeño, se estudia la variación que se ha producido en sus puntuaciones recibidas:

- Un 52% de los trabajadores se ha mantenido en el mismo resultado
- Un 33% ha subido un nivel de resultado
- Un 9% ha bajado un nivel
- Un 1% ha bajado dos niveles
- Un 1% ha subido 2 niveles

Llama la atención el 52% de los trabajadores que ha obtenido la misma puntuación durante los cuatro últimos años y viendo la categoría que ocupan, estos son perfiles técnicos. Para indagar en esto, se agrupan todos los puestos de los trabajadores según la jerarquía que ocupan en el organigrama de la empresa para que, por medio de la tabla 3, se saquen conclusiones del promedio de las puntuaciones recibidas en las evaluaciones de desempeño durante los años 2017- 2020.

Promedio resultados Evaluaciones	2020	2019	2018	2017	Por Categoría
Coordinador	2	2	2	2	2
Manager	3	2	3	2	2
Manager Nivel 1	3	3	2	2	3
Supervisor Nivel 1	3	3	2	2	3
Supervisor Nivel 2	2	2	2	2	2
Técnico	2	2	2	2	2
Técnico Nivel 1	2	2	3	2	2
Técnico Nivel 2	3	2	2	2	2
Técnico Nivel 3	4	4	4	3	4
Soporte	3	3	3	2	3
Total general	2	2	2	2	

Tabla 3. Promedio resultados evaluaciones de desempeño 2017- 2020. Fuente: elaboración propia autora

La tabla 3 detalla que tanto los supervisores de nivel 1, los técnicos de nivel 3, profesionales con puestos de soporte (Salud, Seguridad y Medioambiente, RRHH y Finanzas) los managers de nivel 1 son quienes, en promedio, han obtenido mayores resultados en las evaluaciones de desempeño entre los años 2017 y 2020. Indagando en esta afirmación, los supervisores de nivel 1 son trabajadores recién ascendidos de la categoría MOD (Mano de Obra Directa), pasando de tener un puesto técnico a un puesto de negocio. Esto implica que pueden estar más motivados a la hora de alcanzar sus objetivos y su desempeño sea mayor con el fin de cumplir las expectativas de sus responsables. Situación similar sucede con los managers de nivel 1 ya que se pueden sentir motivados al tener responsabilidades de dirección y liderazgo.

Los técnicos de nivel 3 son los que han obtenido los mayores resultados en el desempeño, siendo este "Rendimiento Excepcional". Estos puestos de trabajo requieren una mayor experiencia, conocimientos muy técnicos y sus próximos pasos, profesionalmente hablando, pueden ser de dirección. Se puede afirmar que los técnicos de nivel 3 se esfuerzan al máximo por cumplir los objetivos, tanto individuales como de la propia organización.

Se considera que estos trabajadores, en promedio general, han sido calificados con un desempeño dentro de lo esperado para sus cargos y funciones, valorado así de forma satisfactoria por sus responsables.

Continuando el análisis de la tabla 3, otra cuestión que se analiza es el resultado de los trabajadores cuyos puestos tienen una dependencia organizacional mayor. Estos son los coordinadores, técnicos de nivel 1 y 2, y supervisores nivel 2, cuyos promedios generales se sitúan en un 2 (Rendimiento Satisfactorio). Estos resultados evidencian que sus responsables han evaluado su desempeño de forma suficiente pero tal vez no como lo esperado.

En líneas generales, de la información extraída de la tabla 3, se destaca que los puestos de soporte y técnicos, que requieren más conocimientos, y los managers, tienen resultados mayores en su desempeño. Mientras que los puestos técnicos intermedios tienen un desempeño menor.

Evaluación de competencias

La empresa evalúa en la gestión del desempeño competencias como el liderazgo, valores de comportamiento, valores direccionales y la proyección de carrera de los trabajadores, como se muestra en la tabla 4.

Destacamos el liderazgo, como una competencia bien valorada de los trabajadores por parte de sus responsables. Esta competencia es uno de los pilares en los que se basa la organización, por lo que se puede decir que sus empleados tienen niveles altos de liderazgo.

Llama la atención que, para puestos que requieren de competencias gerenciales, como manager de nivel 1 y 3, y supervisores de nivel 2 y 3, no tengan los resultados esperados. Los resultados reflejan que están alineados con los comportamientos que se miden pero no son considerados como "*Modelos a Seguir*". Estos mismos resultados se extrapolan a los puestos cuya categoría son técnicos, donde la competencia de comportamiento establece que el desempeño está alineado pero no son "*Modelos a Seguir*".

Los valores de comportamiento no logran tener los resultados esperados, puesto que ser un modelo a seguir debería encontrarse en aquellos puestos que tengan profesionales a su cargo y deban ejercer como supervisores y coordinadores.

La evaluación final que se hace respecto a la proyección de carrera de los profesionales permite ver que un 85% de los trabajadores están bien posicionados, aún teniendo resultados en su desempeño menores a lo esperado.

Un 9% de los empleados están listos para desarrollar su carrera y solamente un 2% está mal posicionado.

	Puntuación STAR	Liderazgo	Valores de Comportamiento	Valores de Dirección	Proyección de carrera	Promedio
Coordinador	3	3	2	3	2	2
Manager	3	3	3	3	3	3
Manager 1	3	4	3	2	2	3
Manager 3	2	3	3	2	0	2
Soporte	3	3	2	3	2	3
Supervisor 1	3	3	3	3	3	3
Supervisor 2	2	3	2	2	2	2
Supervisor 3	2	3	2	2	2	2
Técnico	3	3	2	2	2	3
Técnico 1	3	3	2	2	2	2
Técnico 2	3	3	2	2	2	2
Total general	3	3	2	2	2	2

Tabla 4. Promedio de resultados STAR y competencias (2021). Fuente: elaboración propia autora

Finalmente, podemos detectar que existen necesidades de formación en algunos trabajadores cuyos comportamientos exigidos no terminan de cumplir con las expectativas.

