

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL
SIGLO 21



Licenciatura en
Gestión de
Recursos Humanos

LEGAJO
RHU237

**Daniela María
Gottig**

Octubre
2007



**PROYECTO DE APLICACIÓN
PROFESIONAL**

Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

Muchas Gracias a...

*Mis padres, que desde un principio
me guiaron y confiaron en mí...*

*Mis hermanos, por ayudarme y
apoyarme en mis decisiones...*

*Mis grandes amigos, que me
acompañan en los momentos más
importantes de mi vida...*

*Frigorífico CALISA por abrirme las
puertas para esta etapa universitaria
tan especial...*

*A Susana Tejerina Y Mariela De
María por incentivarme y
enseñarme en esta última etapa
como estudiante...*

Ficha de biblioteca

Nombre de la Organización	Frigorífico CALISA
Actividad	Su actividad se basa en la avicultura, la genética y producción de granos utilizando tecnología de alta calidad y personal calificado.
Tema	Situación actual del Sistema de Recursos Humanos del Frigorífico CALISA de la ciudad de Crespo Entre Ríos.
Propuesta del Proyecto	Plan de Aplicación para el Análisis y Descripción de puestos. Propuesta para la Evaluación de Desempeño.
Datos del Alumno	Daniela María Gottig. Lic. Gestión de Recursos Humanos.

Capítulo 1 INTRODUCCIÓN	Pág. 7
Capítulo 2 TEMA	Pág. 9
Capítulo 3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JSUTIFICACIÓN	Pág. 11
Capítulo 4 OBJETIVOS	Pág. 14
Capítulo 5 ANTECEDENTES GENERALES DEL FRIGORÍFICO CALISA	
5.1. Grupo Motta	Pág. 16
5.2. Frigorífico CALISA	Pág. 17
5.3. Estructura Organizacional	Pág. 17
Capítulo 6 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	
6.1. Administración de Recursos Humanos	Pág. 20
6.2. El sistema de Recursos Humanos	Pág. 20
6.2.1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos	Pág. 21
6.2.2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos	Pág. 21
6.2.3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos	Pág. 22
6.2.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	Pág. 22
6.2.5. Subsistema de Control de Recursos Humanos	Pág. 23
6.3. Emplear la fuerza de trabajo	Pág. 23
6.3.1. Socialización organizacional	Pág. 23
6.3.2. Diseño de puestos	Pág. 24
6.3.3. Descripción y Análisis de puestos	Pág. 24
6.3.4. Evaluación de Desempeño	Pág. 25
Capítulo 7 DISEÑO METODOLÓGICO	Pág. 30
Capítulo 8 MATRIZ FODA	Pág. 38
Capítulo 9 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	Pág. 41
Capítulo 10 PROPUESTA PARA EL PLAN DE APLICACIÓN PROFESIONAL	
10.1. Propuesta para el Análisis y Descripción de Puestos	Pág. 43
10.2. Propuesta para la Evaluación de Desempeño	Pág. 54
Capítulo 11 PRESUPUESTO	Pág. 67
Capítulo 12 DIAGRAMA DE GANTT	Pág. 69
Capítulo 13 CONCLUSIÓN	Pág. 71
Capítulo 14 BIBLIOGRAFÍA	Pág. 74
Capítulo 15 ANEXOS	Pág. 76



INTRODUCCIÓN



Capítulo 1



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

Con el objeto de realizar el Trabajo Final de Graduación, se ha optado por una empresa situada en la Ciudad de Crespo Entre Ríos, denominada "Frigorífico CALISA". Ésta es una planta procesadora de aves, que tiene como misión "brindar alimentos sanos para una vida sana, garantizando la excelencia en todos nuestros productos y servicios por nuestra razón, el cliente."¹

El frigorífico fue fundado en el año 1998 por Héctor Motta y hoy en día está integrado por ciento noventa personas.

El tema propuesto es la Situación actual del Sistema de Recursos Humanos del frigorífico CALISA de la ciudad de Crespo Entre Ríos.

En el presente trabajo se exponen las principales características del objeto de estudio, donde principalmente se trabajará con el autor Chiavenato debido a que se considerará la división que hace del sistema de Recursos Humanos en cinco subsistemas;

además se consultarán otros autores y páginas Web. También se describe lo correspondiente a CALISA teniendo en cuenta su visión y misión, las personas que la integran y cómo abordan los recursos humanos.

En este marco, los objetivos que se proponen permitirán un correcto abordaje del trabajo, con el objeto de brindar propuestas para un plan de acción.

Por último, es importante saber que la persona que trabaja forma parte de una organización, por lo tanto, es el motor de la misma. De allí la importancia que reviste el análisis de su accionar dentro de ella.

¹ <http://www.grupomotta.com/misionesp.asp>



TEMA

Capítulo 2



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

Situación actual del Sistema de Recursos Humanos del frigorífico CALISA de la ciudad de Crespo Entre Ríos.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Capítulo 3



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

Existencia de un Sistema de Recursos Humanos en el frigorífico CALISA de la ciudad de Crespo Entre Ríos.

La Administración de Recursos Humanos como disciplina se puede definir como un proceso que se aplica al incremento y mantenimiento del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos, la salud, las habilidades, entre otros, de los miembros de una organización, tanto en beneficio de la persona, de la propia organización como también del país en general.

Actualmente, se hipotetiza que; por medio de entrevistas realizadas; el frigorífico CALISA desea crecer en su aspecto interno por medio de actividades especializadas, y que dicha empresa sea representada por verdaderos profesionales, expertos en cada una de las áreas que la componen, lo cual permitirá diferenciarse del resto de las organizaciones del sector respecto a los recursos humanos.

De acuerdo a la información recabada de entrevistas y encuestas efectuadas a parte del personal de la empresa, se pudo observar que actualmente hay una ausencia de las actividades referidas a recursos humanos, lo cual dificulta un completo desarrollo eficiente de la empresa.

Para poder llevar adelante las diversas acciones que integran esta disciplina, es importante tener una base sólida, donde respaldarse al momento de decidir realizar cualquier tarea, ya sea de recursos humanos o cualquier otra especialidad. Para esto, se necesita una descripción de puestos, la cual es una herramienta valiosa para reclutar y seleccionar personal, además permite definir y comparar puestos para luego clasificarlos, facilita las actividades de capacitación, desarrollo personal, definición de salarios, definir estándares de desempeño para una correcta evaluación, entre otros aspectos.

También, para que la empresa tenga resultados exitosos es necesario realizar una apreciación y estimar el rendimiento actual y futuro de sus inte-

grantes, para lo cual se utiliza un instrumento muy importante denominado evaluación de desempeño. Éste es un medio para juzgar el valor, excelencia de las personas, para desarrollar aquellas cualidades que son necesarias explotar en beneficio de dicha persona como también para la empresa. Además de mejorar el rendimiento del personal gracias a este instrumento, permite distribuir de manera equitativa las compensaciones. También ayuda a detectar problemas de supervisión, integración, desaprovechamiento de personas, entre otros beneficios.

Por lo tanto, por los motivos anteriormente mencionados y de acuerdo a la información recabada, se torna necesario desarrollar el subsistema de Aplicación de Recursos Humanos. De este modo, el frigorífico CALISA podrá mejorar sus actividades y fundamentalmente el bienestar de sus empleados.



OBJETIVOS



Capítulo 4



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

4.1- Objetivos Generales

- Analizar la situación actual del sistema de recursos humanos y detectar las necesidades correspondientes.
- Desarrollar las herramientas necesarias para cubrir las necesidades detectadas.

4.2- Objetivos Específicos

- Indagar acerca de las políticas que se practican actualmente en el frigorífico respecto a los recursos humanos.
- Investigar si se encuentra presente un departamento de Recursos Humanos. Si hay una inexistencia del mismo, comenzar a realizar actividades relacionadas al Subsistema de Aplicación planteado por el autor Idalberto Chiavenato.
- Detectar si en la empresa se encuentran presentes descripciones de las actividades que se realizan en cada uno de los puestos. De no ser así, elaborar un cuestionario para recabar información relacionada al análisis y descripción de cargos.
- Confeccionar un modelo de descripción de puestos para aplicar en el frigorífico CALISA de acuerdo a lo obtenido en el cuestionario anteriormente mencionado.
- Diseñar un modelo de evaluación de desempeño para apreciar el rendimiento del personal de CALISA.



ANTECEDENTES GENERALES

Capítulo 5



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

5.1- Grupo Motta

En la ciudad de Crespo Entre Ríos, en el año 1959 se inician las actividades del Grupo Motta, fundando Cabaña Avícola Feller.

En los años '80, Grupo Motta comienza a tener un rápido crecimiento de la mano de Héctor Motta, quién hasta el día de hoy dirige la empresa.

Actualmente, el grupo industrial es una organización familiar de referencia en el sector avícola tanto en Argentina como en el exterior, ha organizado y diversificado su producción para satisfacer la demanda de mercados nacionales e internacionales.

El comienzo de su actividad se encuentra en la base de la avicultura, la genética, y con la producción de granos, y se completan con un proceso que se desarrolla en diferentes áreas, todas bajo estrictas normas de bioseguridad, tecnología de primera calidad y personal altamente calificado.

Cabaña Avícola Feller: incluye Granja de Reproductores, importadas de Europa y Estados Unidos; Planta de Recepción de Cereales; Planta de Alimentos Balanceados; Plantas de Incubación; Granjas de Recría; Laboratorio.

Complejo Alimentario SA (CALISA): Planta Procesadora de Aves

Y la Planta de Asado que se encarga de la elaboración de productos cocidos listos para ser consumidos.

5.1.1 Visión / Misión

El Grupo Motta como visión se plantea “avanzar en el camino emprendido donde los paradigmas son: la eficiencia, óptima calidad, y excelencia en todos nuestros productos y servicios, promoviendo integralmente en nuestra gestión comportamientos socialmente responsables.”³

Con respecto a la misión, la empresa persigue “brindar alimentos sanos para una vida sana, garanti-

³ Extraído de <http://www.grupomotta.com/misionesp.asp>

zando la excelencia en todos nuestros productos y servicios por nuestra razón, el cliente.”⁴

Por otro lado, respecto a los clientes, se les ofrece productos y servicios de alta calidad y se mantiene una política de comunicación basada en la información responsable.

5.2 FRIGORÍFICO CALISA

Esta planta procesadora de aves se diseñó bajo un criterio de alta tecnología, y requerimientos de resguardos higiénicos-sanitarios de exigencias internacionales. La misma fue fundada en 1998 por Héctor Motta, y hoy en día cuenta con ciento noventa empleados.

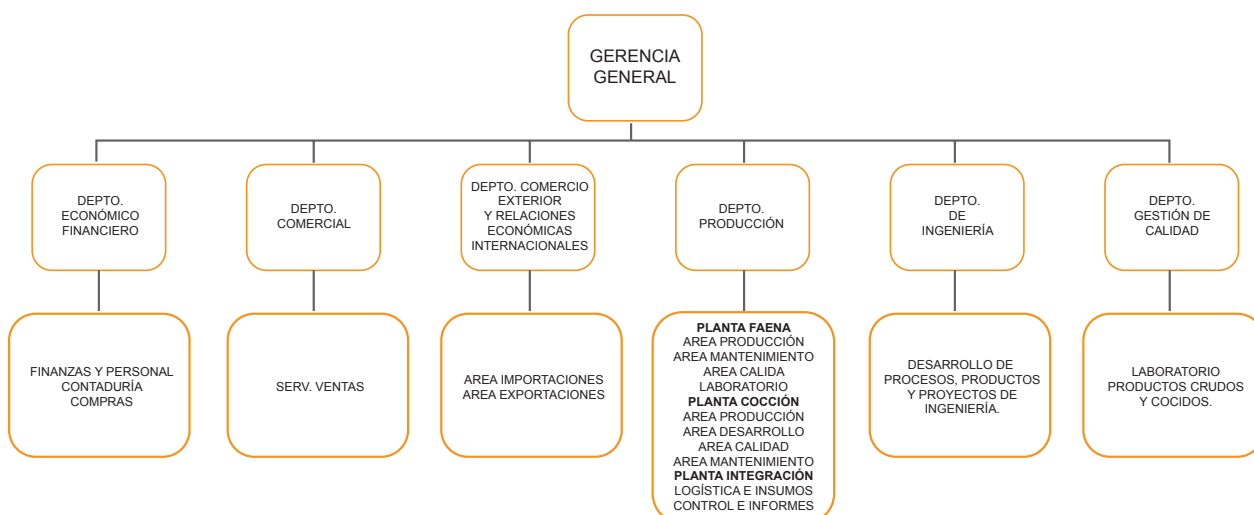
Se comenzó produciendo un producto pensado para el mercado interno, o sea, para la Argentina, pero actualmente se está exportando a diferentes partes del mundo, como son la Unión Europea, África, entre otros.

La actividad que realiza CALISA consta de la faena de pollos, los cuales provienen de cuarenta granjas con las que cuenta el frigorífico. Esta actividad está realizada por dueños de granjas, las cuales crían a los pollos y cuando es el momento indicado (alrededor de cuarenta y cinco o cincuenta días), los entregan a la empresa para la faena. Estas granjas, para que CALISA sea cliente de ellas, necesitan cumplir con los requerimientos establecidos por SENASA⁵, estar en condiciones y acatar los requisitos que establece el frigorífico.

También se encuentra la Planta de Asado la cual depende del frigorífico CALISA. Dicha planta se dedica a la elaboración de alimentos cocidos que están listos para el consumo cuando se los entrega al cliente. Del total de empleados, cuarenta y cinco personas corresponden a Asado. Este producto va acompañado de diferentes recetas, las cuales son enviadas desde Europa para que la mercadería que posteriormente será exportada cumpla con ciertas condiciones y costumbres europeas.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para lograr un trabajo ordenado dentro de una empresa, es necesario realizar adecuadamente una división de funciones dentro de la misma. El frigorífico CALISA posee la siguiente estructura:



⁴ <http://www.grupomotta.com/misionesp.asp>

⁵ Organismo responsable de garantizar y certificar la sanidad y calidad de la producción agropecuaria, pesquera y forestal.

De acuerdo a lo observado en el organigrama que presenta la empresa, se puede detectar que no se encuentra presente un departamento de Recursos Humanos. Por tal motivo, para indagar y conocer más acerca de este aspecto, en metodología se detallan las diferentes maneras de proceder.

Ya que, como se mencionó en el párrafo anterior, al no haber un departamento de recursos humanos, el TFG se enfocará en el subsistema de Aplicación. Esto se debe a que para realizar actividades relacionadas con el personal o de otra disciplina, es fundamental tener las descripciones de puestos formalizadas, para luego comenzar a realizar diferentes actividades, como por ejemplo reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, evaluar y comparar puestos de trabajo, entre otros aspectos importantes.

Además, se presentará una propuesta de evaluación para el rendimiento de los integrantes de CALISA, ya que el subsistema de aplicación planteado por Idalberto Chiavenato está compuesto por la socialización organizacional, análisis y descripción de puestos y por último, la evaluación de desempeño.



MARCO TÉORICO DE REFERENCIA

Capítulo 6



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

6.1- Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo que se aplica al aumento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de una organización, tanto en beneficio de la persona, de la propia organización y del país en general.

Según Idalberto Chiavenato la Administración de Recursos Humanos consiste en *“... la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo... cuyos principales objetivos son: crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización; crear, mantener, desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción*

*plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales; alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.”*⁶

6.2- El sistema de Recursos Humanos

Para poder realizar un trabajo ordenado y correcto con los recursos humanos, Idalberto Chiavenato divide al sistema de Recursos Humanos en cinco subsistemas interdependientes, los cuales se mencionan a continuación:

- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.
- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.
- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

⁶ SCHIEL, EDUARDO; OROZCO, NÉSTOR. “Gestión de Personal, aspectos legales, técnicos y organizacionales”. Aplicación Tributaria S.A., Argentina. Pág 41.

■ Subsistema de Control de Recursos Humanos.⁷

Posteriormente se desarrollarán brevemente cada uno de ellos.

6.2.1- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

Este subsistema consiste en el suministro de personas y se relaciona con actividades como investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas e integración en las tareas correspondientes.

Una organización, para buscar personas que ingresen a ella, opera tanto con el mercado de recursos humanos como con el mercado laboral.

Con respecto al mercado laboral, Idalberto Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos⁸ argumenta que está formado por las ofertas de empleo dadas por las organizaciones en determinada época y lugar. En relación al mercado de recursos humanos, se puede decir que está conformado por individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época.

Dentro del subsistema de provisión de recursos humanos, también se encuentra el reclutamiento y selección de personal. El primero hace referencia a un *“...conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”*⁹

Por otro lado, según Idalberto Chiavenato,¹⁰ la selección de personal también forma parte del subsistema de provisión; la misma consiste en comparar los diferentes candidatos producto del reclutamiento, se realiza una confrontación, hay una elección y posteriormente una decisión. Es decir, se trata de elegir la cantidad necesaria de personas adecuadas para el o los puestos de trabajo por cubrir.

6.2.2- Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos

Debido a que este subsistema es el objeto de estudio de este trabajo, en esta sección se lo definirá brevemente junto con los otros cuatro subsistemas y posteriormente se lo desarrollará con más profundidad.

Este subsistema está integrado por:

- la socialización organizacional (integración de los nuevos miembros en la organización),
- el diseño de puestos a desempeñar (descripción y análisis de los cargos) y
- la evaluación de desempeño.

Con respecto a la socialización organizacional, se puede decir que cuando las personas son seleccionadas para un determinado cargo, ingresan a la empresa y se busca integrarlas a las políticas y filosofía que predomina en dicha organización, a la cultura, al contexto, etc., para comportarse de acuerdo a las expectativas de la compañía.

Otro de los temas es el diseño de cargos, el cual consiste en establecer un conjunto de tareas que el ocupante deberá realizar (contenido del cargo); determinar cómo se deberán cumplir esas atribuciones (métodos y procesos de trabajo); a quién se deberá informar (responsabilidades, la relación con su superior) y a quién deberá supervisar (es decir, si tiene autoridad o no sobre otros).

La descripción de puestos hace referencia a todas las actividades que debe realizar una persona que ocupe ese cargo, encierra las responsabilidades, tareas, deberes, etc. Luego de determinar estos aspectos, se realiza un análisis que consiste en las especificaciones del puesto, es decir, los requisitos que debe cumplir el ocupante, como por ejemplo experiencia, instrucción básica, responsabilidades, condiciones de trabajo, entre otras.

Por último, cabe mencionar también que en este subsistema se encuentra la evaluación de desempeño. Ésta se encarga de determinar el

⁷ CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2000. Colombia Pág. 159

⁸ CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2000. Colombia Pág. 180

⁹ CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2000. Colombia Pág. 208

¹⁰ CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2000. Colombia Pág. 239

desempeño de la persona en el cargo, lo cual posteriormente permitirá otorgar las recompensas adecuadas y corregir desvíos. Esto depende del comportamiento del individuo, de sus capacidades y esfuerzo, etc.

La evaluación de desempeño "... es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc."¹¹ De acuerdo a las políticas de recursos humanos que predominan en la organización, la evaluación de desempeño podrá ser llevada a cabo por el gerente, el mismo empleado, el empleado y el gerente o un comité de evaluación de desempeño.

6.2.3- Subsistema de Mantenimiento de los Recursos Humanos

Una organización, además de captar a las personas, debe mantenerlas en ella. Para esto se debe tener en cuenta una serie de cuidados especiales, dentro de este subsistema se pueden mencionar los siguientes:

- Compensación monetaria.
- Seguridad e higiene laboral.
- Planes de beneficios sociales.
- Relaciones sindicales.