El talento humano es la pieza clave de las organizaciones del cual depende el progreso y el éxito de la empresa y para lograr una mayor productividad y un desarrollo efectivo del trabajo, por lo que es fundamental que la organización lleve a cabo toda detección de necesidades formativas extraídas de las evaluaciones del desempeño.

Sumado a esto, al existir un diccionario competencial basado en los 4 niveles que hemos visto, se debe buscar el foco de las competencias críticas para la empresa y puestos de trabajo con el fin de modelar la cultura y el desarrollo profesional de los futuros líderes.

Además, ofrecer la retroalimentación sobre los resultados obtenidos y establecer planes de mejora que busquen la superación a nivel personal y profesional tienen un efecto positivo en la productividad. Esto sucede ya que el proceso de evaluación de las personas tiene como objetivo medir su conocimiento y también las posibilidades de mejorar habilidades y competencias que permitan un mayor desarrollo y proyección de carrera en el puesto de trabajo y en la búsqueda de nuevos proyectos.

Como se expuso al inicio del trabajo, para completar con la información extraída de los datos de la empresa, se elabora una encuesta a los empleados de la empresa en la que se pide que indiquen el departamento al que pertenecen y su franja de edad (véase gráfico 1 y 2). Observamos que:

- De los MOI (Mano de Obra Indirecta) encuestados, un 85% pertenecen al departamento de producción, logística, calidad e ingeniería. Esto se debe a que la mayor parte de los puestos de trabajo se dedican a la propia actividad, siendo supervisores de las líneas de producción.
- El 15% restante de los encuestados pertenecen a departamentos de soporte.

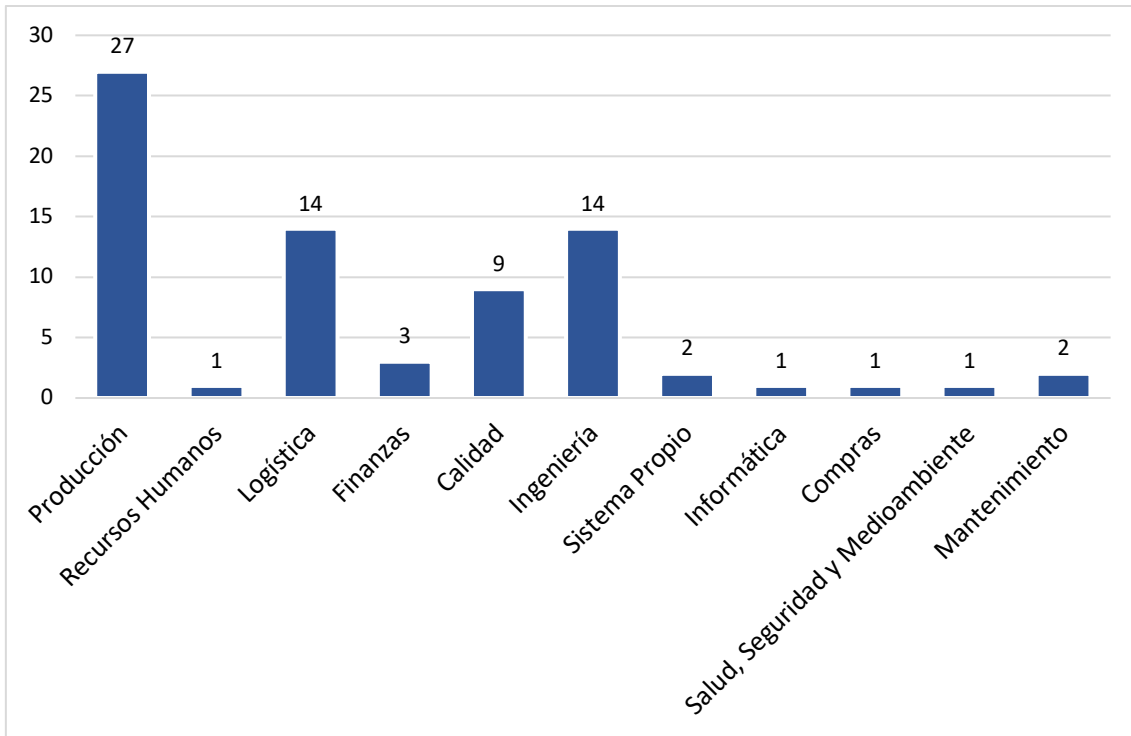


Gráfico 1. Departamento. Fuente: elaboración propia autora

Además, el 53% de los encuestados se encuentran en la franja de edad de 31 a 40 años, continuando con un 21%, los de 41 a 50 años.