Con respecto a las compensaciones, se puede decir que es el conjunto de incentivos y recompensas que la organización determina para remunerar y recompensar a las personas que la integran.

Otro de los cuidados especiales son los planes de beneficios sociales, los cuales "...son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones". Estos beneficios buscan preservar las condiciones físicas e intelectuales de los empleados.

El servicio de higiene y seguridad en el trabajo tiene como principal objetivo "...determinar,

*promover y mantener adecuadas condiciones ambientales en los lugares de trabajo y el más alto nivel de seguridad."*¹³

En relación a la higiene laboral se puede hacer referencia al conjunto de normas y procedimientos que persiguen la protección de la integridad física y mental del empleado.

Por otro lado se encuentra la seguridad en el trabajo, que se la puede definir como el conjunto de medidas médicas, técnicas, educativas y psicológicas utilizadas para la prevención de accidentes, robos e incendios y eliminar aquellas condiciones inseguras del ambiente.

Por último, es necesario mencionar que las relaciones sindicales se encargan de las relaciones de la organización con los representantes de sus empleados que son los denominados: sindicatos. Los mismos son asociaciones que se forman para defender los intereses comunes de sus miembros.

6.2.4- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

Forman parte de este subsistema, según Idalberto Chiavenato los siguientes puntos, los cuales son una inversión sobre las personas:

- Entrenamiento.
- Desarrollo de personal.
- Desarrollo organizacional.

El entrenamiento es un proceso de desarrollo y mejoramiento de las capacidades, conocimientos y aptitudes de las personas de una organización, se busca incrementar el potencial humano por medio del perfeccionamiento profesional.

Otro punto es el desarrollo de personal, que es el resultado de las actividades formales, experiencias, capacidades, motivaciones, conocimientos, en donde el rol de la organización es detectar al personal con potencial y brindarle las herramientas necesarias para poder desarrollarlo.

¹¹ CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2000, Colombia, Pág. 357

¹² CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2000, Colombia, Pág. 459.

¹³ SCHIEL EDUARDO, OROZCO NÉSTOR. Gestión de Personal. Aspectos legales, técnicos y organizacionales. Aplicación Tributaria S.A., Argentina, pág 181

Por último se encuentra el desarrollo organizacional. En este aspecto se estudia a la organización como un sistema total y se busca mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo. Está relacionado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización.

6.2.5- Subsistema de Control de Recursos Humanos

Este subsistema es necesario dentro de una empresa para que las diferentes áreas de la misma puedan desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal.

Para llevar adelante un control correcto se necesita, según Idalberto Chiavenato:

- Base de datos y sistema de información.
- Auditoría de Recursos Humanos.

El control hace referencia a la acción que ajusta las actividades a los estándares predeterminados, permite verificar que lo que se lleva a cabo es de acuerdo a lo planeado.

Respecto al sistema de información es necesario aclarar que se utiliza para recabar, almacenar y difundir información para que las personas implicadas puedan tomar decisiones.

Las bases de datos del área de recursos humanos permiten obtener y recopilar información acerca de diferentes niveles de complejidad, entre los que se pueden mencionar: datos personales de cada empleado que forman un registro de personal; datos de los ocupantes de cada uno de los cargos, los que forman un registro de cargos; datos acerca de los empleados de cada sección que integran los registros de secciones; datos sobre los candidatos, cursos y actividades de capacitación; etc.

Otro elemento importante para llevar de manera correcta el control dentro de una organización es la auditoría. Ésta se puede definir como *“el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.”*¹⁴ Su propósito fundamental es mostrar como está funcio-

nando el programa, detectando prácticas y condiciones que están afectando negativamente a la empresa.

6.3- Emplear la Fuerza de Trabajo

Luego de haber realizado un debido reclutamiento y selección de personal, el siguiente paso es emplear a las personas como fuerza de trabajo de la organización, integrarlas, destinarlas a los cargos y por último, evaluar su desempeño. En esto consiste el subsistema de aplicación de recursos humanos.

6.3.1- Socialización Organizacional

En el momento en que se debe integrar a las personas a la organización, se realiza por medio de la socialización organizacional. Este concepto hace referencia a las actividades que realiza la empresa para que los nuevos integrantes se aclimaten y acondicionen a la filosofía, cultura y prácticas predominantes en la organización y así lograr también que se vayan desprendiendo de viejos hábitos y prejuicios indeseables.

6.3.1.1- Promoción de la Socialización

Para promover la socialización en una organización, según Idalberto Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos, se pueden utilizar diversos métodos, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Planeación del proceso selectivo: conjunto de entrevistas mediante el cual el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura, los compañeros, las actividades, los desafíos y recompensas, etc.

- Contenido inicial de la tarea: a los ingresantes se le puede otorgar tareas desafiantes capaces de garantizarles el éxito, lo cual permitirá que en un futuro estén capacitados para actividades más retadoras.

- Papel del gerente: éste puede nombrar a un supervisor para que cumpla el rol de mentor del nuevo empleado orientándolo durante el inicio del período.

Por último, es necesario aclarar que el pro-

¹⁴ MEE JOHN. Personnel Handbook. Editorial Ronald Press 1958, Pág. 1077.

ceso de socialización está terminado cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la empresa y con su puesto, cuando se ha compenetrado con las normas de la organización y de su grupo de trabajo, las entiende y las acepta.

6.3.2- Diseño de Puestos

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización.

Para diseñar un cargo se deben tener en cuenta cuatro condiciones fundamentales:

- Determinar el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del puesto deberá realizar (contenido del cargo).
- Cómo deberá llevar adelante esas tareas o atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- Quién es la persona a la cual se le deberá reportar acerca de las actividades llevadas a cabo (responsabilidades), o sea, la relación con el jefe.
- Por último, a quién tendrá que supervisar (autoridad), es decir, la relación con sus subordinados, si es que los tiene.

6.3.3- Descripción y análisis de Puestos

Como resultado de la división del trabajo y su especialización, las necesidades básicas de recursos humanos se establecen por medio de un esquema de análisis y especificación de puestos. La primera se refiere al conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que forman parte del cargo, en cambio, las especificaciones hacen referencia a los requisitos que debe cumplir el ocupante del puesto.

“La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).”¹⁵

Los beneficios que brinda una correcta

descripción de puestos son diversos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Es una herramienta realmente valiosa para reclutar y seleccionar personal.
- Permite comparar puestos y clasificarlos. Así, los salarios son más equitativos.
- Posibilita capacitar, entrenar, y desarrollar personal, lo que se puede realizar con mayor facilidad si las descripciones están actualizadas.
- Define estándares de rendimiento para una correcta evaluación.

Luego de realizar la descripción de puestos, el paso siguiente es el análisis de cargos, determinar los aspectos extrínsecos, o sea, los requisitos que se le exigen al ocupante. Tanto la descripción como el análisis de puestos están estrechamente relacionados en cuanto a las finalidades y al proceso de obtención de datos.

“...El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar cargos, con el propósito de compararlos.”¹⁶

Dentro de los aspectos extrínsecos, se pueden encontrar factores de especificaciones:

- Requisitos intelectuales: se refieren a las exigencias que el ocupante del puesto debe tener para desempeñar el cargo de manera adecuada, por ejemplo la instrucción básica, experiencia básica, aptitudes necesarias, iniciativa necesaria.
- Requisitos físicos: hacen referencia a la energía y esfuerzos físico y mental requeridos.
- Responsabilidades implícitas: hacen hincapié a la responsabilidad que tiene el trabajador, además del trabajo normal y de sus funciones.
- Condiciones de trabajo: se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se realiza el trabajo y sus alrededores, que lo hacen molesto, desagradable o sujeto a riesgos, lo cual es necesario que el empleado se adapte para mantener su productividad y rendimiento.

¹⁵ CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2000, Colombia, Pág. 331.

¹⁶ CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2000, Colombia, Pág. 333.

6.3.3.1- Métodos de Análisis y Descripción de Puestos

Los métodos más utilizados para llevar adelante la descripción y análisis de cargos son los siguientes:

■ **Método de observación directa:** es uno de los más utilizados. Por lo general, es más eficaz para los estudios de micromovimientos, de tiempos y de métodos, para trabajos sencillos, manuales o repetitivos. El análisis del cargo se hace observando de manera directa lo que realiza el ocupante, en pleno ejercicio. Como todo método tiene ventajas y desventajas, entre las primeras se pueden enumerar: la autenticidad de los datos ya que se originan de una sola fuente; no es necesario que el trabajador deje de realizar sus tareas, es ideal para puestos sencillos y repetitivos. Por otro lado, entre las desventajas, se pueden mencionar: el costo elevado porque el analista invierte mucho tiempo, la sencilla observación sin el contacto con el trabajador no permite adquirir datos importantes.

■ **Método del cuestionario:** se solicita al personal involucrado en el análisis del puesto, que complete un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del puesto, contenido y características. Como ventajas, los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o separadamente así se otorga una visión más amplia del contenido y características, es el más económico, es el que abarca a más personas ya que puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devueltos con relativa rapidez, es un método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades. De manera opuesta, como desventajas se pueden señalar: no se recomienda su aplicación a cargos de bajo nivel en donde el trabajador tiene problemas de interpretación, exige que se plantee y se elabore con cuidado, tiende a ser superficial o distorsionado en lo que se refiere a la calidad de las respuestas.

■ **Método de la entrevista:** es el método más flexible y productivo para analizar los puestos de trabajo. Permite una interacción importante entre los involucrados. Busca recopilar información acerca del cargo, a través de un acercamiento directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe directo. Algunas de las ventajas que se pueden enumerar son que los datos relativos al cargo se obtienen de personas que lo conocen mejor, se pueden analizar y aclarar todas las dudas; el método de la entrevista es de mejor calidad y proporciona mayor rendimiento en el

análisis porque la forma de reunir la información es racional; puede aplicarse a cualquier cargo o nivel. Por otro lado, se encuentran las desventajas de este método, entre las cuales están: si la entrevista se lleva de manera inadecuada el personal puede reaccionar negativamente rechazando los objetivos; puede generar confusión entre opiniones y hechos; se pierde mucho tiempo si la persona que analiza los cargos no está preparada, y por último el costo es elevado.

■ **Métodos mixtos:** ya que los métodos mencionados anteriormente poseen ventajas y desventajas, para contrarrestar los aspectos negativos, se aconseja combinar diferentes métodos sacando provecho a las ventajas de cada uno de ellos. Entre los más utilizados se pueden encontrar: Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del cargo. Primero se responde un cuestionario y luego se realiza una entrevista rápida donde el cuestionario se tomará como referencia); cuestionario con la persona del puesto y entrevista con el superior para aclarar los datos obtenidos; cuestionario y entrevista (ambos con el superior); entrevista con el superior y observación directa con el ocupante del cargo; cuestionario y observación directa con el ocupante del puesto; cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del puesto. Estos métodos serán elegidos en base a las particularidades de la empresa, sus objetivos de análisis y descripción de cargos, etc.

6.3.4- Evaluación de Desempeño

“La EDD es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y una perspectiva (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.”¹⁷

Esta herramienta no es un fin sino un medio que tiende a mejorar el rendimiento de las personas dentro de la organización y poder así distribuir equitativamente las compensaciones.

Las evaluaciones de desempeño pueden ser formales, o sea, cuando se realizan institucionalmente desde la organización y se realizan por escrito mediante un proceso preestablecido, con uno o varios objetivos. También se encuentran las evaluaciones

¹⁷ PUCHOL, LUIS. “Dirección y gestión de Recursos Humanos.” Editorial Díaz de Santos, quinta edición, Madrid, 2003, Pág. 287

informales, que son las evaluaciones permanentes que realizan las personas sobre sus subordinados, compañeros o superiores.

La evaluación del rendimiento de las personas requiere parámetros o estándares de desempeño, que constituyen las medidas que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros *“...están relacionados con las funciones principales del puesto y describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación”*¹⁸, deben guardar estrecha relación con los resultados que se quieren obtener en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente, sino por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

6.3.4.1- Métodos de Evaluación de Desempeño

La importancia de la evaluación de desempeño llevó a crear métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

Los métodos que se basan en la evaluación de desempeño pasado tienen la ventaja de tratar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede ser medido. Pero la desventaja de estos métodos radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió.

Por otro lado se encuentran los métodos para evaluar el desempeño futuro, que se centran en el rendimiento venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Los principales **métodos** de evaluación de desempeño basados en el pasado son:

■ **“Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones subjetivas de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto,

a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Algunas **ventajas** son:

- Fácil de utilizar.
- Los evaluadores requieren poca evaluación.
- Se puede aplicar a un grupo grande de empleados.

Desventajas:

- Puede que surjan distorsiones involuntarias.
- Se eliminan aspectos específicos de desempeño del puesto a fin de poder evaluar cargos diversos.”¹⁹

■ **Método de las escalas gráficas:** es el más utilizado y más sencillo. Este método permite evaluar el desempeño de los individuos por medio de factores que se definen de manera resumida, sencilla y objetiva. La dimensión de cada uno de ellos va desde pobre o insuficiente hasta óptimo o excelente. En estos extremos hay tres alternativas: escalas gráficas continuas (sólo están definidos los extremos. Existe un límite mínimo y uno máximo de variación del factor de evaluación), escalas gráficas semicontinuas (se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos. De esta manera se facilita la evaluación), y por último se encuentran las escalas gráficas discontinuas (la posición de las puntuaciones ya está fijada y descrita con anterioridad, el evaluador sólo debe elegir una de ellas para calificar el desempeño del evaluado).

Las **ventajas** que se presentan son las siguientes:

- Es de fácil entendimiento y aplicación.
- Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Requiere poco trabajo por parte del evaluador.

Por otro lado se encuentran ciertas **desventajas:**

- El evaluador no puede ser demasiado flexible ya que debe ajustarse al instrumento.
- Los resultados de las evaluaciones tienden a ser rutinarios y generales.
- La mayoría de las veces presenta resultados exigentes para todos los empleados.
- El método de escala gráfica requiere procedimientos matemáticos y estadísticos.

■ **Método de elección forzada:** se evalúa a los individuos mediante frases descriptivas de alter-

¹⁸ <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/rrh13.asp>

¹⁹ <http://www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>

nativas de tipos de desempeño individual. El evaluador elige sólo una o dos, las que más se adecuen al rendimiento del evaluado.

Las **ventajas** del método de elección forzada son las siguientes:

- Es de aplicación sencilla
- Los resultados que brinda son confiables y están exentos de la influencia subjetiva de los evaluadores.

Este método presenta las siguientes **desventajas**:

- Exige una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Presenta resultados globales, o sea, sólo empleados buenos, medios e insuficientes.

■ **Método de evaluación 360°:** en este caso, cada persona de la organización es evaluada por su entorno, o sea, cualquier persona con la que mantenga contacto o interacción.

Como se mencionó anteriormente, también existen métodos para evaluar el desempeño de las personas con base en el futuro. Dentro de estos métodos, se pueden nombrar los más utilizados, que son los que se enuncian a continuación:

■ **Autoevaluaciones:** este método es muy útil si lo que se quiere es alentar el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

■ **Administración por objetivos (APO):** es un método en que el supervisor y el empleado establezcan de manera conjunta los objetivos de desempeño deseables, además pueden medir su progreso.

■ **Evaluaciones psicológicas:** cuando se utilizan psicólogos para las evaluaciones, su función primordial es evaluar el potencial del individuo y no determinan el desempeño anterior. Este método consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, charlas con supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

■ **Centro de evaluación:** se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Suele

utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio. Este enfoque resulta costoso en cuanto a tiempo y dinero.

6.3.4.2- Ventajas de la Evaluación de Desempeño

A través de la obtención de información por medio de la evaluación del rendimiento de los empleados, se pueden observar las siguientes **ventajas**:

■ **Mejora el desempeño**

■ **Políticas de compensación:** por medio de las evaluaciones, las empresas pueden determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.

■ **Decisiones de ubicación:** tanto las promociones como las transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

■ **Errores en el diseño de puestos:** el desempeño insuficiente puede señalar errores en la formación del puesto.

■ **Planeación y desarrollo de la carrera profesional:** la retroalimentación sobre el rendimiento guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

6.3.4.3- Problemas planteados por las Evaluaciones de Desempeño

Cuando se lleva adelante una evaluación de desempeño se pueden cometer ciertos defectos debido a la falta de objetividad por parte del evaluador, entre los cuales se encuentran:

■ **El estereotipo:** es cuando las personas se dejan llevar por los preconceptos.

■ **La proyección:** se asigna a otros los defectos o virtudes de uno mismo.

■ **El halo:** este defecto hace referencia a cuando se juzga a una persona por algún detalle, ya sea positivo o negativo, se toma la parte por el todo.

■ **La sombra:** se da cuando el evaluador es inseguro de sus capacidades y se enfrenta con un

empleado que tiene capacidades y eficiencia óptimas. Por esto, se dice que se proyecta una sombra sobre la propia tarea y se trata de subvalorar las aptitudes laborales del personal.

■ **La ayuda:** el evaluador conoce algunos problemas de los empleados y trata de ayudarlos cubriendo sus defectos.

6.3.4.4- Entrevistas de Evaluación

Luego de que el empleado haya sido evaluado, es necesario realizarle una retroalimentación, que se realiza a través de la entrevista de evaluación de desempeño. *“Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro.”*²⁰

“La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

1.Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas, marcando fortalezas, debilidades.

2.Definir medidas de mejoramiento.

3.Estimular relaciones motivadoras más fuertes.

*4.Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.”*²¹

Hay que recordar que el evaluado tiene objetivos y aspiraciones personales, y aunque sea considerado elemental la realización de sus funciones, no hay que dejar de lado que es una persona única, diferente a los demás.

Para finalizar, es necesario aclarar que no deben dejar de considerarse las frecuencias de realización. Si la organización quiere aplicar un programa de evaluación de desempeño debe saber que esto no se trata de una tarea que se realiza por única vez, al contrario, debe establecerse una frecuencia, y debe ser considerada una tarea obligatoria más a utilizar por los involucrados.

²⁰ WERTHER WILLIAM JR, DAVIS KEITH. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2000, México Pág. 321

²¹ <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/rrhh13.asp>



DISEÑO METODOLÓGICO

Capítulo 7



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

En el presente Trabajo Final de Graduación para realizar el primer acercamiento a la empresa se eligió la *entrevista*. Ésta fue efectuada con preguntas abiertas y se realizó al Responsable de Finanzas y Personal, a quién se le hicieron todas las consultas necesarias durante este trabajo. Fue una **entrevista focalizada**, ya que se utilizó una guía de pautas a fin de indagar acerca de las diferentes prácticas de recursos humanos de la organización. También se realizaron preguntas para formalizar posteriormente un análisis FODA. Además se obtuvo información desde la página Web de la empresa.

Para preguntar a los responsables de las otras áreas, también se utilizó la misma metodología que el anterior (*entrevista focalizada*). Esta técnica de recolección de datos se llevó a cabo a seis jefes con el objetivo de adquirir información acerca de las actividades que realizan ellos mismos y sus subordinados para luego comparar con las encuestas que éstos últimos realizaron. Esta indagación fue hecha con el objetivo de conocer el punto de vista de estas personas respecto a las prácticas que se efectuaban en la empresa relacionadas al subsistema de

aplicación de recursos humanos. Así posteriormente proponer herramientas que mejoren las diligencias de esta área, teniendo presente lo declarado por el responsable de Finanzas y Personal. Además gracias a estas preguntas se pudo observar que por parte de los empleados de CALISA hay un gran interés respecto a todo lo referente con recursos humanos, lo cual permitirá llevar adelante el plan de acción de una manera efectiva.