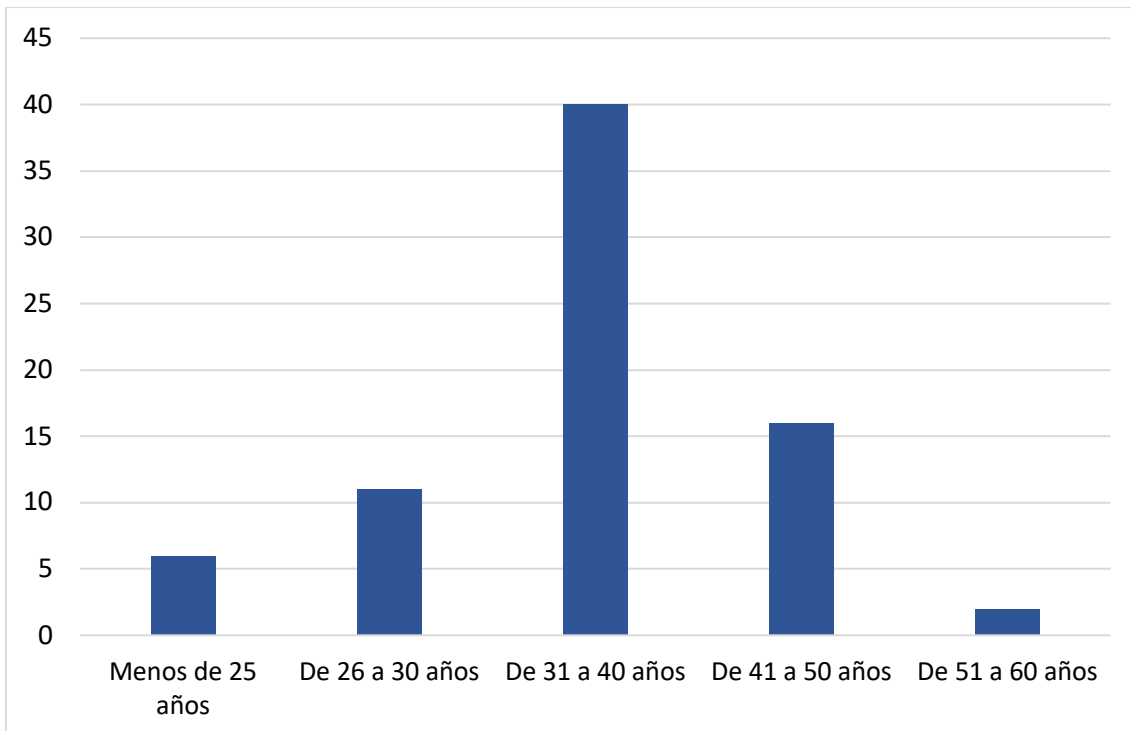


Gráfico 2. Franja de edad. Fuente: elaboración propia autora

6.1. La apreciación de los trabajadores sobre las evaluaciones de desempeño

Con el fin de conocer como los trabajadores ven la gestión del desempeño realizada por la empresa, se inicia la encuesta preguntando si la empresa en la que trabaja evalúa su desempeño. Los resultados muestran que, de los 75 encuestados, un 92% afirma esta premisa, mientras que un 8% la negaba (ver gráfico 3). Para aquellas personas que establecen que la empresa no evalúa su desempeño finalizaba la encuesta.

Estos resultados hacen ver que, el papel de los Recursos Humanos en la empresa es relevante al apreciar el valor agregado que aportan los trabajadores, garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

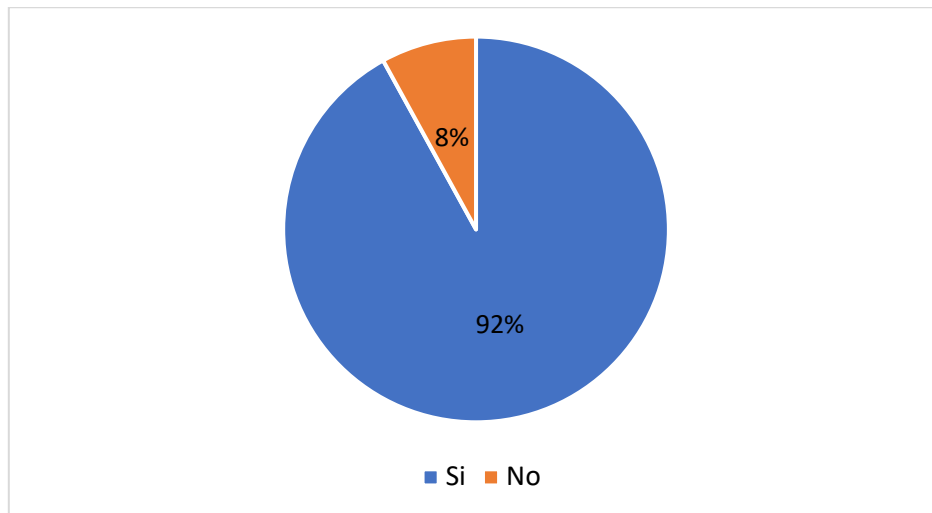


Gráfico 3 La empresa realiza evaluaciones del desempeño. Fuente: elaboración propia autora

Las siguientes preguntas que se formulan son consideradas de gran importancia, ya que ofrece resultados interesantes para el análisis de las hipótesis. La siguiente pregunta que se lanza es si los trabajadores conocen los objetivos previamente definidos con los cuales su desempeño en el trabajo es evaluado. A esto, un 94% afirmó conocerlos y un 6% indicó su negativa (ver gráfico 4).

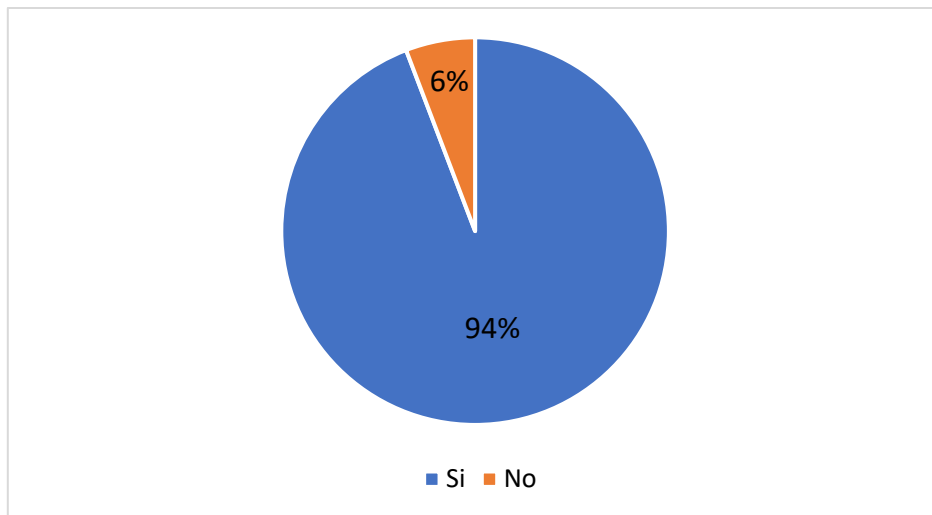


Gráfico 4 Objetivos previamente definidos. Fuente: elaboración propia autora

Tras esta información, los encuestados responden si consideran que los objetivos definidos son cuantitativos, alcanzables y que están correctamente definidos. Un 80% considera que lo son, mientras que el 20% no consideran que sean objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y de Duración limitada). (Ver gráfico 5).

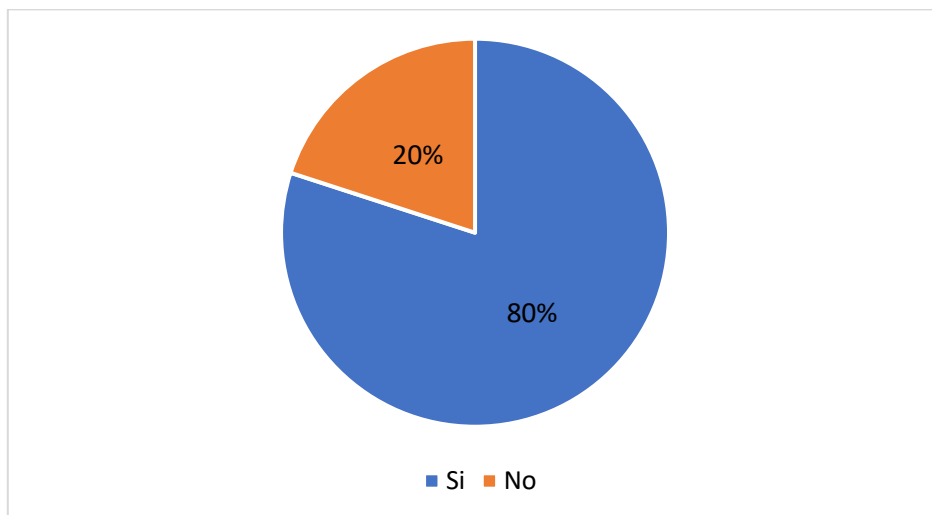


Gráfico 5 Objetivos SMART. Fuente: elaboración propia autora

Tras el análisis de William y Keith, el procedimiento del sistema debe ser “válido, confiable, efectivo y aceptado”, adaptándose a los objetivos de la organización y fundamentalmente, tiene que estar directamente relacionado con el puesto de cada trabajador. Es decir, que los aspectos que se evalúan deben ser relevantes para la

consecución de las labores del empleado y se deben entender cómodamente. Si esto no es así, el sistema de evaluación puede ocasionar confusión y rechazo.

En relación con la pregunta anterior, se propuso una escala Likert en la que los encuestados debían señalar del 1 al 7, siendo 1 la puntuación más baja y el 7 la más alta, si consideran que el método de desempeño es un sistema justo que valida el desempeño de manera objetiva y bajo criterios definidos. Los resultados obtenidos son los siguientes (ver gráfico 6):

- Un 33,3% puntuó con un 6
- Un 24,6% puntuó con un 4
- Un 14,5% puntuó con un 5 y un 7
- El 13% restante puntuó con los valores 1, 2 y 3

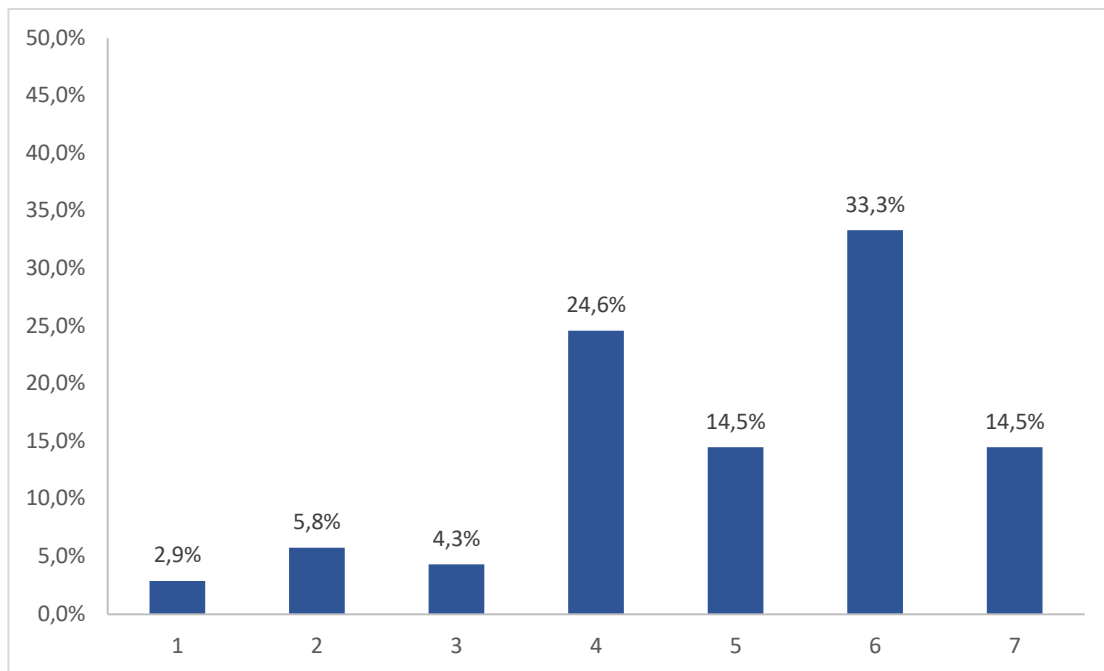


Gráfico 6 ¿El método valida el desempeño de manera objetiva? Fuente: elaboración propia autora

Como se puede comprobar, un 60% de los encuestados consideran que los aspectos y objetivos con los que se les evalúan están alineados con los requisitos de sus puestos de trabajo. Si bien es cierto, los resultados muestran que esto puede ser escaso y que por

ello, los criterios no deben establecerse de forma arbitraria sino que deben seguir estándares de buenas prácticas, basándose en las descripciones de los puestos. Leonard Mertens indicó que “la medición no debe quedar como un fin en sí, sino que debe considerarse como vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar” (Mertens, 2002).

Otro punto que se analiza es que para el 47,8% de los encuestados, su compromiso ayuda a conseguir los objetivos de la empresa en su totalidad (7 de 7). Otro 40% lo valora entre 5 y 6 puntos de 7. Se puede afirmar que los encuestados se sienten comprometidos con la consecución de sus objetivos y los de la empresa.