Por otro lado, se realizaron 30 encuestas a un grupo de subordinados con el objetivo de indagar acerca de los conocimientos que tienen respecto al puesto de trabajo al cual pertenecen; conocer si ellos saben acerca de cómo se avalúa el desempeño, de qué forma fue el proceso de socialización, entre otros aspectos relacionados principalmente al subsistema de aplicación. Esto permitió comparar el concepto del personal y de los recursos humanos en general, que tiene el responsable de finanzas y personal, las diferentes jefaturas y el resto de los empleados.

Posteriormente, para la definición de los cri-

terios de evaluación de desempeño se utilizaron **entrevistas no estructuradas**, las cuales se pueden definir como “... *guías en las que se anticipan las cuestiones más generales y la información específica que el investigador quiere reunir. Se realizan en forma oral, de manera informal y no se establece por anticipación el orden de las preguntas.*”²² Se efectuaron nuevamente al Responsable de Finanzas y Personal y a los diferentes jefes de los departamentos, quienes tuvieron completa libertad para expresarse respecto a las dimensiones relevantes de cada puesto.

7.1- **Guía de pautas** a realizar al Responsable del departamento de Finanzas y Personal para el conocimiento de las actividades de Recursos Humanos presentes en CALISA.

1-Presencia de un departamento de Recursos Humanos en CALISA.

2-Punto de vista acerca de la importancia de las actividades de Recursos Humanos en una empresa.

3-Reclutamiento (interno/externo, fuentes)

4-Selección de personal (quién la realiza, cómo se lleva a cabo)

5-Proceso de inducción (cómo se realiza, quién lo hace, duración)

6-Existencia de descripciones de puestos.

7-Presencia de evaluaciones de desempeño (método utilizado, responsables, evaluadores, períodos de realización)

8-Políticas de transferencias o promociones.

9-Realización de diagnóstico de necesidades de capacitación. Forma en que se cubren las necesidades detectadas.

10-Políticas de seguridad e higiene laboral.

11-Manera en que se motiva a los empleados de CALISA.

12-Valoración de los puestos de trabajo. En relación al mercado, sindicatos, determinaciones legales, etc.

13-Aspectos que se consideran como amenaza para

el desarrollo de la empresa.

14-Fortalezas que se consideran presentes en CALISA.

7.2- **Guía de Pautas** para realizar a los jefes de diferentes áreas.

Estas entrevistas se realizarán con el objetivo de indagar acerca del conocimiento que tienen los diferentes jefes acerca de las actividades de recursos humanos relacionados al subsistema de Aplicación.

1. Transmisión de objetivos.

-Si se conocen, explicar cuales son.

-Quién los transmite.

-Cómo se transmiten.

-En qué momento (al ingresar a la empresa, en el proceso de selección, etc.).

-Conocimiento de los objetivos del puesto.

2. Proceso de socialización organizacional.

-Quién lo realiza.

-Cuál es su duración.

-Cómo se lleva a cabo.

-Herramientas / medios que se utilizan para realizarlo.

3. Determinación de las tareas a realizar en los puestos de trabajo.

-Quién las determina.

-Presencia escrita de una descripción de las tareas con sus respectivas responsabilidades.

-Definición clara de las tareas.

-Equilibrio o exceso de tareas por puesto.

4. Forma en que se comunican las tareas a realizar.

-Quién las comunica.

-Medios de comunicación para darlas a conocer.

5. Percepción de la importancia de las actividades de Recursos Humanos en el frigorífico CALISA.

-Las actividades de recursos humanos que se realizan son suficientes.

-Qué actividades de recursos humanos se realizan en la empresa

6. Formas en que se evalúa el desempeño de los integrantes de CALISA.

-Métodos de evaluación de desempeño.

²² ADRIANA FASSIO, LILIANA PASCUAL, FRANCISCO M. SUÁREZ. “Introducción a la Metodología de la Investigación.” Ediciones Macchi. Buenos Aires 2004. Pág. 91

- Comunicación de los resultados.
- Quién comunica los resultados.
- Forma de retribuir a las personas evaluadas.
- Duración del proceso de evaluación de desempeño.

7. Comunicación de la realización de las evaluaciones de desempeño.

- Cómo se comunican.
- Quién lo comunica.

8. Personas a cargo de las evaluaciones de desempeño.

9. Frecuencia con que se evalúa el rendimiento de los empleados.

7.3- Cuestionario

Este cuestionario es anónimo y confidencial. El objetivo del mismo es recabar información para realizar un diagnóstico acerca de los trabajos de Recursos Humanos que se desarrollan en la organización. Agradecemos lo completen a los fines de obtener resultados de acuerdo a su opinión que permitan proponer herramientas para próximas actividades de Recursos Humanos.

Datos demográficos.

Sexo: F () M ()
 Cargo:.....
 Edad:.....

1. ¿Conozco los objetivos de la organización?
 Si bien () Si regular ()
 No los conozco ()
 Si la respuesta es afirmativa, explique cuáles son.....

2. ¿Conozco los objetivos de mi puesto?
 Si bien () Si regular ()
 No los conozco ()
 Si la respuesta es afirmativa, explique cuáles son.....

3. ¿Conozco con claridad las actividades que debo desarrollar en mi puesto de trabajo?

Si bien () Si regular ()
 No las conozco ()
 Si la respuesta es afirmativa, especifique cuáles son.....

4. En relación a mi jornada de trabajo, en las tareas que tengo que realizar:
 Me alcanza el tiempo () Me sobra tiempo ()
 No es suficiente tiempo ()
 Otros.....

5. ¿Existe una descripción escrita y detallada de las actividades que debo realizar en mi puesto de trabajo?
 Si existe () No existe ()
 NS/NC ()

6. ¿Cómo me comunicaron las tareas que tenía que realizar en mi puesto de trabajo al momento de ingresar a CALISA?
 Oral () Escrito ()
 No se me comunicaron ()

7. Si me comunican las actividades a realizar, ¿quién lo informa?
 Jefe directo () Gerente General ()
 Compañeros de trabajo ()
 Otros.....

8. ¿Las tareas que se me especificaron al momento de ingresar a la organización coincidieron con las que tuve que realizar en mi puesto?
 Si coinciden () No coinciden ()
 Si la respuesta es negativa, especifique.....

9. La empresa ¿evalúa mi productividad individual?
 Si () No ()
 NS/NC ()

10. Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿con qué frecuencia lo realiza?
 Semanal () Mensual () Semestral ()
 Anual ()
 Otros.....

11. ¿Cómo la empresa mide mi desempeño?
 Cantidad que produzco () Yo mismo me evalúo ()
 Mi jefe me evalúa ()
 Mis compañeros de área () Por objetivos que me impongo y logro ()
 Otros.....1212.

12. ¿Creo que si algún compañero de trabajo tiene posibilidad de irse a trabajar a otra empresa con el mismo sueldo, dejaría CALISA?

Si () No ()

Justifique.....

7.4- Análisis de las entrevistas realizadas a los jefes.

Al inicio de las entrevistas se comenzó indagando acerca de los *objetivos del frigorífico y de los puestos de trabajo* para saber cuál era el conocimiento de los mismos por parte de los integrantes de CALISA. Una gran mayoría los conoce debido a que al momento de ingresar a la empresa el gerente general se los comunicó claramente mediante diferentes medios, y el resto de los entrevistados no los tienen bien definidos.

Respecto a los objetivos del puesto de cada uno, los entrevistados comprendían en su totalidad cómo realizar cotidianamente sus tareas, aunque algunos no los tenían claramente precisos al momento de comenzar sus actividades y los fueron desarrollando y planteando a medida que transcurría el tiempo.

Otras de las cuestiones tratadas en estas entrevistas se refirieron al *proceso de socialización*, el cual es realizado en su mayoría por el gerente general, quién a través de un video institucional, folletos y oralmente presenta a la empresa, también se hacen las recorridas necesarias por la planta para darles a conocer el funcionamiento de la misma y presentarles a las personas con quiénes trabajarán.

En el momento de preguntar acerca de la duración de este proceso se pudo observar que depende del puesto que se va a ocupar.

Luego, se indagó acerca de las *tareas que se realizan*, si están detalladas y escritas en algún documento. Esta pregunta fue muy importante ya que teniendo estas descripciones, un empleado tiene claramente definido lo que debe realizar en su cargo, ya sea horarios, tareas, funciones, aptitudes que debe tener o desarrollar, entre otros. Se pudo observar que las personas que determinan las tareas para cada puesto son el gerente general junto con el jefe directo de las respectivas áreas.

La mayoría de las personas entrevistadas afirmó que no existe una descripción de tareas formal, que en algún momento estuvo la intención de realizarla pero no se concretó o no se lo informó. Únicamente los procedimientos están detallados y escritos para el área de calidad, ya que a esto lo determina un órgano exterior especializado en el tema para que el frigorífico cumpla con las normas de calidad.

Por lo tanto, no hay una definición clara de las tareas a realizar, ya que se fueron organizando a medida que iban desarrollando las actividades en el día a día.

Con respecto a las *personas encargadas de comunicar* la realización de las tareas, hay un equilibrio entre el gerente general y el jefe directo o responsable de área, pero esto siempre se hace únicamente de manera oral, salvo en el área de calidad que, como se mencionó anteriormente, existe un manual de procedimientos.

Por último, cuando se preguntó si se sentían *a gusto con la cantidad de actividades diarias* que realizaban, la gran mayoría contestó que eso depende de la época del año, pero en general sienten que igualmente están sobrecargados.

Otro de los puntos analizados es la *importancia de un departamento de Recursos Humanos* en el frigorífico CALISA. La totalidad de los entrevistados declararon que no se realizan demasiadas actividades respecto a esta área, solamente algunas capacitaciones.

En una ocasión uno de los entrevistados afirmó que todas las decisiones respecto al personal se toman por consenso entre los mismos empleados ya que no tienen una persona a la cual recurrir, salvo para temas sencillos se consulta con el encargado de administración. Se pudo observar una gran insatisfacción y a la vez un gran interés en las personas cuando se preguntó sobre este tema.

Por último, se examinó acerca de la *evaluación de desempeño* de los integrantes de CALISA. Respecto a este asunto, se pudo determinar que las evaluaciones que se hicieron fueron por

iniciativa individual, la gran mayoría de los entrevistados afirmaron que nunca se realizaron formalmente, ya que el control se realiza diariamente y a través de la observación directa.

No se registra el rendimiento global de cada uno de los integrantes de la empresa, sino que se inspecciona únicamente cómo llevan adelante las actividades sin tener en cuenta otros aspectos de trabajo.

Aquellos que en algún momento realizaron alguna evaluación lo comunicaron oralmente, solamente una persona entrevistada realiza semestralmente una evaluación de desempeño de las personas que tiene a cargo, pero la gerencia no se interesa sobre este aspecto (según lo mencionado por el entrevistado).

La mayoría de los entrevistados cuando se le preguntó acerca de cómo la empresa *retribuye el desempeño* contestaron con el sueldo mensual; y una minoría, que es la que evalúa el desempeño por iniciativa propia, contestó que además del sueldo pueden recibir permisos o licencias.

7.5- Análisis de los resultados de las encuestas

El análisis de las entrevistas fue a través de la metodología cualitativa, en cambio, el próximo análisis que se realizará será a nivel cuantitativo, que corresponde a las encuestas.

Como se puede observar, en el primer cuadro se compara *el conocimiento que tienen los empleados acerca de los objetivos de la empresa*. Se percibe un equilibrio en los resultados ya que el 46% de las personas los conocen completamente, aunque también un 46% saben la existencia de los mismos pero no en profundidad, sobre lo cual se puede determinar que hay una promulgación adecuada respecto a dichos objetivos. Y el resto de los integrantes de CALISA, o sea el 8% del total de los encuestados que no es una cantidad representativa, no son concientes de la presencia de los mismos.

En segundo lugar se distingue una marcada diferencia del conocimiento que se tiene acerca de los *objetivos de cada uno de los puestos de trabajo*,

donde el 88% corresponde a la comprensión de los mismos. Esto permite desarrollar el trabajo cotidiano de manera eficiente debido a que saben cuál es el camino a seguir.

En cambio un pequeño porcentaje, el 8% del total, los conoce pero parcialmente, y el 4% no los conoce. A éstas dos últimas categorías se les aconseja difundir correctamente los objetivos de sus puestos para que acompañen el desempeño de los primeros, y así colaborar a cumplir con los objetivos de la empresa. Este análisis se relaciona con el gráfico siguiente que hace referencia a la *conciencia que tienen los empleados respecto a las tareas que realizan* en sus cargos.

Una importante y destacada cantidad de personas, que representan el 96% de los encuestados, conocen perfectamente las actividades que desempeñan, pero el resto, o sea el 4%, saben lo que deben llevar adelante pero de manera regular, es decir, no tienen un conocimiento profundo de su actuar.

Luego, en las encuestas se ha preguntado acerca del *manejo del tiempo en la jornada laboral*, en donde se ha tabulado que al 58% de los empleados les alcanza el tiempo, pueden cumplir con todas las tareas que les corresponden; aunque un 25% de las personas determina que es relativo depende de la época del mes o del año. Y por último, un 17% establece que la jornada laboral respecto a la cantidad de tareas es insuficiente.

Otro de los puntos tratados es acerca del conocimiento que tienen los empleados respecto a la *existencia de una descripción escrita y detallada de las tareas a desempeñar* en cada uno de los puestos que forman parte de CALISA. Un 54% (los del área de calidad) establece que se encuentran presentes estas descripciones, pero muy cercano a ese porcentaje, un 38% del total de los encuestados determina que, por lo menos a su saber no existen dichas especificaciones. Y además, un 8% no sabe acerca de este aspecto analizado.

Con respecto a la comunicación de las actividades a desempeñar, un marcado porcentaje, el 74%, se realiza oralmente y un 26% establece que se comunica de manera escrita. Y la *persona a cargo de llevar este procedimiento*, según un 58% de los

encuestados, es el jefe directo de cada uno, un 21% establece que está a cargo otras personas como por ejemplo encargado de sector. Otro porcentaje más pequeño, el 18%, se entera de las actividades por compañeros de trabajo, y por último, al resto del total, un 3% se las comunica el gerente general.

Otro aspecto que se indagó fue acerca de la *coincidencia* que hubo cuando las *personas fueron informadas de las tareas a realizar en el momento de ingresar y cómo es en la actualidad*. El 83% declara que no hubo cambios en el transcurso del tiempo en relación a las actividades a desempeñar. En cambio un 17% sufrió modificaciones a lo largo de su presencia en la empresa.

Un tema muy importante que se considera en estas encuestas es la *evaluación de desempeño*. En uno de los puntos se pregunta sobre la apreciación que CALISA realiza respecto a la productividad de sus empleados. En este aspecto hubo un gran equilibrio en las respuestas ya que el 42% del total contestó que no realizaban evaluaciones de desempeño, un 33% afirmó positivamente y un 25% no estaba al tanto de este ítem.

Además de lo mencionado en el párrafo anterior, se cuestionó acerca de la frecuencia de *dicha evaluación*, en donde también se pudo destacar una similitud en las respuestas. Un 25% respondió que esta valoración se realizaba cada seis meses, y el 25% que corresponde a la categoría de "otros" respondieron que se llevaba a cabo diariamente. Luego, el 20% estableció que se procedía a la evaluación semanalmente. Un 15% reveló que evalúan el desempeño cada año, y el otro 15% afirmó que lo realizaban anualmente.

Posteriormente se indagó acerca de los *métodos que utiliza* el frigorífico para llevar adelante las evaluaciones, donde hay una gran diferencia entre el mayor porcentaje en relación al resto. En primer lugar se encuentra un 52% donde declara que el evaluador es el jefe directo de los empleados.

Seguidamente, con un 24%, se puede observar que las personas son evaluadas de acuerdo a los objetivos que se imponen y logran; el 18% de los empleados se autoevalúan; y por último, el 6% restante son valoradas de acuerdo a la cantidad que producen.

Finalmente, para conocer *si las personas se sentían a gusto trabajando* en CALISA, se preguntó sobre la elección que realizarían si se les propondría cambiar de empresa brindándole el mismo sueldo. Un 58% contestó positivamente, pero la justificación que dieron fue que esto sería así si las condiciones fueran mejores (por ejemplo: menor distancia entre el frigorífico y la vivienda). Y el 42% respondió negativamente ya que es una decisión personal y que la mayoría de los empleados no se irían a otra empresa por el mismo sueldo.

Como *conclusión* de los análisis cualitativo y cuantitativo se puede establecer que respecto a los objetivos empresariales como a los de cada uno de los puestos hay un conocimiento adecuado, solamente sobre un pequeño grupo de personas se debería difundir en mayor profundidad para que tengan una comprensión correcta acerca del funcionamiento del frigorífico CALISA, lo cual ayudará a que todos se dirijan hacia el mismo horizonte. Similar es lo que sucede con el proceso de socialización que otorga la empresa al momento que una persona ingresa a la misma.

Otro de los puntos importantes es en relación a las actividades del frigorífico. Se puede detectar que en ambos análisis se comparte la opinión de que no se encuentra por escrito una descripción de tareas, únicamente la posee el área de calidad pero es porque lo establece el mismo sistema para que se logre el producto deseado.

La presencia de este documento es fundamental en toda empresa para que a partir del mismo se puedan desarrollar el resto de las tareas de recursos humanos, como por ejemplo una adecuada evaluación de desempeño, un proceso de selección que se ajuste a las características preestablecidas, realizar capacitaciones, definir estándares de para una correcta evaluación de desempeño, entre otros beneficios. *El análisis y descripción de puestos es la base para todo accionar relacionado con el personal de una organización.*

Por último, se puede concluir que en la organización se presenta una evaluación de desempeño, pero es realizada únicamente por una sola área (mantenimiento), y es por decisión del encargado de la misma, iniciativa propia. Esta tarea de recursos humanos es indispensable ya que permite determinar como es el rendimiento de las perso-

nas que integran una empresa y corregir a aquellos que no lo hacen de la manera establecida para el logro de los objetivos organizacionales, o sea, corregir desvíos.



**MATRIZ
FODA**

Capítulo 8



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Proceso de producción bajo estrictas normas de bioseguridad.	Organización de referencia en el sector avícola interno y externo.	Ausencia de un área de Recursos Humanos.	Crisis económica de la cual devienen posibles despidos de empleados.
Tecnología de alta calidad.	Surgimiento de nuevas tecnologías que permiten el mejor funcionamiento de la planta.	Escaso trabajo con la disciplina de recursos humanos.	Existencia de empresas con características similares en el país mejor posicionadas.
Personal altamente calificado.	Posibilidades de expansión hacia otros países.	Escaso conocimiento de los objetivos de los puestos al momento de ingresar a los mismos.	
Las granjas cumplen los requerimientos establecidos por SENASA.		Inexistencia de descripciones de puestos escritas y detalladas.	
Actividades deportivas para el beneficio de la comunidad.		En algunos puestos de trabajo se observa una sobrecarga de tareas.	
Tratamiento de deshechos.		Ausencia de evaluaciones de desempeño en la gran mayoría de las áreas del frigorífico.	
Adecuado proceso de socialización.			
Conocimiento de los objetivos planteados por la empresa.			
Alto interés por parte de los empleados respecto a las actividades de recursos humanos.			

El análisis FODA realizado fue de acuerdo a la información recabada de las entrevistas con el responsable del departamento de Finanzas y Personal, junto con las realizadas a los jefes de las distintas áreas, y de las encuestas hechas a una muestra considerada de empleados.

También se consultó la página Web de la empresa para completar de manera correcta este análisis.

Por un lado se puede observar que como principal debilidad presente en este análisis, es la falta de un departamento de recursos humanos junto con el poco conocimiento que se tiene de cada uno de los puestos de trabajo ya que no hay una descripción de puesto formalizada.