Para completar la información, las siguientes preguntas están relacionadas con las reuniones de evaluación de desempeño. Se formuló a los encuestados si habían tenido una reunión con su superior en el último año (2021). El 93% afirma haber tenido la oportunidad de tenerla, mientras que el 7% no lo tuvo.

A este 7% se les preguntó si les gustaría tenerla, de estos, 4 trabajadores respondieron que sí y 1 no, comentando que siente que sus logros no son reconocidos.

A continuación, un 91% afirma que los días previos a tener las reuniones de evaluación del desempeño verifican si han logrado los objetivos definidos.

Para poder obtener la frecuencia deseada con la que los trabajadores querrían tener las reuniones de evaluación de desempeño, se propusieron varias periodicidades y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Semestral: 43%
- Trimestral: 37%
- Anual: 13%
- Cuatrimestral: 1%

La empresa tiene establecido una periodicidad semestral, de ahí que el mayor porcentaje haya escogido esta frecuencia. Pero llama la atención que un 37% quiera reunirse con su superior con una frecuencia mayor, de forma trimestral. Se puede

apreciar que la revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño permite a los trabajadores tener la oportunidad de mejorar, potenciar y asegurarse de que están cumpliendo con sus objetivos. Por lo que un seguimiento con una frecuencia correcta implica que la evaluación del desempeño es importante, así como los comportamientos y resultados de los trabajadores.

La última pregunta de la encuesta tiene como fin conocer si el desempeño se ve motivado por el clima laboral de la empresa, por medio de una escala del 1 al 7. Los resultados muestran que sólo un 10% considera un buen entorno en el que desarrollarse y las puntuaciones recibidas a esta pregunta dejan claro que el clima no es tan favorable. Cuando el entorno laboral permite a los trabajadores satisfacer necesidades que están relacionadas con acciones que aporta la empresa, su desempeño y su esfuerzo se implica en la consecución de los objetivos individuales y de la organización.

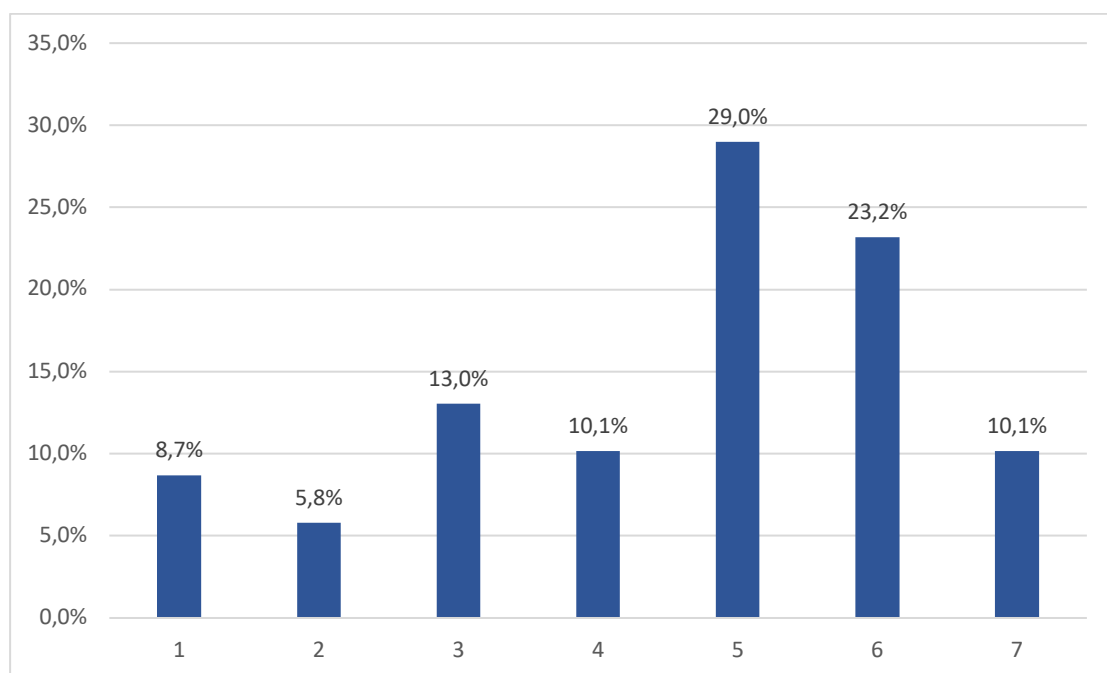


Gráfico 7 Clima laboral. Fuente: elaboración propia autora

En ciertas ocasiones, la motivación no sólo está unida a sistemas de remuneración variable, sino que los trabajadores se sienten motivados cuando la empresa les otorga la capacidad de tener más autonomía, toma de decisiones, llevar a cargo un equipo de trabajo, liderar un proyecto, aumentando el sentimiento de orgullo de pertenencia a la empresa. Todo esto tiene una implicación en la motivación y en el desempeño, ya que

aumentan de forma indirecta las competencias que involucran al desempeño del trabajador y del equipo de trabajo.

Por el contrario, cuando el clima laboral no favorece la motivación de los trabajadores, el desempeño disminuye, aparecen altas tasas de rotación, absentismo y baja satisfacción. Si se observan los KPIs de la empresa, como el absentismo y la tasa de renuncia, vemos una negativa en los datos, por lo que, unido a las respuestas de la encuesta, podemos encontrar trabajadores desmotivados.

7. Propuesta solución para la empresa

Tras el análisis de la gestión del desempeño de la empresa y la implicación que tiene sobre la productividad y la motivación de los trabajadores, se han detectado necesidades para mejorar el sistema. La propuesta que se ofrece es mejorar el sistema y procedimiento de las evaluaciones del desempeño, y para dar comienzo, es importante que la organización no se centre única y exclusivamente en el cumplimiento del procedimiento. Lo que cuenta es el grosor de la gestión y como afirma González, “una filosofía del management basada en la acertada creencia de que personas bien guiadas y asesoradas pueden crecer personal y profesionalmente”. (González, 2014)

7.1. El papel del departamento de RRHH y la capa directiva

Debe ser desde la dirección de la organización quien enseñe los valores y la aportación de este sistema para que, tanto evaluados como evaluadores, aprecien el proceso como una vía de mejora en el talento y no como un proceso que signifique pérdida de tiempo y a su vez, genere gastos.

Por ende, el departamento de Recursos Humanos de la organización tiene un papel fundamental y debe expresar la importancia de las evaluaciones de desempeño en la toma de decisiones de los trabajadores, y formar a los evaluadores en el proceso además de sacar el máximo provecho de los resultados que se extraigan.

7.2. Sistema de la gestión del desempeño

La propuesta que se ofrece es la utilización de un nuevo sistema que permita llevar un registro mensual de los logros y objetivos que los trabajadores obtienen. Es una tarea complicada y cuyo cumplimiento en plazo de tiempo es largo, ya que hay que inculcar a los evaluados y evaluadores el objetivo de este proceso para poder medir el progreso y realizar cambios o ajustes necesarios para que se cumplan. Si se logra esto, se evitarían elementos que distorsionan el proceso, pudiendo ser favorable para el trabajador. Las calificaciones dejarían de ser muy altas o muy bajas por el hecho de no agrandar o imponer respeto o distancia ya que ciertas opiniones subjetivas que dan lugar a resultados bajos o generales.

Aplicar la metodología de *OKR (Objective Key Results)* implica establecer metas medibles y que no involucren solamente el fin, sin tener en cuenta las acciones determinantes. El objetivo de esta metodología es vincular los objetivos individuales de los trabajadores con los de la empresa. De esta manera, la empresa va a ser capaz de:

- Identificar en todo momento en qué punto se encuentra la empresa, al tener claros los procesos y detectar necesidades.
- Los trabajadores estarán enfocados en un objetivo común y conocido.
- Si la misión está clara, las personas sentirán orgullo e involucración, comprometiéndose más en los valores de la empresa.
- Reestructurar objetivos si hay desviaciones.

Puede parecer que los OKR son iguales a otras metodologías como KPI's o los objetivos SMART, usados por esta empresa, pero la principal diferencia es que estas dos últimas metodologías miden si el desempeño es bueno o no, pero falta como llegar a los resultados y como implantar acciones que lleven a obtener los resultados.

Así pues, el sistema mantendrá el modelo en el que se basa su gestión del desempeño, considerando la medición de los Resultados vs Objetivos (50%), bajo la premisa de que sean alcanzables por la persona y teniendo en cuenta la descripción del puesto. Se considera incluir nuevas líneas de evaluación que permitan a los

responsables (evaluadores) y a los evaluados ir completando si estos últimos van obteniendo los niveles de competencias de Liderazgo (25%) y la Alineación de los Valores (25%) exigidos. Esto es, establecer las acciones y comportamientos que se van produciendo a lo largo de los meses. De esta forma, ambos roles, evaluado y evaluador, tendrán la posibilidad de:

1. **Ver en cualquier momento la progresión en el desempeño** ya que al ir introduciendo los resultados, comportamientos y acciones, una barra de progreso marcaría el nivel en el que se encuentra cada trabajador. Otra propuesta relevante es poder calendarizar las entrevistas del desempeño, activación de notificaciones para preparar esta o incluso notificar al supervisor y al trabajador de nuevos objetivos establecidos o nuevas acciones y comportamientos detectados.
2. **Revisar y preparar la reunión del desempeño** basándose en la revisión de la consecución de los objetivos y el nivel de dominio de la competencia. Estos niveles están estructurados en *Talentoso, Hábil, Parcialmente hábil e Inexperto*.
3. **Argumentar durante la entrevista del desempeño** los puntos de vista de cada rol, basados en acciones, donde podrán verificar la actuación durante los meses, detectar áreas de mejora y potenciar habilidades y comportamientos talentosos.

8. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se refleja como las organizaciones encaminan la gestión del desempeño hacia el desarrollo y la aplicación de planes sistemáticos que permiten evaluar las actividades de los trabajadores y medir el valor agregado que generan en la organización. Pero también se establece que muchos directivos no perciben la inversión y el beneficio de hacer seguimiento a los trabajadores al considerar que los procedimientos son una pérdida de tiempo, además de ser inaplicable. Es por esto por lo que no pueden conocer la aportación de su talento humano a la productividad de la organización, pero el problema reside en la falta de preparación, la actitud y confianza en el objetivo final del proceso, que es apoyar a los trabajadores en su desarrollo personal y profesional.

Sobre la base teórica en la que se apoya el trabajo, el proceso de las evaluaciones del desempeño tiene como fin analizar si se han cumplido los objetivos establecidos, individuales y organizacionales, y a su vez, como se pueden mejorar las debilidades y como potenciar las fortalezas detectadas. El propósito de esto es que las organizaciones puedan analizar el resultado alcanzado, la participación de cada trabajador para poder tomar decisiones y otorgarles libertad en la elección de los medios necesarios para mejorar las habilidades individuales y grupales, buscando la coherencia con el impacto organizacional. Esta evaluación cobra sentido a la hora de direccionar el plan estratégico de los recursos humanos y ver su relación con la eficacia y eficiencia de la organización, contribuyendo al crecimiento de esta. Cuando las empresas no gestionan bien el talento humano, la competitividad de la organización queda muy alejada de los objetivos, por lo que no existe ni desarrollo individual de los trabajadores ni tampoco de la organización.

Además, se hace referencia al papel del departamento de los Recursos Humanos en el proceso sistemático y periódico de las evaluaciones del desempeño ya que debe ser un punto de apoyo para que estas no se queden en un mero resultado. De esta forma, el departamento podrá apoyar a la organización implementando estrategias que mejoren sus políticas y funciones. Entre estas se puede destacar el reclutamiento y la adecuación

persona y puesto, la formación orientada al desarrollo de las competencias y habilidades de los trabajadores o la elaboración de planes de carrera. Para hacer posible esto, los trabajadores deben conocer los resultados a lograr, el rendimiento esperado, así como los medios para llevar a cabo sus funciones y de qué forma se va a medir la consecución de esto.