Respecto a las fortalezas presentes en CALISA, se destaca que hay un gran interés por parte de los integrantes de la empresa a lo que se refieren los recursos humanos. Además cuentan con personas altamente calificadas para el desempeño de las tareas.

Por lo tanto, a continuación se explica un plan relacionado al Subsistema de Aplicación para desarrollar en CALISA.



ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Capítulo 9



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

El siguiente análisis tiene como objetivo exponer las posibilidades y limitaciones de una empresa, que se deben tener en cuenta al momento de desarrollar el plan a implementar. Frigorífico CALISA presenta las siguientes características:

■ **Factibilidad Económica:** en la empresa poseen un presupuesto destinado a diferentes actividades no relacionadas con el proceso de producción. Al existir dicho presupuesto hay una gran posibilidad que pueda ser destinado a las actividades de recursos humanos, que en la actualidad no se realizan.

■ **Factibilidad Humana:** actualmente la empresa cuenta con ciento noventa integrantes los cuales trabajan activamente en el Frigorífico CALISA.

■ **Factibilidad Técnica:** en este caso, el Frigorífico CALISA cuenta con recursos tecnológicos que facilitan su trabajo. Son recursos necesarios para el desenvolvimiento habitual de la empresa.

■ **Factibilidad Política:** en este marco, la empresa no presenta problemas dado que hay una fuerte conciencia de su misión, la cual establece que se realicen productos sanos garantizando la excelencia a los clientes. Debido a esto, la alta dirección podría implementar actividades de recursos humanos que acompañen a dicha misión.

■ **Factibilidad Material:** Frigorífico CALISA posee una planta adecuadamente instalada para el trabajo de sus miembros, la cual es amplia y permite el buen desarrollo de sus integrantes.



**PROPUESTA
PARA EL PROYECTO
DE APLICACIÓN**

Capítulo 10



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

10- Propuesta para el plan de Aplicación Profesional

En relación a todo lo detallado anteriormente, a continuación se presenta un plan concerniente al Subsistema de Recursos Humanos, lo cual ayudará a organizar de mejor manera las actividades relacionadas al personal.

En primer lugar, se presentará una propuesta respecto al análisis y descripción de puestos, las cuales son necesarias que se encuentren presentes en una empresa de manera formal, ya que son la base para cualquier otra tarea de esta disciplina. El objetivo de esto es determinar las funciones, tareas y requerimientos de los puestos de trabajo de CALISA.

Posteriormente, se presenta una proposición relacionada a la evaluación de desempeño, la cual permitirá determinar el rendimiento de los empleados del frigorífico CALISA. Además, por medio de la misma se podrá compensar aquellos que tengan un desenvolvimiento destacado y corregir a los que

tienen un desempeño insatisfactorio.

Para todas estas actividades se utilizarán diferentes medios de comunicación para informar a los integrantes de la empresa de todo aquello que se desea realizar y mejorar. Además permitirán que todos se sientan involucrados y parte de los beneficios que se persiguen.

10.1- Propuesta para el Análisis y Descripción de Puestos

Para llevar un correcto análisis y descripción de puestos en el frigorífico CALISA se dispondrá de una información que contenga:

- Requerimientos físicos y mentales, preparación, experiencias, que deberán cumplir los integrantes de la empresa para poder desempeñar correctamente el puesto.

- Descripción analítica, concreta y clara de

las tareas y funciones que constituyen el cargo.

-Condiciones que se le imponen al trabajador en el desempeño normal del puesto.

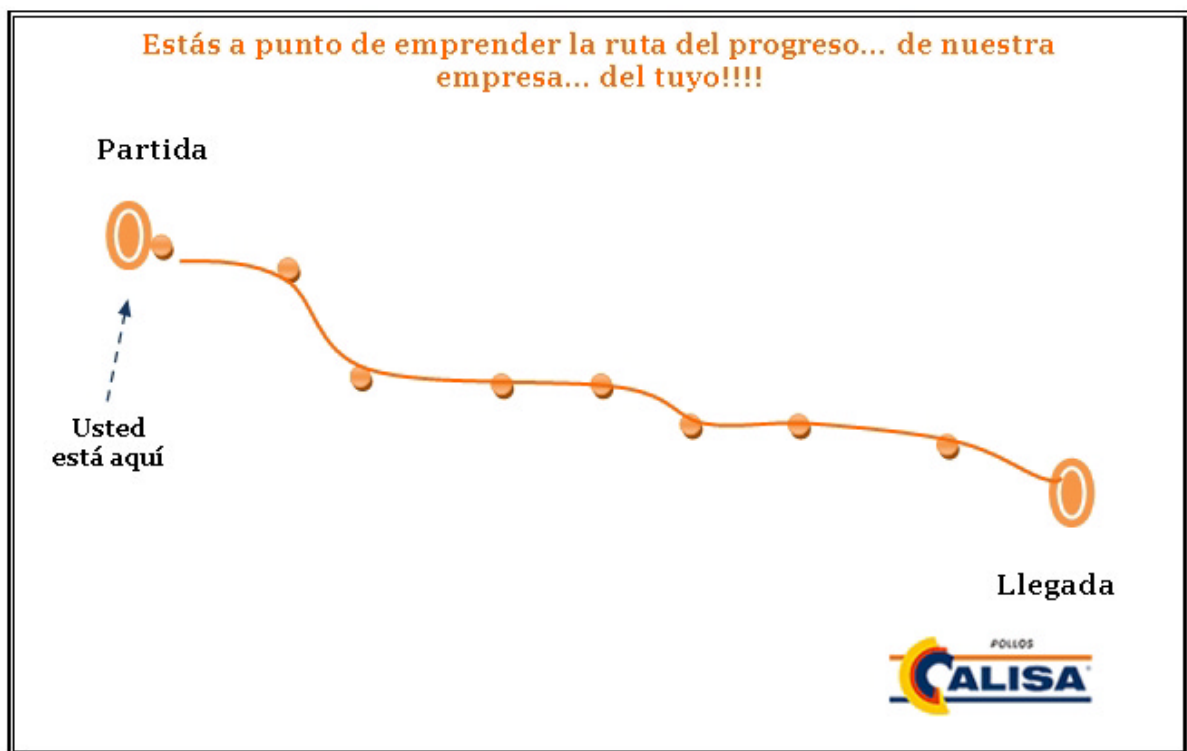
Esto se llevará a cabo por medio de una combinación de métodos de análisis y descripción de cargos, y la persona encargada de realizar esta recolección de información será el especialista de recursos humanos externo, que designará la empresa ya que no existe un departamento que realice estas actividades. Esta combinación de métodos se efectuará con el objetivo de comparar los datos y reunir todo lo necesario para que cada descripción de puesto sea correctamente realizada.

Para los cargos que corresponden al área de producción, que son sencillos, no requieren de actividades complejas, se utilizará la observación directa, ya que es eficaz para trabajos manuales o repetitivos. Además, se realizará una entrevista con el superior inmediato para comparar la información obtenida. Para ambos métodos se utilizará como guía un cuestionario.

Para los departamentos económico-financiero, departamento comercial, de comercio exterior y relaciones económicas internacionales, departamento de ingeniería, el de gestión de calidad y las diferentes jefaturas del área de producción se recolectará la información a través de un cuestionario y una entrevista, ambos con el ocupante del cargo.

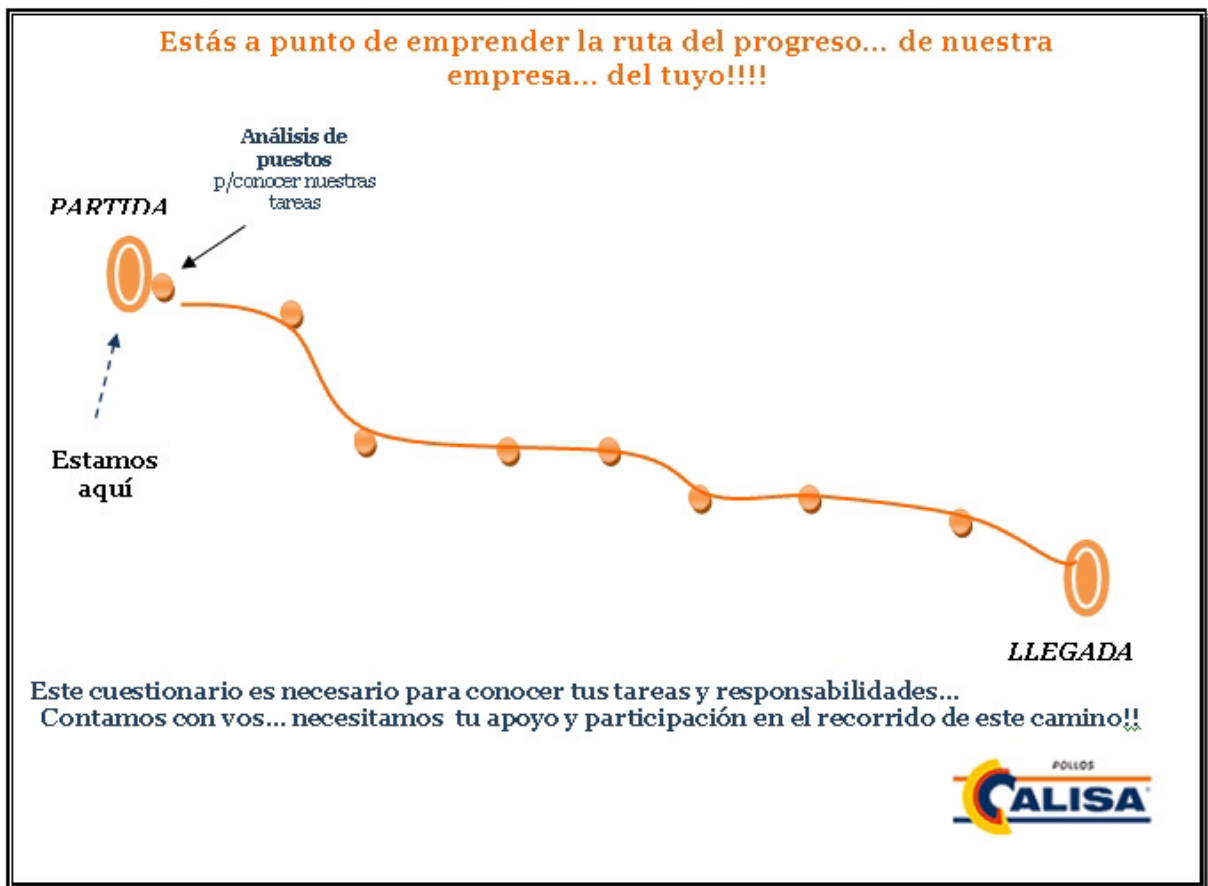
Este procedimiento será ejecutado dentro de un período de un mes, ya que las entrevistas serán el método que más tiempo llevará realizar y se tendrá que acordar los horarios de las personas a entrevistar. En cambio, los cuestionarios y la observación directa son más viables y demandan menos tiempo.

Para la comunicación de la realización de los cuestionarios, se pondrá tres días antes, un cartel que llame la atención y brinde cierta información respecto a lo que se va hacer. Será similar al gráfico que se presenta posteriormente. Dicho cartel será colocado en la planta de producción y en el sector de administración, ya que estos edificios se encuentran separados.



Con respecto a los cuestionarios, serán realizados por el consultor externo en primera instancia. Luego de un año cuando se revisen nuevamente las descripciones de puestos, serán llevados a cabo por el personal correspondiente.

Durante el proceso de realización de las descripciones, se aplicará en el cartel de "ruta de progreso" una inscripción que diga la etapa en la que se está transitando. El diseño anteriormente mencionado se muestra a continuación:



En el momento en que se finaliza con los cuestionarios, se agregará en el primer cartel una nota en la primera parada donde diga: "Gracias por tu participación... seguimos adelante!"

A continuación se presenta el cuestionario que se utilizará para cada uno de los casos anteriormente mencionados.

Cuestionario para el análisis de los puestos de CALISA.

Instrucciones para la cumplimentación del cuestionario.

1. Antes de escribir, lea atentamente estas instrucciones y el contenido del cuestionario.
2. Después de haberse dado una idea general de la información que se le solicita, comience a completarlo por donde le sea más cómodo, pero conteste a todas las preguntas.
3. Añada cuantas hojas adicionales necesite.
4. Esta descripción es fundamental para la futura organización de CALISA, le rogamos encarecidamente que la realice con todo cuidado y atención.

Muchas Gracias!

I- Identificación.

- A) Nombre del puesto:.....
 B) Sección a la que pertenece:.....
 C) ¿Quién es su jefe? (es importante el nombre del puesto y no el de la persona).....
 D) ¿Tiene usted personal a cargo? (escribir los nombres de estos puestos)

II) Contexto del puesto.

1) Condiciones ambientales.

- A) En este puesto de trabajo hay que:
 Estar frente a diferentes ruidos ()
 Hacer fuerza física ()
 Estar sometido a bajas temperaturas ()
 Estar expuesto a posibles enfermedades laborales ()
 ¿Cuáles?.....
 Otros () ejemplo.....

B) ¿Con qué frecuencia?

- Estar frente a diferentes ruidos:
 Permanente () Frecuente () Esporádica ()
 Intensidad de los ruidos:
 Alta () Media () Baja ()
- Hacer fuerza física:
 Permanente () Frecuente () Esporádica ()
 Intensidad de la fuerza física:
 Alta () Media () Baja ()
- Estar sometido a bajas temperaturas:
 Permanente () Frecuente () Esporádica ()
 Intensidad de las bajas temperaturas:
 Alta () Media () Baja ()



Estar expuesto a las enfermedades laborales:

Cuáles?.....

Permanente () Frecuente () Esporádica ()

Intensidad de la exposición:

Alta () Media () Baja ()

C) Este puesto requiere algún tipo de esfuerzo:

Físico () Mental ()

D) ¿Con que frecuencia?

Permanente () Frecuente () Esporádica ()

Intensidad del esfuerzo:

Alta () Media () Baja ()

2) Contactos.

A) Contactos internos que precisa mantener dentro de CALISA para realizar su trabajo.

Con quién?:

.....

Para qué?:

.....

B) Contactos externos que precisa mantener fuera del frigorífico para realizar su trabajo.

Con quién?:

.....

Para qué?:

.....

III) Contenido del puesto.

A) Explique de manera resumida lo que se realiza en este puesto de trabajo.

.....

B) Funciones y tareas del puesto

¿Qué se realiza?

.....

¿Cómo lo realiza?

.....

¿Para qué lo realiza?

.....

¿Con qué frecuencia lo realiza?

.....

C) ¿En este puesto hay tareas críticas que deben ser realizadas que, de no ser cumplidas serían un claro indicador de mal desempeño? Describa las más comunes.

.....

D) ¿Cuáles son las responsabilidades de este puesto?

Por decisiones ()

Por el trabajo de otros ()

Por materiales, bienes, herramientas. Máquinas o equipos ()

Por la custodia o manejo de dinero o valores ()

Por información de tipo confidencial ()

Por la seguridad de las personas ()



IV) Condiciones laborales:

A) ¿Cuáles son los horarios habituales de trabajo?

.....
 Turnos: Fijos () Rotativos ()
 Jornadas: Continua () Discontinua ()

B) ¿En este puesto se requieren horas extras?
 Siempre () A veces () Nunca () NS/NC ()

C) ¿Se requiere disponibilidad para viajar en este cargo?
 Siempre () A veces () Nunca () NS/NC ()

D) ¿Exige algún lugar de residencia determinado?
 Si () No () NS/NC ()

E) ¿Cuál cree usted que es la edad ideal para incorporar a una persona en este puesto?
 Mínima () Máxima ()

F) ¿De qué sexo debería ser dicho ocupante?
 Masculino () Femenino () indistinto ()

1) Requerimientos objetivos:

A) ¿Qué nivel de instrucción formal debe tener quién ocupe este puesto?

Primario: Incompleto
 Completo
 Secundario: Incompleto
 Completo
 ¿De qué especialidad?.....
 Terciario: Incompleto
 Completo
 ¿De qué especialidad?
 Universitario: Incompleto
 Completo
 ¿De qué especialidad?.....

B) ¿Qué otro tipo de conocimientos o habilidades debería tener el ocupante del puesto?

Técnicas () ¿cuáles?.....
 Informáticas () ¿cuáles?.....
 Idiomas () ¿cuáles?.....
 Administrativas () ¿cuáles?.....
 Otras.....

2) Experiencia laboral específica:

A) Indique qué tipo de experiencia necesitaría tener una persona para lograr un buen desempeño en este puesto.

B) Experiencia laboral requerida:

Hasta 6 meses () Hasta 1 año () Hasta 3 años ()
 Hasta 5 años () Más de cinco años () NS/NC ()

C) Observaciones.

¿Hay alguna otra característica de este puesto que sea necesaria y útil de conocer y que no se le haya preguntado?

Muchas Gracias!

Modelo de entrevista para el Análisis y Descripción de Puestos

Este modelo de entrevista se aplicará a los departamentos económico-financiero, departamento comercial, de comercio exterior y relaciones económicas internacionales, departamento de ingeniería, el de gestión de calidad y las diferentes jefaturas del área de producción.

- 1-¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa?
- 2-¿A qué sección o departamento pertenece?
- 3-¿Tiene usted jefe? ¿Cómo es el nombre del puesto de su jefe?
- 4-¿Tiene usted personal a cargo?
- 5-Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿cómo se llaman los puestos a su cargo?
- 6-¿A qué condiciones ambientales se expone este puesto de trabajo?
- 7-¿Con qué frecuencia e intensidad es la exposición en cada una de ellas?
- 8-¿Este puesto requiere algún tipo de esfuerzo? ¿Cuál?
- 9-¿Cuál es su frecuencia e intensidad?
- 10-¿Con qué puestos necesita mantener contacto dentro del frigorífico para realizar su trabajo? ¿Para qué?
- 11-¿Con quiénes necesita mantener contacto fuera de CALISA para llevar adelante el trabajo? ¿Para qué?
- 12-Explique en pocas palabras en qué consiste su puesto de trabajo.
- 13-¿Qué funciones y tareas realiza usted en su cargo? ¿Cómo lo realiza? ¿Para qué lo realiza? ¿Con qué frecuencia lo realiza?
- 14-En este puesto de trabajo, ¿hay tareas críticas que deben ser realizadas que, de no ser cumplidas serían un claro indicador de mal desempeño? Describa las más comunes.
- 15-¿Cuáles son las responsabilidades de este puesto?
- 16-¿Cuáles son los horarios habituales de este cargo?
- 17-¿Cómo son los turnos de trabajo?
- 18-¿La jornada laboral es continua o discontinua?
- 19-¿Se requieren horas extras?
- 20-Este puesto de trabajo, ¿requiere disponibilidad para viajes?
- 21-¿Cuál debería ser el sexo del ocupante del cargo?
- 22-¿Este puesto requiere algún lugar de residencia determinado?
- 23-¿Cuál es el nivel de instrucción formal que debe tener la persona que ingresa a trabajar en este puesto? ¿De qué especialidad?
- 24-¿Qué otro tipo de conocimientos o habilidades debería tener el ocupante del puesto?
- 25-¿Qué tipo de experiencia es necesaria para lograr un buen desempeño en este puesto de trabajo?
- 26-¿Cuánto tiempo de experiencia laboral se necesita para ingresar a este puesto?
- 27-Por último, ¿quiere agregar algo acerca de este puesto que no se le haya preguntado?

Muchas gracias!

Al finalizar con el período del análisis de puestos, que fue realizado mediante los métodos de la observación directa, los cuestionarios y entrevistas con las personas correspondientes, con la información obtenida y analizada se diseñarán las descripciones de puestos. La finalización de las mismas será luego de un mes de la obtención de los datos.

Cada departamento que forma parte de la empresa será diferenciado con un color, o sea, que el contorno de cada descripción de puesto tendrá el tono correspondiente al área que integra. Por ejemplo: el departamento Económico-Financiero será de color azul; el área comercial tendrá una tonalidad

naranja oscuro; el departamento de Producción será de color amarillo; el de Comercio Exterior y Relaciones económicas internacionales poseerá el tono de naranja claro; el departamento de Ingeniería será de color celeste, y por último el área de gestión de calidad estará coloreado con verde azulado.

Esto se llevará a cabo con el fin de que la búsqueda de un determinado puesto, en un futuro sea más rápida y sencilla.

A continuación se muestra un modelo de las descripciones de puestos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:
 Depto. o Sección:
 Es supervisado por:
 Supervisa a:

Posición del puesto en el organigrama

```

graph TD
    A([ ]) --- B[ ]
    A --- C[ ]
    A --- D[ ]
    style D stroke-width:4px
            
```

DATOS DE CONTROL

Analistas de puestos:

Fecha de análisis de puestos:



CONTEXTO DEL PUESTO

Condiciones Ambientales:

Horario habitual:

Jornada: Fijo: () Rotativo: ()
 Contínua: ()
Horas extras: Sí: () No: ()
Disponibilidad para viajes: Sí: () No: ()

Relaciones sociales por los procesos de trabajo:

Relaciones INTERNAS:

CON QUIÉN	PARA QUÉ

Relaciones EXTERNAS:

CON QUIÉN	PARA QUÉ

CONTENIDO DEL PUESTO

Resumen del puesto:

Funciones y tareas:

Estándares de desempeño:

Estándares de desempeño:

Responsabilidades:

Responsabilidad por DECISIONES:

Responsabilidad por EL TRABAJO DE OTROS:

Responsabilidad por MATERIALES, BIENES Y/O HERRAMIENTAS Y MÁQUINAS:

Responsabilidad por LA CUSTODIA O MANEJO DE DINERO O VALORES:

Responsabilidad por INFORMACIÓN DE TIPO CONFIDENCIAL:

Responsabilidad por LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS:



REQUERIMIENTO DEL PUESTO

Requerimientos objetivos:

Edad mínima:

Edad máxima:

Sexo Masculino:

Sexo Femenino:

Indistinto:

Lugar de residencia:

Estado Civil:

Instrucción formal:

Primario	Secundario	Terciario	Universitario

Conocimientos o habilidades:

Experiencia laboral específica:

Tipo:

Tiempo:

Hasta 6 meses: ()

Hasta 1 año: ()

Hasta 3 años: ()

Hasta 5 años: ()

Más de 5 años: ()

10.2- Propuesta para la Evaluación de desempeño

10.2.1 Capacitación a evaluadores

Antes de implementar las evaluaciones de desempeño, se realizará una capacitación a los futuros evaluadores para que conozcan en qué consistirá, sus beneficios, su finalidad, entre otros temas que se tratarán. Además, como se mencionó en otras ocasiones, será la primera vez que se aplicará a toda la empresa.

La capacitación será comunicada por medio de una carta a cada uno de ellos tres días antes de ser realizada. Al día siguiente del envío de la nota se adhiere una explicación al cartel general que exprese el significado de la evaluación, así todos los empleados ya están informados y no se generan rumores al momento de enterarse de la capacitación de sus jefes. En la explicación que se agregará se pondrán los aspectos positivos de la EDD y las mejoras que pueden provocar en la realidad laboral de cada uno.

A cada persona involucrada en esta capacitación se le entregará la **notificación** que se muestra a continuación:

Como ya es sabido por todos, los constantes cambios en el entorno exigen a todas las empresas adaptarse para subsistir...

Nosotros queremos redoblar la apuesta: queremos profesionalizar más nuestro trabajo, queremos mejorar nuestras actividades... no solo para mantenernos sino para **progresar** y así poder brindarle mayores posibilidades a nuestros miembros!

Creemos que contamos con las capacidades y potencial que necesitamos para lograrlo... porque confiamos en los miembros que forman CALISA y las personas que la conducen!

Tenemos claro que es un camino largo y con dificultades... pero lo más difícil es dar el primer paso, y nosotros, con la participación de cada uno, ya lo logramos: Conseguimos que 190 personas detallen sus tareas y responsabilidades, lo cual es la base para diseñar las acciones tendientes a mejorar el trabajo de todos.

Nombre del destinatario:

Ahora, tu aporte es fundamental para seguir la "ruta del progreso"... nuestra próxima parada es la evaluación de desempeño: ésta es una actividad que genera mucha responsabilidad para quien la realiza, ya que, determina la "utilidad" de cada empleado, sus aspectos sobresalientes, pero también sus falencias.

Como entendemos esto, queremos proveerte de las herramientas necesarias para que aproveches el lugar de "evaluador" que tendrás (y generes la información necesaria para futuras mejoras), brindarte seguridad en este rol, para que esto no te signifique una carga, y que por el contrario, logres disfrutar de esta actividad que tantos beneficios puede generar para vos y la gente a tu cargo.

Para prepararnos adecuadamente, todos los evaluadores participaremos de una capacitación, en la que en medio de charlas, experiencias compartidas, algunas medialunas y cafecito, nos vamos a informar acerca de los objetivos, procesos y algunos consejos sobre la evaluación de desempeño.

Nos vemos el día (...) a las (...) hs en la sala de reuniones!

Contamos con vos...

Necesitamos tu apoyo y participación en el recorrido de este camino!

Firma Responsable Finanzas y Personal

10.2.2- Curso de Capacitación

Esta etapa será organizada e implementada por el consultor especialista en recursos humanos.

El curso se realizará en la sala de reuniones de CALISA, y tomará aproximadamente cuatro horas, donde se mostrarán las filmas correspondientes, explicando cada una de ellas detenidamente y se contestarán todas aquellas dudas que puedan surgir.

El horario en que se llevará adelante la capacitación se determinará, junto con el responsable de finanzas y personal, en el momento en que se quiera implementar la misma.

Al inicio de la reunión se realizará un breve resumen de lo que se tratará en la misma. Seguidamente se empezará a exponer cada una de las filmas diseñadas, donde a medida que se muestren, cada uno de los presentes podrá consultar aquello que no entienda.

Al finalizar la presentación, se le entregará a cada uno un manual de desempeño donde se presenta el reglamento, el método y EDD que se utilizará y los objetivos de la misma. Esto es con el fin de que cada evaluador lo consulte en el momento en que se presente una duda después de haber asistido a la capacitación y durante la EDD misma. Antes de que termine la misma, se explicará detalladamente dicho manual, focalizando en el reglamento para que quede claro como se deberá actuar.

A continuación se detallan cada una de las filmas.

<p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SIMPLE O TRADICIONAL</p> <div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Evaluador</div> <p style="text-align: center;">▼</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Evaluado</div> </div>	<p>¿QUÉ ES UNA EDD?</p> <p>“La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios...”</p> <p><small>PUCHOL, LUIS. "Dirección y gestión de Recursos Humanos. Editorial Díaz de Santos, quinta edición, Madrid, 2003, Pág. 287</small></p>
<p>MÉTODO A UTILIZAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen diferentes métodos que se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. En este caso el método a utilizar es: “Escalas de puntuación.” - El evaluador realiza una evaluación subjetiva del rendimiento de empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. 	<p>VENTAJAS Y DESVENTAJAS</p> <p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad en su desarrollo y sencillez de aplicarlo. - Los evaluadores requieren poca capacitación. - Puede ser aplicada a grandes grupos de empleados. <p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pueden surgir distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo.
<p>BENEFICIOS DE LA EDD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación. - Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos. - Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en lo previsto. - Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado. - Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía a las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. 	<p>ERRORES COMUNES EN LA EVALUACIONES</p> <p>errores ▶ Son distorsiones que se introducen de manera inconsciente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El estereotipo: es cuando las personas se dejan llevar por los preconceptos. - La proyección: asignación de los propios defectos a otra persona. - Halo: un aspecto = Todo - La sombra: inseguridad del evaluador al estar frente de un empleado óptimo. Por esto, se dice que se proyecta una sombra sobre la propia tarea y se trata de subvalorar las aptitudes laborales del personal. - La ayuda: Evaluador ayuda a empleados cubriendo defectos. - Otros errores: por la edad, de acuerdo a la importancia de la tarea, entre otros.

10.2.3- Método para evaluar

En el frigorífico CALISA se aplicará una Evaluación de Desempeño a través del método de puntuación, ya que el mismo es de gran utilidad para empresas con un importante número de empleados, como también es de fácil aplicación. Además, este método era llevado a cabo por el jefe de mantenimiento en su área, por lo tanto se decidió, de manera conjunta con los responsables de la empresa, seguir con dicho procedimiento. Por otra parte, la gerencia general propuso que como precedentemente no se había aplicado esta herramienta en la compañía (con excepción de mantenimiento, como se mencionó anteriormente) se tenga en cuenta un método de sencilla utilización. Por lo tanto, se respetó esta sugerencia.

Cada integrante de la empresa será evaluado por su jefe directo, y además el responsable de finanzas y personal evaluará a los responsables de cada departamento, ya que el mismo formará parte del proceso de evaluación junto con el consultor especialista en recursos humanos.

Los modelos de las EDD serán dos, uno será aplicado al nivel operativo ya que sus actividades son sencillas y monótonas. En cambio, en el resto de la empresa se utilizará otra evaluación con diferentes criterios que se adaptan a las tareas que se realizan en los mismos.

Las características a evaluar se establecieron en conjunto con los responsables de cada área. Se planteó una lista de criterios, los cuales fueron jerarquizados de mayor a menor importancia para luego ser involucrados en la EDD.

Para que la EDD sea llevada a cabo de manera correcta, se necesita que cada evaluador tenga definido a quién deberá evaluar. Para eso, a continuación se detalla cómo se realizará.

■ ■

EVALUADOR	EVALÚA A	EVALUADO
Finanzas y Personal		Contaduría administrativa
		Compras
		Servicios de ventas
	▶	Jefe Planta Faena
		Jefe Planta Cocción
		Jefe Planta Integración
		Desarrollo de procesos, productos y proyectos de ingeniería
		Productos cocidos Productos crudos Laboratorio
Responsable de Servicio de Ventas	▶	Personal del departamento de Serv. Ventas
Responsable Planta Faena	▶	Responsable área de producción
		Responsable área de mantenimiento
		Responsable de laboratorio
Responsable Planta Cocción	▶	Responsable área de producción
		Responsable área de desarrollo
		Responsable área de calidad
		Responsable área de mantenimiento
Responsable Integración	▶	Responsable logística e insumos
		Responsable área de control e informes
Resp. Des. de proc., productos y proyectos de ingeniería	▶	Personal del departamento de Des. De Procesos, productos y proyectos de ingeniería
Responsable Laboratorio (calidad)	▶	Personal de Productos cocidos y Productos crudos
Resp. Área producción de Planta de Faena	▶	Personal de área de producción de la Planta de Faena
Resp. Área manten. de Planta de Faena	▶	Personal de área de mantenimiento de la Planta de Faena
Resp. Área de calidad de Planta de Faena	▶	Personal de área de calidad de la Planta de Faena
Resp. laboratorio de Planta de Faena	▶	Personal de laboratorio de la Planta de Faena
Resp. Área de prod. Planta de Cocción	▶	Personal de área de producción de la Planta de Cocción
Resp. Área de desarrollo de Planta de Cocción	▶	Personal de área de desarrollo de la Planta de Cocción
Resp. Área de calidad de Planta de Cocción	▶	Personal de área de calidad de la Planta de Cocción
Resp. Área de mant. de Planta de Cocción		Personal de área de mantenimiento de la Planta de Cocción
Resp. de logística e insumos del Área de integración	▶	Personal de logística e insumos del Área de integración
Resp. de control e informes del Área de integración	▶	Personal de control e informes del Área de integración

A continuación se presenta un manual para el evaluador, el cual será entregado a las personas correspondientes para que se informen acerca de la herramienta a utilizar y logren los objetivos planteados en el material.

Manual para el Evaluador

Índice:

- I) Concepto de manual del evaluador.
- II) Objetivos.
- III) Concepto de EDD.
- IV) Reglamento.
- V) Método de Evaluación de desempeño.

Concepto y objetivos:

Este manual es un instrumento que otorgará un conjunto de herramientas esenciales para llevar adelante, de una mejor manera, las evaluaciones de desempeño.

Lo que se persigue con este manual es que todos los involucrados, tanto evaluados como los encargados de llevar adelante la EDD estén en condiciones de:

- Entender la importancia de la responsabilidad personal en el proceso de evaluación.
- Comprender la naturaleza y contenidos esenciales del sistema.
- Interiorizarse sobre las distintas etapas del proceso y los plazos de realización.

Concepto de la EDD:

*“La evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios...”*²³

La evaluación de desempeño permite:

- Descubrir inquietudes de la persona evaluada.

-Detectar necesidades de capacitación.

-Para tomar decisiones acerca de salarios y promociones.

-Motivar a las personas al darles a conocer su desempeño y además involucrándolas en los objetivos de la organización.

-Es una ocasión para que tanto jefes como empleados analicen cómo se están llevando a cabo las cosas.

-Entre otros.

Una EDD bien realizada mejora el rendimiento de las personas y también los resultados de la organización.

Reglamento:

- A) El personal será evaluado una vez al año, en el mes de junio.
- B) La duración del período de EDD será de un mes para otorgar el tiempo que los evaluadores necesiten para hacerlo de la manera correcta.
- C) En caso de que un empleado sea promovido, la evaluación de desempeño deberá ser realizada de manera conjunta entre el anterior y nuevo evaluador.
- D) El superior inmediato de cada evaluado deberá completar la EDD dentro de los plazos establecidos, y lo evaluará de acuerdo al desempeño desarrollado durante el período de evaluación.
- E) Las personas responsables de esta evaluación de desempeño deberán impulsar un estricto cumplimiento de los plazos establecidos.
- F) Se deberá definir los criterios de evaluación de manera conjunta entre los responsables de la EDD y los evaluadores directos, para lograr así una aplicación homogénea en las diferentes áreas.
- G) Cada EDD deberá ser firmada tanto por el evaluador como por el evaluado.
- H) Por último, luego de realizar dicha EDD, se le entregará a cada uno de los evaluados los resultados obtenidos.

²³ PUCHOL, LUIS. “Dirección y gestión de Recursos Humanos.” Editorial Díaz de Santos, quinta edición, Madrid, 2003, pág 287.

Método de EDD utilizado:

El método de evaluación que será utilizado en el frigorífico CALISA se denomina: “Escala de puntuación”, ya que se desea evaluar a un grupo compuesto por un gran número de personas, y ésta es una de las grandes ventajas que tiene dicha técnica.

Este método consiste en otorgar a cada evaluado una puntuación de acuerdo al desempeño realizado. Esta valoración consta de una escala que va desde un puntaje bajo a uno alto. El objetivo de esto es obtener varios cómputos para posteriormente ver resultados finales y así determinar qué se debe mejorar para un futuro rendimiento.

10.2.4- Modelo de EDD para los operarios

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Período de observación: Del.../.../... al .../.../...		
Datos del evaluado:	Datos del evaluador:	
Apellido y nombre:	Apellido y nombre:	
Puesto actual:	Nombre del puesto actual:	
Puntuación		
10 - 9: Excelente (supera las exigencias)		
8: Muy bueno (cumple totalmente las exigencias)		
7 - 6: Bueno (en algunos aspectos no cumple con las exigencias)		
5 - 4: Regular (tiene un desempeño insatisfecho)		
Conductas a evaluar		Puntuación
Trabajo en equipo: mide la capacidad para integrar grupos de trabajo, compartir tareas, valorar objetivos grupales.		
Mejora continua: mide la capacidad para actuar más allá de las pautas, buscando mejoras incrementales en los procesos de trabajo.		
Producción: cantidad de trabajo ejecutado normalmente.		
Cooperación: actitud hacia la empresa, la jefatura, y los compañeros de trabajo.		
Comprensión: grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.		
Cumplimiento de los horarios de trabajo.		
Asistencia al lugar de trabajo.		
Utilización eficiente del tiempo de trabajo para la realización de las tareas.		
Flexibilidad: es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.		
Organización: planifica y coordina su propio trabajo utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.		
Comunicación: transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de influencia de forma clara y adecuada.		
TOTAL:		





EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DEL INTERVALO ENTRE:	
EXCELENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	99 O MÁS	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque desempeña eficientemente su labor.
BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	88 A 98	Se recomienda que siga esforzándose para mantener el nivel de desempeño en el cargo asignado.
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	66 A 87	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
INSUFICIENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	44 A 65	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque ésta no cumple con las exigencias que la empresa exige.

Comentarios

.....

.....

.....

Aspectos destacados del desempeño:

.....

.....

.....

Firma del evaluador

Firma del evaluado



10.2.5- Modelo de EDD para el resto de la empresa

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Período de observación: Del.../.../... al .../.../...		
Datos del evaluado:	Datos del evaluador:	
Apellido y nombre:	Apellido y nombre:	
Puesto actual:	Nombre del puesto actual:	
Puntuación		
10 - 9: Excelente (supera las exigencias)		
8: Muy bueno (cumple totalmente las exigencias)		
7 - 6: Bueno (en algunos aspectos no cumple con las exigencias)		
5 - 4: Regular (tiene un desempeño insatisfecho)		
Conductas a evaluar		Puntuación
Trabajo en equipo: mide la capacidad para integrar grupos de trabajo, compartir tareas, valorar objetivos grupales.		
Mejora continua: mide la capacidad para actuar más allá de las pautas, buscando mejoras incrementales en los procesos de trabajo.		
Cooperación: actitud hacia la empresa, la jefatura, y los compañeros de trabajo.		
Comprensión: grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.		
Realización: capacidad de poner en práctica ideas propias y ajenas.		
Creatividad: capacidad de concebir ideas productivas.		
Cumplimiento de los horarios de trabajo.		
Asistencia al lugar de trabajo.		
Utilización eficiente del tiempo de trabajo para la realización de las tareas.		
Liderazgo: transmite la misión del negocio, llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos, actuando como ejemplo modelo a seguir.		
Flexibilidad: es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.		
Organización: planifica y coordina su propio trabajo utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.		
Delegación: delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos, desarrollándolos, asegurando el control adecuado que regule la eficacia de las personas.		
Comunicación: transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de influencia de forma clara y adecuada.		
Supervisión: capacidad para corregir las actuaciones de sus colaboradores de forma adecuada y facilitando la solución de problemas.		
Decisión: toma decisiones consistentes viables entre diferentes opciones, asumiendo plenamente las consecuencias.		
TOTAL:		





EL OCUPANTE DEL CARGO HA TENIDO UN:	SI FORMA PARTE DEL INTERVALO ENTRE:	
EXCELENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	153 O MÁS	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque desempeña eficientemente su labor.
BUEN DESEMPEÑO DEL CARGO	136 A 152	Se recomienda que siga esforzándose para mantener el nivel de desempeño en el cargo asignado.
REGULAR DESEMPEÑO DEL CARGO	102 A 135	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
INSUFICIENTE DESEMPEÑO DEL CARGO	68 A 101	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque ésta no cumple con las exigencias que la empresa exige.

Comentarios

.....

.....

.....

Aspectos destacados del desempeño:

.....

.....

.....

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Luego de realizar las evaluaciones de desempeño, en el transcurso de la semana siguiente en el mismo cartel general (ruta de progreso), se comunicará que todos van a poder conocer los resultados de su evaluación y dar su opinión al respecto.