Para poder obtener las conclusiones extraídas del análisis de la empresa y bajo una revisión literaria, planteamos las hipótesis y el resultado obtenido.

Hipótesis 1: La gestión del desempeño permite detectar las necesidades que los trabajadores requieren para mantener su talento en las organizaciones, por medio del análisis de los comportamientos y teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas a potenciar.

La valoración que los empleados de la empresa estudiada consideran en un 94% que conocen los objetivos previamente definidos con los que su desempeño es evaluado. A pesar de que un 80% de los encuestados se sienten comprometidos para lograr un buen desempeño y cumplir con las expectativas establecidas, un 20% considera que los objetivos no están definidos correctamente al considerar que no son cuantitativos ni alcanzables. Adicionalmente, un 38% siente que las reuniones que establecen semestralmente con sus superiores para evaluar su desempeño no ayudan a detectar sus puntos fuertes y débiles. Es evidente que los empleados de la empresa ponen todos sus esfuerzos en obtener el desempeño esperado, pero queda reflejado que la empresa tiene que hacer partícipes a todos sus empleados a la hora de establecer los objetivos, siendo esta formulación consensuada entre empleador y supervisor. La organización debe transmitir e impulsar métodos más participativos que permitan dirigir los esfuerzos personales hacia las metas, siendo estas útiles para la empresa y para los intereses individuales. Con esto, tanto evaluados como evaluadores reforzarían el pensamiento de la evaluación del desempeño, dejando atrás el pensamiento de que sea un mero trámite, sino que pasaría a ser un importante medio para mejorar y motivar el desempeño de las personas.

Adicionalmente, un 37% de los encuestados desean tener las reuniones de evaluaciones del desempeño con una periodicidad trimestral. Esto es un reflejo de la ambición que sienten por conocer como está siendo su desempeño y poder fortalecer sus debilidades. Sumado a esto, tras el análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones por competencias, se reflejan que existen necesidades de formación en habilidades exigidas, como gerenciales o de comportamiento, ya que no se logran las expectativas establecidas. La organización tiene que implementar planes de formación de acuerdo con las necesidades que los trabajadores presenten en sus resultados para poder desarrollar las funciones en sus puestos de trabajo, además de proporcionar nuevos conocimientos que tengan impacto en su crecimiento personal y organizacional.

Los resultados de la organización se verían reflejados por medio de una buena retroalimentación recibida de los trabajadores por parte de sus responsables, logrando un impacto positivo en el desarrollo personal, en la eficiencia, el esfuerzo, el rendimiento y compromiso del talento humano.

Hipótesis 2: Concordancia entre los resultados de las evaluaciones del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Con los resultados extraídos se puede concluir que los trabajadores cuyos resultados en las evaluaciones de desempeño han sido calificados de manera satisfactoria son aquellos que tienen establecidos objetivos, individuales y organizacionales, más ambiciosos. Esto se debe a una mayor experiencia requerida, mayores conocimientos técnicos y una mayor evolución profesional de los puestos de trabajo. Por otro lado, los responsables de los puestos técnicos intermedios evalúan el desempeño de estos de forma suficiente pero no como se esperaba. Para que estos resultados mejoren y que el 55% de los trabajadores que mantuvieron los mismos resultados para el periodo analizado (2017-2021) tengan un mejor desempeño, es necesario reestablecer los objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y de Duración limitada), buscando la coherencia con el impacto personal y organizacional, y adicional, para que los trabajadores sientan confianza y satisfacción a la hora de realizar sus funciones y puedan verse unos mayores resultados en la empresa.

Hipótesis 3: Los trabajadores motivados son capaces de lograr los objetivos individuales y de la organización.

En este trabajo también se estudió el impacto y los beneficios que tiene generar buenos ambientes laborales que favorezcan el desempeño. Si se busca el éxito del talento humano y estos a la vez, una superación, no solo a nivel personal, sino que también se sienten comprometidos con la empresa, tomarán mejores decisiones, se sentirán más cómodos y satisfechos. Los resultados reflejados en el presente trabajo indican que solo un 50% de los trabajadores consideran que su desempeño se ve motivado por el clima laboral de la empresa.

La motivación es uno de los factores más importantes en el desempeño de los trabajadores pero los resultados reflejados en el presente trabajo indican que solo un 50% de los trabajadores consideran que su desempeño se ve motivado por el clima laboral de la empresa y que muchos de los trabajadores no se sienten cómodos en el ambiente laboral que existe. Y es que muchas veces, la baja productividad se ve reflejada en un personal insatisfecho. Esto implica que la organización necesite conocer, mediante los responsables de los trabajadores, aquellas necesidades que sienten para lograr mayores resultados. Se observa el impacto que tiene poder guiar bien a las personas, ofrecer retroalimentación y recompensas, basados en sus resultados.

Finalmente, cuando los trabajadores ponen en práctica sus habilidades y competencias en el desarrollo de sus funciones, bajo un clima laboral y una motivación adecuada, estos son capaces de incrementar el desempeño, logrando los objetivos estratégicos establecidos. Para que el talento humano aporte valor a la empresa, esta debe invertir en los recursos. Con la propuesta de este trabajo se busca que, bajo una actualización en el sistema de las evaluaciones del desempeño, se entienda la gestión del talento como un medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas, además de tener fácilmente detectadas las debilidades de los empleados que hay que mejorar y las fortalezas que hay que potenciar.

En definitiva, la empresa contará con un talento humano competitivo capaz de superar los resultados individuales y de la propia organización, motivados, comprometidos con el desempeño de las actividades y un entorno ágil y satisfecho.