Además, se entregará a cada evaluador un presente en agradecimiento a su participación.

Esto contribuirá a que estén predispuestos para realizar las entrevistas de devolución de resultados ya que es un trabajo tedioso y lleva tiempo. También ayudará a que colaboren en otras actividades de recursos humanos que se implementen en un futuro ya que ellos son el nexo con el resto de los empleados, les transmiten las percepciones con respecto a la seriedad e importancia de una acción.



10.2.6- La entrevista de evaluación

Con la entrevista de evaluación de desempeño se persiguen los siguientes **objetivos**:

- Brindar al empleado un espacio donde pueda expresar libremente sus comentarios y dudas.
- Ver los logros y aspectos positivos.
- Analizar de manera conjunta entre evaluador y evaluado los resultados obtenidos de la EDD.
- Mejorar la comunicación entre subordinado/superior.
- Analizar los aspectos a mejorar.
- Realizar conjuntamente un plan de acción para las mejoras correspondientes y su seguimiento.

Los responsables de esta entrevista, como se mencionó anteriormente, son el responsable de la EDD (consultor) y el evaluador, quienes se responsabilizan de llevar adelante dicha reunión, con el fin de detectar que desempeños no alcanzan los resultados deseados y así buscar sus mejoras.

Por otro lado, se encuentra el empleado. El mismo asume la responsabilidad de establecer metas u objetivos para una mejora de aquellos desvíos obtenidos, y de mantener o incrementar los aspectos positivos.

Para llevar adelante la entrevista, se determinará día, horario, lugar y duración de la misma, siempre se realizará en un espacio adecuado a la situación, donde nadie pueda interrumpir dicho proceso.

En el momento en que se realiza el encuentro, el consultor recibirá al empleado y dará una introducción general acerca de todo el proceso de EDD. Posteriormente, junto con el evaluador se completará el formulario de la entrevista y luego se cerrará la cita.

■ ■

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
Período de EVALUACIÓN:			
Apellido y nombre:			
Puesto de trabajo:			
Sector:			
Objetivos fijados		Consecución	
(en período evaluado)		No alcanzado	Alcanzado
			Excedido
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
Cualidades y/o deficiencias que influyen en el rendimiento			
Cualidades más destacadas		Deficiencias más notables	
1-		1-	
2-		2-	
3-		3-	
4-		4-	
Propuestas referidas al puesto			
Mantener en puesto actual	Modificar funciones	Promoción	Cambio de puesto
RAZONES:			
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
Objetivos para el próximo período de Evaluación de Desempeño			
Cursos o acciones en que debe participar:			
1-			
2-			
3-			
Comentarios del evaluador:			
Firma del evaluador		Firma del evaluado	

Luego de la realización de las entrevistas, en el mismo cartel de ruta de progreso se colocará un pequeño cartel expresando: *“Gracias!... y seguimos adelante!”*.

Una semana después a la finalización de la reunión para la retroalimentación, se colocará en una cartelera algunos datos generales de la evaluación, que sean positivos, donde se exprese, por ejemplo: *“el 80% de nuestros miembros fueron evaluados positivamente en determinado aspecto... Así no será difícil llegar a la mejora de nuestro trabajo!”*

Con todo lo mencionado respecto a comunicación en este Trabajo Final de Grado ya queda institucionalizado el medio para que, en poco tiempo, se agregue información de alguna capacitación, reubicación, acción de motivación u otra actividad de recursos humanos. Así se demostrará que el trabajo que realizaron los miembros de CALISA, tanto las descripciones de puestos como las evaluaciones de desempeño, tienen sus frutos.



PRESUPUESTO



Capítulo 11



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD REQUERIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Descripción de Puestos			
Impresión de Cuestionarios	200	0,5	100
Impresión de descripciones de puestos	25	1,5	37,5
Anillado de Descrip. Puestos por depto.	6	5	30
Evaluación de Desempeño			
Servicio de Catering para capacitación	1	60	60
Impresión de manual para el evaluador	17	2	34
Impresión de las EDD	190	0,3	57
Impresión Ficha de devolución de resultados	190	0,2	38
Filminas	6	4	24
Obsequio para evaluadores	17	15	255
Comunicación			
Sobres para los cuestionarios	200	0,5	100
Impresión carta para capacitación de la EDD	17	0,2	3,4
Cartel de ruta de Progreso para paredes	2	40	80
Notas para agregar en cartel Ruta de Progreso	10	2,5	25
Cartel para resultados generales	2	25	50
<i>Total</i>			893,9
Honorarios Consultor			
Observación directa	13	35	455
Entrevistas para descripciones de puestos	10	35	350
Descripciones de Puestos	25	40	1000
Entrevistas Evaluaciones de Desempeño	190	20	3800
<i>Total</i>			5605
Costo Final			6498,9



DIAGRAMA DE GANTT



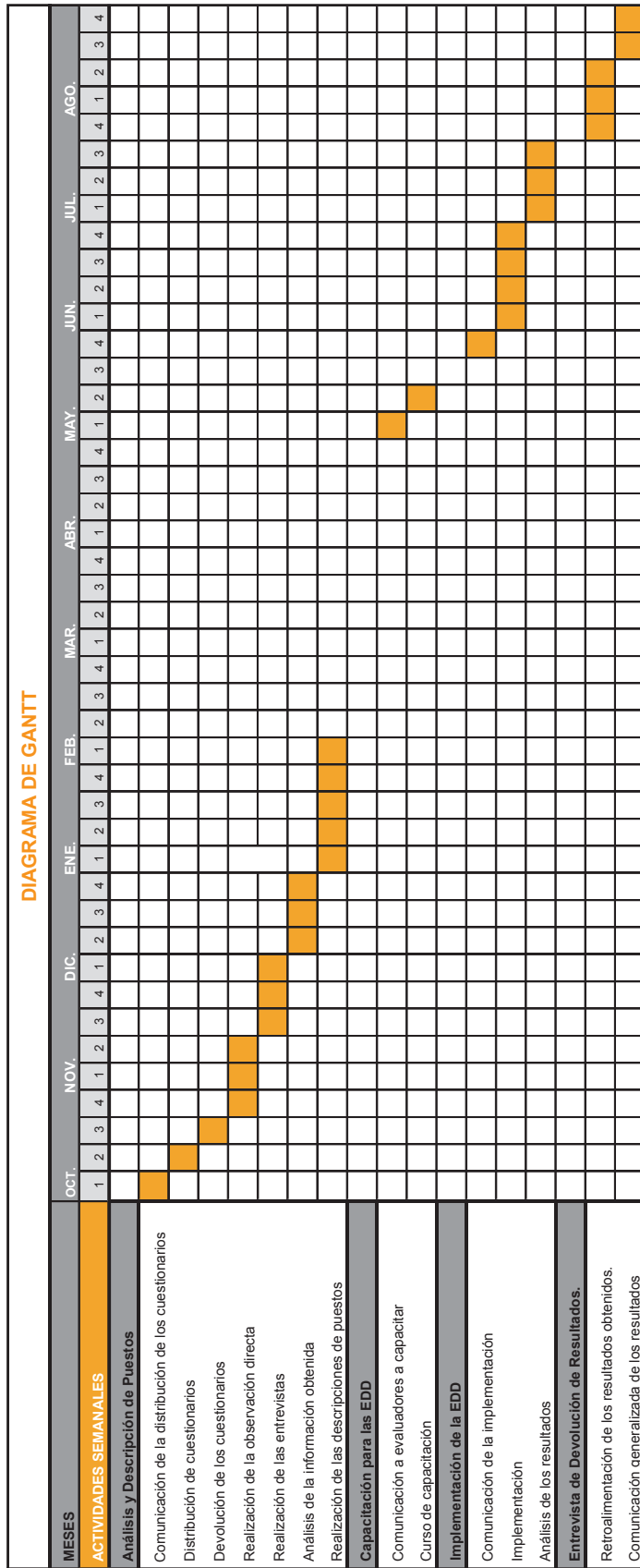
Capítulo 12



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**





CONCLUSIÓN



Capítulo 13



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

Los Recursos Humanos son una disciplina que presenta un carácter situacional, también llamado contingencial ya que está en manos de la política, filosofía, ambiente y tecnología que la rodea.

Por otro lado, el constante crecimiento del sector empresarial hace que la importancia de los recursos humanos de una organización sea cada vez más grande.

La organización objeto de estudio, es una empresa que apunta fuertemente a un comportamiento socialmente responsable, productos y servicios de alta calidad, eficiencia y excelencia.

Para lograr lo mencionado en el párrafo anterior, se necesita la colaboración de personas que tengan las capacidades y habilidades necesarias para llevar adelante lo planteado por la empresa. En este marco, la administración de personal adquiere relevancia porque permite la creación de herramientas sumamente beneficiosas para lograr desde su disciplina lo que persigue CALISA.

Se ha argumentado que el frigorífico no realiza demasiadas acciones de recursos humanos, y se manifiesta que para poder actuar en beneficio de los empleados se necesita una base sólida respecto a esta disciplina para poder llevar adelante posteriormente todo lo relacionado con el personal, y además permite realizar actividades de otras áreas.

Y en este sentido se ha resaltado que, el análisis y descripción de puestos es fundamental para luego realizar una evaluación de desempeño y una socialización adecuada, y es aquí donde cobra importancia el Subsistema de Aplicación de los Recursos Humanos. En este caso, ya que CALISA realiza un proceso de socialización correcto se enfatizó en los otros dos aspectos nombrados.

La problemática detectada, permitió la elaboración de una propuesta respecto a este subsistema para desarrollar las actividades relacionadas al mismo, y así luego poder ampliar todo aquello que involucra al personal.

El aporte desde la disciplina de Recursos Humanos es fuertemente positivo porque brindará importantes herramientas para promover los conocimientos y beneficios de una actividad que en estos últimos tiempos está siendo explotada.



BIBLIOGRAFÍA

Capítulo 14



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

1- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, Editorial Mc Graw Hill quinta edición, 2004.

2- SCHIEL, Eduardo; OROZCO Néstor. Gestión de Personal. Buenos Aires, Aplicación Tributaria S.A. segunda edición, 2006.

3- PUCHOL, Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A. quinta edición, 2003.

4- WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Editorial Mc Graw Hill quinta edición, 2000.

5- ALLES, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2000.

6- MEE JOHN. Personnel Handbook. Editorial Ronald Press 1958.

7- FASSIO, Adriana; PASCUAL, Liliana; SUÁREZ, Francisco. Introducción a la Metodología de la Investigación.. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2004.

Sitios Web.

8- <http://www.grupomotta.com/misionesp.asp>

9- <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=articulo/rrhh13.asp>

10- <http://www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>

11- <http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=articulo/rrhh13.asp>



ANEXOS



Situación actual
del Sistema de
Recursos Humanos
del Frigorífico CALISA
de la ciudad de Crespo
Entre Ríos.



**Octubre
2007**

Entrevistas en Frigorífico CALISA.

1- Encargado de finanzas y Personal.

- Buenos días, como le anticipé por mail quisiera saber acerca de las diferentes actividades y políticas de Recursos Humanos presentes en CALISA.

- (interrumpe) Si, no tengo problemas, cuando quieras empezamos con las preguntas (ríe)

- Bueno... en primer lugar quisiera saber si se encuentra presente en la empresa un departamento, área de recursos humanos.

- Eee... en realidad definido un departamento de recursos humanos no hay, yo me ocupo de todo lo que respecta a esto. Sé que es muy importante hoy en día todo esto del personal porque se están implementado muchísimas cosas que afectan y benefician a los empleados, pero lo que pasa que no hay otra persona que lo haga, soy yo nomás. A veces pienso que tendría que estar en la empresa un encargado especializado en esto porque yo hay cosas que no sé específicamente de recursos humanos...

- Bien, y respecto al reclutamiento, ¿qué políticas tienen relacionado con este aspecto? ¿Es interno o externo?

- Bueno... en un primer momento lo hacemos interno, pero depende bastante de las vacantes que se quieren cubrir, más que nada lo hacemos interno en el área de producción, que hay más posibilidades de ascender como jefe de área, o sino dentro de una misma área hay categorías también. Pero después, con el resto de los cargos generalmente se hace un reclutamiento externo, porque necesitamos gente con conocimientos específicos, por ejemplo administrativo, experiencia en ventas, lo que sea...

- Ahh... ¿Y qué fuentes de reclutamiento utilizan? Por ejemplo: diarios, radio, entidades educativas, etc.

- Y... el boca en boca, recomendaciones de empleados de la empresa, se leen los currículum que traen, tenemos un archivo bastante importante en cantidad. Pero primero averiguamos si está trabajando en otra empresa esa persona que nos interesa y había dejado el CV, porque si ya tiene un trabajo no lo llamamos. O si quiere dejar ese cargo que está ocupando en la otra compañía, primero nos aseguramos que haya

avisado o aclare que se quiere ir no? Salvo que sean vacantes muy importantes o específicas si lo comunicamos en diarios de la ciudad, por ejemplo ingenieros, o especialistas para los laboratorios, eso depende...

- Bien... Y a la selección de personal, ¿quién la lleva adelante y cómo?

- Y Bueno... a eso lo hago yo, a la o las personas que me interesan los convoco a mi oficina y ahí les hago las preguntas que me interesan, si tengo el CV de cada uno lo leo y hago preguntas obviamente de eso además de las que me importan específicamente para el puesto a cubrir. Y así entrevisto a todos hasta decidir quién es el adecuado. Si tengo que hacerle más de una entrevista a cada uno que son los posibles candidatos los convoco nuevamente a la empresa.

- ¿Realizas alguna guía con ciertas preguntas importantes y necesarias para el momento de la entrevista?

- No... Más o menos, leo antes el CV de cada uno y pienso lo que le puedo y necesito preguntar, además las preguntas me van saliendo en el momento

- Y en el momento que ya eligió a la persona adecuada y comienza a trabajar, ¿cómo realizan el proceso de socialización? ¿De qué manera le presentan la empresa y lo que tiene que hacer?

- Bueno... empezamos llevándolo a una sala en donde se le presenta un video institucional que dura aproximadamente unos diez minutos, cuenta la historia de CALISA, su funcionamiento, cuáles son los productos que elabora. Después de esto, se le da a conocer el jefe que tendrá, el cual lo va a llevar por la planta para que conozca y por supuesto el puesto que va a tener que ocupar, a veces los nuevos compañeros ayudan en este proceso. Esto más o menos dura entre dos y tres días, depende del tiempo que tengan los jefes y también el tiempo que tenga yo para mostrarle el video y aclarar toda duda. Pero nos interesa que conozca bien el funcionamiento de la empresa porque las instituciones que controlan la calidad son muy exigentes, y para nosotros la calidad es fundamental.

- Bien, y con respecto a las tareas y funciones de cada puesto, ¿están definidas de manera escrita o hay algún documento que las detalle?

- En realidad tenemos un manual de procedimientos para el área de calidad solamente, que sea escrito no?, porque nos exigen que estén en paredes o carteleras para que los empleados lo vean y lo respeten,

que a ese manual se lo mostramos a todos cuando ingresan a la empresa a trabajar. Pero después el resto de las tareas se las dan a conocer de manera oral, cuando están haciendo el proceso de conocimiento de CALISA y por supuesto con el día a día. Pero escrito algo, definido no hay.

- ¿Y cómo evalúan el desempeño? ¿Tienen algún método, responsables, etc.?

- Y el desempeño es evaluado día a día por cada uno de los jefes o superiores, porque son ellos los que tienen el mejor contacto con los empleados, lo hacen mirando, observando como se trabaja en el área de cada uno. Que yo sepa es así...

-¿Y tienen algún registro del desempeño de cada uno? ¿Cómo saben si tienen que corregir algún desvío o si lo están haciendo de la manera correcta?

- No, en realidad cada jefe determina si se están haciendo bien o mal las cosas, de acuerdo a los lineamientos de CALISA. Si se están haciendo mal se verá como corregirlo, con capacitación o con una simple explicación.

- Y respecto a las transferencias o promociones, ¿qué tienen definido en relación a esto?

- Y como te dije anteriormente si se puede ascender a un empleado se lo hará, o sino a veces se los cambia de puestos pero sin ascender, sino dentro de la misma línea pero distinta área. Pero esto es únicamente cuando se va uno o se asciende a otro.

- Bien... ¿Y cómo realizan el diagnóstico de necesidades de capacitación?

- Y eso depende, porque por ejemplo cuando aparece una maquinaria nueva, a las personas que las involucra se les explica el funcionamiento de dicha máquina, se les cuenta los riesgos que se corren con el mal uso, pero esto se hace en el lugar de trabajo, o sea donde está o estará la máquina. O también cuando se hace un nuevo corte de pollo o un nuevo tratamiento de las aves se reúne a todo el personal que realizará esto y se lo explica la persona adecuada, ya sea un jefe, un especialista, etc. Cuando es en otra área que no sea producción se hace a través de una pequeña charla o sino en el puesto de trabajo, por ejemplo cuando se implementa un nuevo sistema informático. Pero en general es muy personalizado, uno mismo lo pide o sino el encargado del área lo observa y detecta, entonces ahí se define lo que se hará.

- Y ahora que en las empresas de Crespo se le está dando muchísima importancia a la seguridad e higiene laboral, ¿qué políticas ustedes tienen respecto a este tema?

- Si, es verdad, ahora es furor este tema en el área empresarial. Respecto a esto nosotros a los empleados les entregamos los elementos de seguridad, por ejemplo casco, máscara, zapatos especiales, ropa especial, tenemos todo señalizado también en cada una de las áreas para que no se corran peligros ya sea con máquinas o sustancias. Y para el recorrido al trabajo les entregamos a los chicos de las motos el protector iluminador, ese que se pone en el tronco de color naranja.

- ¿Y los cascos?

- No, de los cascos se hacen cargo los mismos empleados, se les exige que lo tengan pero nosotros no se los damos. Y bueno... después también tenemos un médico laboral que viene cada tanto a ver cómo andan los empleados o sino atiende en la clínica, y cuando alguien tiene algún problema va a la clínica y listo. Después el médico nos informa respecto al diagnóstico.

- Bien... Y contame cómo CALISA mantiene motivados a los empleados.

- Y como sabrás nosotros tenemos un polideportivo en donde todos pueden asistir, hay canchas de fútbol, tenis, una pista de atletismo, hay un quincho con parrilla. Ahí se hacen asados con la familia de cada uno o sino entre los empleados. Por ejemplo para ocupar la cancha de fútbol hay que pedir turno, vienen a mi oficina, me preguntan, yo llamo para allá y listo, veo día y horario que se quiere ocupar y encargo. Después también hacemos la conocida maratón internacional del Grupo Motta, que ahí además de los empleados pueden participar todos los que quieran.

- Bueno, por último, quisiera saber cómo ustedes definen la valoración de los puestos, por ejemplo, en relación al mercado, por ley, por el convenio, etc.

- En realidad nosotros lo definimos de acuerdo a la ley, tenemos una tabla donde está detallada cada categoría y su respectivo valor, y cada vez que cambia, se nos comunica, pero es por ley, respetamos eso.

- Analizando los aspectos externos de la empresa. ¿Cuáles consideran como amenazas para el frigorífico?

- Mmm... bueno, te puedo mencionar las más impor-

tantes, como por ejemplo alguna crisis económica que pueda llegar a surgir, y esto haría que tal vez se tendría que despedir cierto número de empleados o la demanda de nuestros productos disminuirían, que en realidad está todo relacionado. Y otro de los problemas que tenemos es la competencia, las exigencias de las empresas restantes del mercado que están mejor posicionadas en Argentina, ya que nosotros dentro de todo somos una pequeña empresa.

- Y por último quisiera saber acerca de las fortalezas que ustedes consideran que tienen.

- (ríe) en eso me puedo extender mucho (ríe nuevamente)... Dentro de las fortalezas más importantes que consideramos son la alta tecnología que utilizamos y además los empleados que integran CALISA son latamente calificados. Otra fortaleza es el tratamiento de residuos que realizamos, ya que los desechos que eliminamos tienen fuertes olores. También trabajamos bajo estrictas normas de bioseguridad y las establecidas por SENASA. Mmmm, otra, que no sé si es una fortaleza es las actividades que realizamos con la sociedad crespense.

- Bueno, muchísimas gracias por su tiempo, le agradezco haberme recibido.

- No, por favor, cuando quieras podés venir nuevamente, cualquier duda, inquietud, lo que sea.

- Gracias nuevamente.

2-Responsable del área de Mantenimiento:

Gabriel Bren.

- Bueno, en primer lugar me gustaría saber acerca del conocimiento que tiene usted de los objetivos de la empresa, ¿se los transmitieron, los conoce?

- Si, eee... con la charla de introducción al trabajo digamos, eee... nos dieron a conocer la visión, la misión del grupo, a mí y a mis compañeros. En realidad bien, no los conozco.

- ¿Y cómo se los transmitieron? ¿Por qué medios de comunicación?

- Nos comentaron un poco a través de un video, o sea, nos contaron acerca de cómo funciona CALISA a grandes rasgos.

- Y con respecto a los objetivos de tu puesto, ¿sabes cuáles son?

- Si si, esos si. Por ejemplo son mantener la planta,

tener a cargo personal, supervisar sus trabajos... bueno... hacer proyectos de los que haya que hacer, eso...

- Y cuando un empleado ingresa, ¿quién le presenta la planta, le cuenta acerca del puesto que va a ocupar?

- En el caso de esta gente que está a cargo mío lo hago yo, o sea lo presento a sus compañeros, yo hice la primera entrevista para la primera selección, se los presento a Juan Pablo Motta que está en Recursos Humanos, y ellos aprueban o no a la persona. Y todo se hace de forma oral y esto nos lleva de dos a tres días más o menos...

- Y con respecto a las tareas que deberán realizar en sus puestos, ¿quién determina lo que va hacer cada uno?

- Y... bueno.... eee.... En el caso de mantenimiento, prácticamente lo hago, lo determino yo... eee... conjuntamente con un encargado que está abajo mío determinamos. Explicamos lo que tienen que hacer en el día a día.... digamos... se van distribuyendo las tareas... pero los puestos, la distribución de horas, lo más importante, está a cargo mío.

- ¿Y existe una descripción escrita de todo lo que me está contando?

- Si, los horarios si, los voy determinando yo una vez por mes, los organizo a los del mes, se los presento a los empleados, y si hay alguna disconformidad o algo así, se charlan para que estén todos de acuerdo. Pero el resto de las tareas se dicen oralmente, no hay nada escrito, no existe nada.

- Y con respecto a las tareas que usted o sus subordinados deben realizar, ¿piensa que están sobrecargados de actividades?

- Eee... por lo menos en mi puesto lo he hablado varias veces digamos, hay épocas en donde está más tranquilo pero hay momentos en donde estamos sobrecargados, y mucho... o sea, no solamente yo sino que también hay otras jefaturas que también están sobrecargados. Pero la gente que está a mi cargo.... La gente de mantenimiento por ahí si no surge nada extraordinario están bien, tranquilos, sin mucho trabajo. Pero te comento, ha habido una auditoría y por ahí hay mil cosas para hacer y hay apuros. Pero después de que pasa la auditoría se calma un poco, en realidad después estamos bien.

- Y con el tema de las actividades que realiza CALISA

respecto a Recursos Humanos, ¿a usted le parece que son suficientes?

- Ahí te podría decir que si, deberían tal vez capacitar más a la gente, en este momento se están dando capacitación, pero lo que es mantenimiento las preparo yo, las doy yo o algún curso de manera gratuita que ofrecer otra empresa. Otra cosa, por ejemplo para hablar de motivación no hay nada, hacen poco y nada. Y ahora ya que estás, te comento que la gente de mantenimiento está teniendo problemas porque trabajan también los domingos y no se les paga esas horas, mantenimiento siempre tiene que estar, van rotando, por ejemplo a uno le toca a la mañana, a otro a la tarde y así... y son personas que rotan y no se les da un reconocimiento por eso.

- Cambiando de tema.... ¿Evalúan el desempeño de los empleados, su rendimiento?

- No, en realidad yo lo había hecho por parte mía a principio de año. Me habían alcanzado una tipo ficha, un colega, con varios puntos por ejemplo la creatividad, asistencia, las ganas con las que trabajan; yo había hecho una evaluación. Pero quedó ahí digamos.... Era mía. En fin, lo hice por cuenta mía.

- ¿Y comunicaste que lo ibas a hacer? ¿Realizaste una retroalimentación después de los resultados?

- Lo presenté acá, se lo pasé al gerente Augusto Motta y bueno.... Eee... lo hice como encargado de área. Pero fue una cosa así.... Nunca se lo solicitó. Yo tenía pensado hacerlo cada seis meses, tenía ganas de hacerlo a fin de año o a principios del año que viene porque ya lo había hecho a principio de este año, para ver si mejoraron o no, si merecen algo más, o hay que hablarle para que pongan un poco más de ganas. Y después de haberla hecho yo le di a cada uno las planillas digamos.... Con los resultados. Le di un formulario anónimo para que completen si estaba bueno, muy bueno o no, y además también dejé que hicieran una evaluación de ellos mismos y de todos sus compañeros como para tener una idea de lo que pasaba, porque no sé si era una idea mía o si estaba siendo objetivo con cada uno o si realmente había un defecto marcado de alguno y lo veo yo nada más, si me parece a mí nomás o realmente todos están de acuerdo en eso. Y después les paso bien los resultados.

- Y luego de brindarle los resultados, ¿se les retribuyó con algo a las personas que usted creía que se lo merecían?

- No no no, nada.

- ¿Y cuánto tiempo duró el proceso de evaluación?

- Y yo le di una semana más o menos para que completen los formularios y después les dije que los coloquen en un buzón que hice yo. En algún momento fui a pedir que le dieran a ciertas personas un reconocimiento, y se le dio, por ejemplo se lo aumentó de categoría, eso sí. En realidad hice esto porque un colega me comentó y me interesó, nada más que eso. Le dije si me lo podía pasar para tener una idea, porque yo conozco la gente pero por ahí viéndolo punto por punto lo podés ver mejor y estudiar mejor a la persona.

- Bueno... eso es todo, muchísimas gracias por tu atención.

3-Responsable de Calidad: Soledad Weser.

- Para empezar, quisiera saber si al momento que ingresaste a la empresa te comunicaron los objetivos de ella.

- A nosotros lo que nos hicieron, por lo menos a mí cuando me llamaron para el trabajo, fue comunicarme que iba a ser responsable de calidad y me explicaron solamente los objetivos de mi puesto, y después a medida que iba pasando el tiempo se fueron agregando más objetivos porque había nuevas funciones, fue todo sobre la marcha el tema de los objetivos. Y por ejemplo cuando entré a CALISA ellos nos dieron una visión, una misión del grupo, lo que ellos querían y lo que específicamente consistía el frigorífico por medio de un video.

- ¿Y los objetivos de tu cargo como los conociste?

- Y... los conocí con el tiempo, con la práctica, sobre la marcha, con auditorías, o sea, es muy variable el trabajo donde yo estoy. O sea, los objetivos para la empresa fueron productos de buena calidad entonces se fueron mejorando siempre mis objetivos.

- Y con respecto a la socialización que les brinda CALISA al momento de ingresar, ¿en qué consta? ¿Cómo fue?

- Mirá... lo que nosotros hacemos es que cuando llega una persona nueva no ingresa a la planta hasta que tenga la capacitación dada por mí, ahí se le imparte el primer contacto con la empresa, donde se le establecen los pasos a seguir, se le muestra el pollo donde está, y las normas internas donde nosotros estamos o sea, cuales son las normas a respetar de calidad y las normas a respetar en el área de producción y del puesto en donde va a estar, esto

se hace en primera instancia. Y después se le da una charla con la gente de seguridad e higiene donde también lo inducen y explican cosas que pueden hacer para cuando les surja algún problema en el puesto de trabajo.

Ahh... y cuando uno ingresa a la empresa se le muestra un video institucional, también se le dan folletos y en nuestro caso entregamos copias acerca de los procedimientos de nuestra área.

- ¿Y quién lo lleva a cabo?

- En primer lugar a lo básico lo hago yo en mi área, con la gente que la compone, pero en lo práctico hay un encargado que se encarga de controlar y de explicar en que consiste todo.

-Y respecto a las tareas que tiene que realizar y cada uno ¿están detalladas de manera escrita o cómo se las dan a conocer?

- En nuestro caso sí, porque el sistema de calidad es muy exigente en este sentido. El sistema de calidad dice que una persona debe hacer esto, esto y esto, o sea, diferentes pasos explicados de manera detallada., explica cómo, cuando y donde debe hacerlo. En mi área se explica oralmente teniendo en cuenta las planillas de tareas y luego se los capacita en eso. Se les muestra el papel y se les lee los pasos que tienen que cumplir. Esto lleva más o menos entre dos y cinco procedimientos que serían unos cuarenta minutos de cada jornada durante una semana. Otra cosa que me olvidaba, es que se lo lleva al laboratorio de productos tóxicos y se les explica para qué sirve cada uno y en qué consisten también mostrándole una lista con todos los detalles.

- Y en cuanto a la cantidad de tareas que tiene cada uno, ¿usted piensa que están sobrecargados o se les podría dar más actividades?

- Mirá... en la parte de la gente de limpieza está equilibrado, pero el problema es para cubrir las vacantes en vacaciones porque no tenemos gente que nos reemplace, ahora se sumó una persona para tenerla como comodín para todo esto en la parte de limpieza, y en mi área estoy sola, tengo una compañera que está trabajando con nosotros pero coordina toda la parte de la planta, lo que es CALISA, Asado, granja, no es que está siempre en la planta con nosotros. Y lo que pasó es que estuvo de licencia esta chica y se tuvo que capacitar a una chica de limpieza para que trate de cubrir las necesidades básicas, como por ejemplo cómo tomar una muestra del laboratorio para SENASA, pero de hacer un trabajo de limpieza tuvo

que aprender todo lo que te mencioné para cubrir esa vacante.

- Bien... y con el tema del desempeño de las personas, ¿cómo lo evalúan?

- Mirá... lo evalúan por día, se controla cómo se limpió hoy y cómo lo hace, yo tengo una persona que controla todo eso después de hacer las tareas cada uno, verifica que se haya limpiado todo correctamente por ejemplo, pero esta persona que controla es una que está a cargo mío que hace un control pretrabajo. Si alguien no realizó su trabajo adecuadamente se le llama la atención y a la tercera vez se lo sanciona. Esa es la manera de evaluarlos. Pero no tenemos cómo evaluar si la persona anda bien. O sea porque yo en mi caso no tengo el conocimiento de cómo se hace una evaluación de ese tipo. Puedo saber que tal persona anduvo bien, se lo comunico a la gerencia y está en ellos decidir, pero no se le da importancia. Nunca hubo algo escrito para evaluar. Es más, yo estoy a cargo de la capacitación de la planta que son ciento treinta personas y ellos hacen un trabajo excelente, y jamás llegaron a gerencia.

- ¿Y vos comunicás eso a la gerencia?

- Si... yo les digo que voy a hacer una capacitación, tengo las carpetas pero nada. También ahí pido un dinerillo extra para retribuirles a los empleados, pero nada más.

- Entonces, ¿usted cree que es importante la evaluación del desempeño?

- Si... A parte me encanta porque yo tengo que capacitar a ciento treinta personas y quiero devolverles información de cómo hicieron las cosas, estaría bueno evaluarlos, pero yo llego hasta la evaluación final que es decirles, pero después si son retribuidos o no ya no está a mi alcance. He pedido un diploma o algo o algún reconocimiento para que sientan que se ganaron algo porque se preocuparon y así los mantén incentivados, porque a mí me ha pasado decirles que tenemos capacitación y que va a ser un beneficio para ellos, y también ellos se preocupan, lo hacen... ellos después de la jornada se quedan quince o veinte minutos en el curso de capacitación, y a mí me gustaría que recibieran algo.

También con respecto a la capacitación, a la gerencia se les informa, se les acerca el cronograma de todas las capacitaciones que se necesitan hacer pero es la misma empresa consultora acerca de la calidad que evalúa a los empleados, pero solamente de palabra, sin ningún premio. Hay muy buenos trabajos

pero quedan ahí, como se dice, en el tintero. Cada seis meses vienen los de la consultora y nos hacen unas preguntas acerca de la infraestructura, el trabajo, la calidad del mismo, pero no pasa más que eso.

- ¿Y qué pensás acerca de la importancia que tienen las actividades de Recursos Humanos?

- No no... acá falta todo eso, sé que es muy importante pero acá no se le da mucha importancia a eso. A nosotros mismos nos falta capacitación sobre todo lo que es recursos humanos. Se necesita una persona que se dedique exclusivamente a eso porque o sea, vos en recursos humanos tenés un problema y falta esa gente para que lo resuelva, no sabés qué hacer... por ejemplo cuando yo entré fui aprendiendo de a poco sola porque el puesto es muy amplio, y no tenía una persona que se dedicara a explicarme y darme los conocimientos que necesitaba.

4- Auditor: Héctor Hernández.

Bueno, para empezar, quisiera saber si usted conoce los objetivos de CALISA.

- Y bueno, yo soy bastante nuevo, entré en el mes de abril por eso estoy conociendo.

- Y los de su puesto ¿los conoce?

- Si, y bueno, yo lo que estoy tratando de hacer o mejor dicho, estoy haciendo, es evaluar un poco el tema de las actividades y conociendo cada actividad, evaluarlas y tratar de buscar una alternativa para poder trabajar mejor, tener mejores resultados o información, que no sea repetitiva la información, porque esa información se la manda a gerencia, entonces no se quiere que cuatro o cinco personas informen siempre los mismo. Y bueno, después el tema de auditoría comprende un montón de temas, vos sabrás... es muy amplio, desde los costos de los stocks hasta control de producción, eee.... Control de materia prima y productos terminados, y así, es muy amplio todo, a parte involucra todo.

- Cuando usted ingresó a CALISA ¿el proceso de socialización que le brindaron, cómo fue?

- Mirá, bueno, en caso mío fue muy especial porque nos conocemos justamente de años, Héctor, le presidente del Grupo Motta fue profesor mío en la secundaria, y también conozco a su hijo Augusto, entonces desde ahí que nos conocemos. Por eso mi caso fue más rápido porque también cuando vine acá me encontré con gente de otra empresa que hace

unos pocos años hizo un recorte de personal bastante importante, que es Sagemuller, entonces conocía a casi todos. Además esta es una empresa que yo antes de entrar ya conocía las actividades, entonces me resultó todo más fácil. Lo que si es que estoy viendo algunas cosas que están haciendo distintas áreas, me estoy interiorizando en eso.

- Y cuando ingresa otra persona, ¿sabe cómo llevan el proceso? Me refiero al proceso de socialización, no?

- Bueno, mirá, ellos están tomando gente nueva para la parte de producción y a eso se le da mucha importancia, a parte de mostrarle el video institucional y contarle en qué consiste mas o menos la empresa, le brindan capacitación porque es un área fundamental para el frigorífico, por el tema de seguridad principalmente porque esta empresa está certificada por el sistema de calidad. Inclusive tenemos auditoría cada tanto, ellos vienen a auditar lo que estamos haciendo, viste, todo lo que sea en cuanto a ropa, estructura, materiales, que se yo, un montón de cosas controlan. También cuando viene uno nuevo, principalmente en la parte de producción, se le comentan cómo es el manejo de los materiales y de los químicos, deben usar barbijo, casco, botas, eso es más o menos todo. Pero todo esto no lleva mucho tiempo, como algo exagerado una semana más o menos podría llegar a ser...

- Y con respecto a las tareas, ¿están escritas, detalladas en algún registro, o siempre se comunica oralmente?

- Había un manual de procedimientos, pero ahora no sé, porque ya no se usa más, o por lo menos se lo muestra. Pero lo que sí hay es un manual de procedimientos para el área de calidad, porque es muy importante esa área, deben cumplir estrictamente todo, porque como te comenté antes, vienen de vez en cuando a controlarnos y a parte nosotros queremos brindar un producto de alta calidad. Pero en mi caso por ejemplo, no tengo tareas asignadas, voy haciendo y agregando a medida que pasa el tiempo y a medida que voy conociendo la empresa.

- Teniendo en cuenta las actividades de Recursos Humanos que realiza CALISA, ¿qué piensa usted? ¿Deberían desarrollarlas más o para usted están haciendo las cosas adecuadamente?

- Capacitación por ejemplo faltaría y también podría ser que hagan alguna evaluación de vez en cuando, porque eso no se controla mucho.

- ¿Y en algún momento, usted ha hecho por su cuenta en todo caso, alguna evaluación de desempeño a la gente que tiene a cargo?

- No, porque recién entré, hace poquito que estoy. Pero en alguna oportunidad me han contado que de ha hecho pero yo no estuve en ese momento. Pero entiendo que es muy importante. Pienso que debe haber una persona especializada en estos temas para que las haga, y además pienso que cada encargado de área debe evaluar a su gente porque ellos están en el día a día con la gente y los conocen más.

- Por último, en cuanto a las tareas que usted realiza, ¿está sobrecargado o piensa que la cantidad que está haciendo está bien?

- Yo como te digo, estoy recientemente comparando un poco todas las actividades, estoy conociendo, pero por ahora estoy bien, pero no me preocuparía si agregaría más tareas, no tendría drama, y a parte sé que eso va a pasar.

5- Responsable de Producción de Asado: Marcos Hurtado.

- Bueno, comencemos... En primer lugar quisiera saber si tenés conocimiento de los objetivos de la empresa.

- Bueno... cuando ingresé a la planta me presentaron un video contando acerca de la visión y misión de CALISA, a parte están pegadas por todas partes, en paredes, puertas, inclusive en el libro de actas en la parte derecha tenés toda la información que se pone y en el lado izquierdo la visión y misión. Así que está bastante claro. Y en cuanto a los objetivos son la producción de alimentos sanos y también como toda empresa, también uno de los objetivos son los fines de lucro, y de ahí después viene la producción de alimentos de alta calidad, respetar un pacto global que tenemos que es acerca del medio ambiente, también a eso lo tenemos pegado por todos lados en las paredes.

- ¿Y acerca de los objetivos de tu puesto?

- Si, son el cumplimiento de las actividades del día a día que me corresponden a mí y a la gente que tengo a cargo, no. Por ahí, lo que puede ocurrir es que al principio te pueden dar una idea acerca de tu trabajo, y a medida que lo vas desarrollando vas tapando huecos que inicialmente no te dijeron pero vos te das cuenta que hacen falta cubrir. En realidad lo que pasa es que yo no tengo un cargo definido, no

sé si lo puedo denominar responsable de producción, o responsable de procesos, o responsable de materia prima, o responsable de recursos humanos, que se yo, es un poco de todo de lo que te dije viste.

- Y cuando entraste a Asado, ¿Cómo te familiarizaron, te socializaron con la empresa?