9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las empresas son conscientes de la necesidad de gestionar bien su talento humano por lo que deben hacer un buen uso de todas las herramientas que disponen para llevar a cabo de esto. Por ello, tras el análisis realizado, las conclusiones obtenidas y la propuesta de mejora que se da para progresar en la gestión del desempeño, a nivel personal y de la organización, se estudiará la posibilidad de implementar este sistema a los trabajadores cuyas evaluaciones no se realizan de esta forma, estos son los MOD (Mano de Obra Directa). Realizar esto tendrá un gran impacto en la organización ya que estos trabajadores se dedican a la propia actividad de la empresa, tienen muchas habilidades y comportamientos que realizar, además de las posibilidades que existen para que estos sigan desarrollándose profesionalmente en la empresa, llegando a niveles altos de puestos de supervisión.

Adicional, aunque en el presente trabajo se ha estudiado y analizado la implicación que tiene tener trabajadores motivados, el siguiente paso sería analizar de forma más exhaustiva como se encuentran estos y que planes de acciones se pueden realizar para lograr un buen clima laboral que permita la confianza en los trabajadores a lograr sus objetivos.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Butron, N. L. (2020). *Factores de desempeño laboral dentro de las organizaciones* .
- Camejo, A. (2008). *EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de RRHH. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos*.
- Correa, L. J. (2007). *El talento humano. Una estrategia de éxito en las empresas culturales* .
- Dolores Díaz Cabrera, E. H. (2014). *FACTORES RELEVANTES PARA AUMENTAR LA PRECISIÓN, LA VIABILIDAD Y EL ÉXITO DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL*.
- González, J. M. (2014). *Luces y sombras de la gestión del desempeño*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/gestion/luces-y-sombras-de-la-gestion-del-desempeno.html>
- Gómez, J. A. (2021). 66 ideas para ser agile en HR.
- Mertens, L. (2002). *La medición de la productiviadd como referente de la formación y capacitacion*.
- Panduro, R. B. (2020). *El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*.
- Rubio. (2016). *Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones*.
- Villa, L. G. (2011). *Propuesta de diccionario de competencias y comportamientos para Jean's collections*.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *El capital humano de las empresas*. En W. Werther , & K. Davis.

11. REFERENCIA DE TABLAS

Tabla 1. Departamento.....	13
Tabla 2. Puntuación Total Evaluaciones de Desempeño	14
Tabla 3. Promedio resultados evaluaciones de desempeño 2017- 2020.....	15
Tabla 4. Promedio de resultados STAR y competencias (2021).....	17

12. REFERENCIA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Departamento.....	19
Gráfico 2. Franja de edad	19
Gráfico 3 La empresa realiza evaluaciones del desempeño.....	20
Gráfico 4 Objetivos previamente definidos	21
Gráfico 5 Objetivos SMART	21
Gráfico 6 ¿El método valida el desempeño de manera objetiva?.....	22
Gráfico 7 Clima laboral.....	24

13. ANEXO

ENCUESTA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

La siguiente encuesta planteada tiene como público objetivo los trabajadores mano de obra indirecta (técnicos y directivos) de una empresa del sector de la automoción.

Este instrumento, uno de los principales para realizar la investigación está compuesta por 15 preguntas cerradas. Estas preguntas están relacionadas con el sistema de evaluación del desempeño de la empresa en cuestión, con el fin de analizar si perciben que el sistema que les evalúa de una forma correcta, si este sistema les ayuda a mejorar profesionalmente y a obtener sus objetivos y además, si el ambiente laboral es el adecuado para generar confianza y motivación a lograr su desempeño.

1. Indique su categoría profesional
 - a. MOD (Mano de Obra Directa)
 - b. MOI (Mano de Obra Indirecta)
2. Indique su departamento al que pertenece
 - a. Producción
 - b. Logística

- c. Calidad
- d. Ingeniería
- e. Finanzas
- f. RRHH (Recursos Humanos)
- g. HSE ((Health, Safety and Environment)
- h. Compras
- i. Otro

3. Indique su franja de edad

- a. Menos de 25 años
- b. De 26 a 30 años
- c. De 31 a 40 años
- d. De 41 a 50 años
- e. De 51 a 60 años
- f. Mas de 60 años

4. ¿La empresa en la que trabaja evalúa su desempeño?

- a. Si
- b. No

5. ¿Conoces los objetivos previamente definidos con los cuales su desempeño es evaluado?

- a. Si
- b. No

6. ¿Considera que los objetivos definidos son cuantitativos, alcanzables y que están correctamente definidos?

- a. Si
- b. No

7. ¿Su compromiso con el desempeño tiene como objetivo lograr los objetivos de la empresa?

Seleciones su puntuación del 1 al 7, siendo 1 el valor más bajo y el 7, el valor mas alto

1 2 3 4 5 6 7

8. ¿Considera que el método de evaluación del desempeño es un sistema justo, que evalúa el desempeño alcanzado de manera objetiva y bajo criterios definidos?
- Si
 - No
9. ¿Has tenido una reunión de evaluación de desempeño con tu superior en el ultimo año (2021)?
- Si
 - No
10. En caso de responder NO: ¿Te gustaría tener una reunión de evaluación de desempeño?
- Si
 - No
11. En caso de responder NO: ¿Por qué no tendría una reunión de evaluación de desempeño?
- Porque piensas que tus logros no son reconocidos
 - No te aporta valor
 - Te sientes reacio a realizar una reunión de evaluación. De desempeño
 - Otro
12. Si la pregunta 10 es SI: ¿los días anteriores a tener la reunión de evaluación del desempeño, ¿verificas si has logrado los objetivos definidos?
- Si
 - No
13. ¿Las reuniones de evaluaciones del desempeño te ayudan a detectar tus puntos fuertes y tus puntos débiles en el trabajo?
- Selecciona su puntuación del 1 al 7, siendo 1 el valor más bajo y el 7, el valor mas alto
- 1 2 3 4 5 6 7
14. ¿Con que frecuencia te gustaría tener las reuniones de evaluación del desempeño?
- Trimestral
 - Cuatrimestral

c. Semestral

d. Anual

15. ¿El clima laboral favorece tu desempeño?

Selecciones su puntuación del 1 al 7, siendo 1 el valor más bajo y el 7, el valor mas alto

1 2 3 4 5 6 7