- Bueno, eso fue muy bien instrumentado, o tuve varias entrevistas antes de ingresar, en donde me entrevistó Augusto que es el gerente de CALISA, y después tuve una recorrida por la planta con mi futuro jefe, en donde me pudo evaluar mis aspectos profesionales como también humanos. Y bueno... cuando decidieron que podía ser parte de la empresa estuve trabajando un tiempo en CALISA como para comprender cómo funcionaba la cadena, también me mostraron distintos encargados del Grupo Motta los diferentes sectores del mismo, ya sea granjas, plantas de incubación, etcétera.

- Bueno, y con referencia al tema de recursos humanos, ¿qué pensás acerca de lo que realiza CALISA en relación a esto? Además recién mencionaste que hacías algo de recursos humanos.

- Bueno, con el tema de faltar, siempre falta y además siempre va a faltar. Aunque se haga un departamento de recursos humanos es lo mismo, siempre va a faltar como en todo el resto de los sectores. Y con lo que es CALISA y Asado por ahí no hay persona que esté dedicada a lo que es recursos humanos, es más bien por como consenso, la gente fue buscando viste... y después se le fue delegando a ciertas personas, pero no está el cargo de responsable de recursos humanos viste... por ejemplo nosotros algunos de los problemas que no podemos resolver entre nosotros recurrimos a Juan Pablo Motta que es el responsable de Administración o sea del área contable, pero él es contador de la empresa viste... yo no sé si está escrito en algún lugar que él se hace cargo de la parte de recursos humanos, pero en la práctica se hace.

- Y con respecto a las tareas que tuviste que empezar a realizar cuando ingresaste a la empresa, ¿estaban detalladas y escritas o te lo fueron comunicando oralmente?

- No... cuando yo entré primero a CALISA porque no estaba Asado, no estaban bien definidas mis tareas, pero también esto pasó porque en Asado todavía no estaba definido cómo iba a funcionar. Se dio una capacitación, también viajamos al exterior para conocer bien el proceso porque es una planta que es única en Argentina o por lo menos en ese momento, entonces tuvimos que viajar al exterior. Y bueno, con

el desarrollo digamos... del tiempo y de ir viendo que era lo que hacía falta y que era lo que proponíamos fuimos haciendo algo hasta lo que ahora digamos tenemos todas las necesidades cubiertas, fue así, digamos... es como que muchos dieron mucha iniciativa propia, todo lo que vos podías hacer en el tiempo que entrabas a trabajar, tratar de cubrir todo lo que vos sabías...

- Y esas tareas que ahora estás realizando, y aquellas que realiza la gente que tenés a cargo, ¿están detalladas en algún lugar?

- Mirá... nunca me las pidieron pero las hice para mí, si hubo una oportunidad donde Héctor Motta nos citó a todos y nos dio una planilla que teníamos que completar con todas las tareas que realizábamos, y ahí las describí yo a las que yo estaba haciendo, y se las envié, pero no tuve una respuesta como para decir... si esto era lo que yo esperaba de vos o no, me parece que tendrías que realizar otro trabajo. Por lo tanto yo asumí que las actividades que estaba llevando eran las que él esperaba de mí. Pero con respecto a la gente que yo tengo a cargo, ellos tienen todo un procedimiento escrito que cumplir, porque el proceso de producción es delicado. Esto es porque son operarios y para que puedan desarrollar su actividad y a la vez no se puede confiar en la iniciativa de cada uno de ellos, entonces hay un manual de procedimientos para ellos. También se le da una capacitación para que sepan como hacerlas que van acompañadas con un documento escrito que explica cómo lo tienen que hacer, qué tienen que hacer y otras cláusulas que dependen del puesto que tiene que desempeñar. Por ejemplo hay penalidades que van de acuerdo a lo que tienen que hacer, porque es muy complicado lo que es la producción.

- Y de acuerdo a lo que hacés en tu cargo, ¿sentís que estás sobrecargado de tareas o el tiempo te alcanza para llevar adelante todo de manera adecuada?

- Mirá... eee... hay días que siento que es demasiado digamos, creo que... pero bueno... o sea yo también me fijo en el tema de los operarios, yo veo que están al 110% y veo que están rindiendo y practicando digamos... no voy a permitir que estén en un 90% cuando sé que pueden dar más. Yo siempre me fijo que cuando está un poco con tiempo libre se sabe que siempre va haber algo para hacer, porque la planta nunca va a estar en descanso porque siempre hay algo para hacer, siempre tenés más tareas de la que te corresponden.

- Y con el tema del desempeño, ¿cómo evalúas a las

personas que tenés a cargo?

- Perfecto....Y bueno... mirá... en mi caso respecto a como evaluó yo a mi gente fue arrancando desde que empezamos. Planta tiene distintos sectores, las tareas son distintas, o sea, la manera de evaluar también es distinta. En algunos sectores que son del nivel medio, o sea que son los encargados de los sectores digamos... se evalúa, yo como te evaluó, es por la predisposición y porque tengo mucho contacto con esa persona, que tengo que darle una tarea, yo evaluó de que la haga, que no la haga con mala gana, que la transmita bien a las personas que tiene a cargo, que responda a su actividad y que le de un valor extra digamos... si yo les digo por ejemplo que separe los cestos de la pared, además de que los separe, que barra donde queda el espacio vacío y además que los acomode no... y eso yo se los hago saber... y después agregamos una motivación a aquel que hace más de lo que yo le pedí, a eso lo hago con los encargados. Y con los operarios evaluó principalmente a través de los encargados, pero ellos saben que confío un 100% en los encargados y que si tienen un problema con ellos tienen un problema conmigo, entonces es una manera de darles autoridad a los encargados. Y por ejemplo también los evaluó por ejemplo si debe haber dos personas llenando una cinta transbordadora, debe haber dos personas y para esto hay una persona que los evalúa mediante el control de kilos/horas, entonces con esto se da puntajes y a fin de mes se le paga más o se le paga menos, depende de lo que hicieron.

- O sea, es la única manera que se les retribuyen a los empleados....

- No, esa es la forma más estructurada, más rígida digamos... y después yo me manejo mucho porque me encanta el tema de recursos humanos, con la palabra se puede hacer mucho más que con otra cosa, o sea, si bien por ejemplo le doy cien pesos, el tema de las actitudes es muy valedero. Nosotros tenemos otras herramientas que no son oficiales digamos... como por ejemplo los permisos, si una persona no me responde, no hace las cosas bien, hace las cosas de mala gana, con mala cara, al momento de pedir de salir antes o de faltar, que se olvide que se lo voy a dar, porque no se lo merece, le voy a contestar de mala gana, con mala cara. O si es una persona con buena actitud le voy a responder como se lo merece. A mi importa lo que ellos hacen, pero a parte me importa el feedback que ellos me hacen a mí de acuerdo a lo que yo también hago. Lo que busco es ver como desempeñan su trabajo, hasta a veces me pongo los guantes y estoy con ellos, si alguna vez me piden que tengo que agregar a otra persona con

un determinado grupo, primero voy yo, porque ahora con las personas hacemos chicle y lo hago al ritmo de ellos, y de a poco voy mermando el ritmo, y si veo que lo pueden seguir haciendo bien, me doy cuenta que no hace falta agregar a nadie más, sino que los que están se tienen que poner las pilas mejor no... a parte es una forma también de evaluar lo que hacen.

- Y por ejemplo, a todo esto que me estás contando, ¿lo registrás en algún lugar, en algún documento?

- No, no, no... o sea yo conozco a todos de nombre, sé el núcleo familiar de cada uno, sé por ejemplo si alguien tiene problema con la esposa o dejó embarazada a la novia, que se yo... un montón de cosas...

- ¿Y cómo te evalúan a vos?

- Bueno... la gente que me evalúa a mí es el responsable superior inmediato digamos... que le pregunta al jefe de planta que trabaja conmigo todos los días desde el horario de inicio hasta el horario de fin, entonces él me evalúa diariamente. En ese sentido me siento muy cómodo, porque además de ser mi superior yo lo considero una amigo digamos... y si, y no por el hecho de que haya una amistad no me deja de marcar las cosas que a veces hago mal, no en todas las cosas estamos de acuerdo, y en estos casos por suerte al tener una buena relación, lo podemos charlar de manera adulta, tranquilos y así encontramos una solución... que sea beneficiosa para los dos y para la empresa digamos...

- ¿Y cómo te retribuyen de acuerdo a tu desempeño?

- Y... algo que yo valoro mucho es digamos... es el mismo criterio que te comentaba recién, una palabra vale más que cien pesos. Por ahí yo prefiero que se me trate con respeto, que se me trate como una persona digamos... donde yo puedo plantear las cosas, que yo resienta cómodo... más que me den un aumento, una retribución económica. Siento que es más valedero que la palabra. Me gusta cuando hay una reunión, una cena o cualquier evento social donde yo me siento escuchado... que mis opiniones no quedan en el aire...

- ¿Y qué pensás acerca de la implementación de una evaluación de desempeño cada seis meses por ejemplo, donde quede todo registrado y se compare el rendimiento de las personas...?

- Bueno... como a mí me encanta todo lo que tiene que ver con recursos humanos, me parece que estaría muy bueno que se haga eso. Tendría que

haber indicadores, o sea, que se marquen dos o tres indicadores sobre los cuales nosotros podamos evaluar, porque lo que hay ahora es más subjetivo digamos... es importante lo objetivo porque no a todas las personas se las conoce perfectamente para evaluarlas así nomás, me parece que hace bastante falta una persona que esté dedicándose a los recursos humanos...

6- Responsable de Mantenimiento de Asado:
Ing. Ricardo Pérez Campo.

Más o menos para empezar, cuando me comunicaron que ibas a venir, pensé un poco acerca de tu tema, y yo hace un año y medio que trabajo en esta planta, y me consta que acá no ha habido nunca una evaluación de personal. Salvo una charla cuando uno entra de presentación digamos... como todos viste... sabés cómo es una presentación. Digamos la primera entrevista puede ir por el nivel equivocado, hay un chico que se presentó excelente en la entrevista y hay otro que le costó un poco, pero después con el tiempo fue al revés, el que se había presentado muy bien, después resultó no tan bueno para su trabajo. Como te digo, no ha habido nunca una evaluación de personal, salvo la entrevista a cada uno cuando entró viste... y después cada jefe de área o... si... cada jefe de área de las distintas plantas ha transmitido como andan cada uno de sus chicos, de la gente que tienen a cargo viste... Queda todo muy por el aire, muy de cada uno, no se transmite mucho eso. Como a mí esto me parecía un poco ambiguo, yo hice un pequeño diseño, con mi experiencia de antes, incluso se lo mostré a nuestro encargado, o sea Juan Pablo Motta para que lo vea, y al jefe de planta de acá para que lo extienda a otras áreas, pero parece que no le gustó o no sé... yo lo aplico con las personas que tengo a cargo que son seis o siete y es la manera de registrarlo, yo lo hago por mi cuenta porque a las autoridades parece que no les importa mucho... Ellos saben que lo hago pero no les interesa aplicarlo en otro lugar. Como sabrás, a las palabras se las lleva el viento, entonces lo que yo quiero es mantener escrito todo el rendimiento de mi gente, porque en algún momento me piden algo y yo quiero mostrar bien lo que tengo y a esto lo hago cada seis meses aproximadamente para comparar los resultados viste... Porque muchas veces nosotros nos detenemos, nos sentamos, y pensamos y muchos piensan que estamos al santo botón, y no es así, sino que pensamos dos veces las cosas antes de hacer para tener los mejores resultados. A mí lo que me dijeron cuando entré es que tenía que clasificar a la gente, y ver si hay personas que no funcionan en un puesto, después lo querés llevar a otro y tampoco funciona o ahí no lo quieren o lo que sea, entonces si no funciona no fun-

ciona y ya está, la cantidad de años no es importante en relación a la capacidad para hacerlas tareas... va, eso pienso yo... No tenés que esperar diez años para ver si no funciona, si no funciona a los seis meses o un año chau, no funciona y listo... Yo lo que le digo a la gente que no se asuste de la clasificación, porque muchas veces esa clasificación sirve para bien... Es muy importante la impresión que uno brinda viste... A mí lo que me importa es que lo que se hace se haga por escrito...

- Y con respecto a lo que me contás... en el momento en que tenés los resultados, ¿les das una retroalimentación a los chicos?

- A los muchachos si...

- ¿Y qué haces con esos resultados? ¿Cómo los retribuís?

- Y con la retribución algo hay... eee.... depende de lo que se me ocurra cuando doy los resultados. Yo lo que hago es ponerle una nota a cada uno de acuerdo a los parámetros que yo inventé y después les comento más o menos cuáles fueron los resultados, así funciona la cosa... A veces le doy un poco más de dinero, o a veces pueden salir antes, entrar más tarde... no sé

- ¿Y cómo lo tomaron las personas a las que le planteaste que iban a ser evaluados?

- Eee... digamos que bien... lo que pasa que mi grupo es un grupo de personas muy lindo, se adaptan a todo y a parte tomamos decisiones entre todos, porque ellos son los que hacen en realidad día a día el trabajo no... Por ejemplo hay cuatro chicos que tienen un desempeño excelente entonces a ellos le damos un poquito de más de plata cuando cobran, y están predispuestos todo el tiempo, y eso me gusta viste... tener una respuesta por parte de ellos de lo que yo hago... Y hay dos más que ascendieron porque yo lo pedí porque me di cuenta que funcionaban muy bien...

- Y con respecto a tu desempeño, ¿quién te evalúa?

- Ahhh.... no no no... No hay nadie, en realidad me evalúa la gerencia, yo creo que lo hacen, en realidad a mí no me han dicho nada, si ando bien o ando mal, en realidad no sé, pienso que ando bien porque hace un año y medio que estoy acá... yo pienso que a aparte de nuestro sueldo necesitamos un reconocimiento viste... no algo material, sino la palabra es muy importante, y acá no hay nada de eso... Viste, para retar son rápidos pero para alagarte o felicitarte

son muy lentos, o a veces ni aparecen... En cambio yo soy al revés con mi gente... felicito mucho y soy un poco lento para retar, tengo mis tiempos... Y por eso me han dicho que el grupo que yo tengo es el más homogéneo de todos, porque estamos muy unidos entre todos, somos un mundo aparte parece... Yo no hago nada, yo soy el director de orquesta digamos y ellos son los músicos... Eso me lo han dicho en algún asado que nos juntamos entre algunos de la empresa viste... Yo lucho mucho por ellos, yo quiero que se sientan cómodos con lo que hacen y dónde lo hacen... A nosotros un montón de veces se nos ha dicho que se nos paga para hacer las cosas bien, pero nosotros tratamos de hacer oídos sordos a esas cosas y ponernos todas las pilas pero por nosotros viste...

- Cambiando de tema... Con respecto a los objetivos que tiene Asado, ¿los conocés, te los presentaron?

- Bueno... en mi visión personal yo en la empresa lo que veo es que no es generar pollos de alta calidad, sino en el Grupo Motta lo que se busca es generar más dinero. El objetivo de toda empresa es generar dinero. Después viene recién hacer pollos de calidad, pero primero está el dinero, aunque suene sarcástico viste... a parte nosotros venimos acá a ganar nuestro dinero, y es bueno saber esto, no hacernos los desentendidos... A parte si en otro lugar te ofrecen más dinero, la empresa sabe que no está casado con nadie, así que si querés te vas y listo, ya está... Hay que mantener la brújula... Yo lo que hago es que invito a mi gente a que haga lo mejor para la empresa, porque la empresa está llevada adelante por gente buena, sus dueños son buena gente viste... y si cada uno pone su granito de arena se logra algo siempre... La empresa nos protege, nos da la ropa necesaria, de eso no nos podemos quejar, pero tampoco los invito a ellos, o sea a los dueños, a que no se cieguen, que tampoco nos mezquinen dos centavos del sueldo, que se yo... eso es lo que pienso.

- Y teniendo en cuenta los recursos humanos, ¿qué pensás acerca de las actividades que hace la empresa, les falta un poco o con lo que hacen está bien?

- Y con respecto a las evaluaciones de desempeño como te conté las hago yo por mi cuenta, estaría bueno que los demás también lo hagan. No es bueno clasificar a las personas y quede todo en palabras, ¿qué pasa si alguna vez un jefe se va? ¿Cómo informa el rendimiento de su gente? Es complicado, por eso pensé hacerlo así... Pero con el resto de las actividades de recursos humanos no hacen mucho, faltaría un poco, aunque siempre va a faltar, eso ya lo

sé, pero bueno, no hay iniciativa por parte de la gerencia con respecto al personal.

- Y con las tareas que deben realizar, ¿cómo se las dan a conocer, hay algo escrito, algo registrado?

- Mirá... las tareas las determinan los muchachos, en resumen, yo tengo un grupo bastante clasificado, si no fuera así, lo cambiaría. Somos bastantes autónomos, confiamos mucho en la responsabilidad de cada uno, yo no hago un servicio de policía viste... además hay un cronograma donde hay determinadas tareas a realizar que las planteamos nosotros, y así las vamos llevando a cabo, nos juntamos, las debatimos y una vez hasta nos ahorramos cuatro mil pesos por ver y analizar dos veces una actividad. Esto queda todo registrado en un cuaderno de novedades que también lo inventé yo, donde en pocas palabras escribimos lo que hicimos día por día, entonces cuando alguien viene a preguntarnos que hicimos le mostramos eso y listo, hasta una vez el gerente vino y le mostramos eso, y nos dijo que parecía que habíamos escrito un libro, pero yo le dije que hacíamos eso para que quede todo constado.

- ¿Y qué pensás acerca de tus actividades? ¿Estás sobrecargado o estás bien respecto a la cantidad de tareas que tenés? ¿Y la gente que tenés a cargo?

- Nosotros no tenemos tareas intensas, de hecho yo promulgo un poco la vagancia (ríe), suena raro pero es así, como te dije hoy nos sentamos, nos tomamos nuestro tiempo y pensamos bien antes de hacer las cosas. Propongo que pensemos antes, para ahorrarnos por ejemplo bastante dinero como te conté antes. Muchas veces vamos al lugar y analizamos. Lo que hacemos es sentarnos, tirarnos para atrás y a veces nos preparamos el mate y discutimos acerca de un problema o algo parecido. Esta es una planta nueva, con maquinarias del primer mundo, comandos electrónicos y productos de alta calidad, entonces tenemos que pensar bien las cosas antes de hacer viste... todos aprendimos de cero viste... Lo que pasa que nosotros tenemos que trabajar aunque la planta esté parada, porque hace un tiempo se trabajaba tres días a la semana, estuvo a punto de cerrar, pero los de mantenimiento teníamos que venir si o si, porque la planta tenía que seguir y bueno, estamos trabajando de lunes a lunes con un franco por mes, eso es lo que nos cansa. Lo que hicimos por nuestra cuenta es determinar un cronograma de descansos y ya no nos toca por ejemplo un descanso un martes, sino siempre un fin de semana porque es mejor, más para los que tienen familia viste... Y a parte por trabajar los domingos se nos tendría que pagar un 12% y no se nos da eso, pero bueno... todavía lo estamos espe-

rando... Yo creo que todos nos merecemos respeto, yo que estoy en el mando medio, sé que la gerencia piensa siempre dos meses adelante, yo con el gerente tengo buena relación, de vez en cuando un mail o una charla, pero en realidad no a un nivel muy detallado de como decir que tal o cual persona anda bien, es muy sencilla la charla. No hay mucho rendimiento del personal que tengo a cargo, hay buena comunicación pero igual podría haber un poco más. Acá cada área mas o menos determina lo suyo, como te dije, nosotros los de mantenimiento somos un mundo a parte viste... pero igual tampoco es para tirar todo por la borda e irnos, igual hay un clima bueno en la empresa.

7- Responsable de planta de faena: Carlos Lurin.

Esta persona se negó a ser grabada, por lo tanto a continuación se explicarán los puntos de la guía de pautas de acuerdo a la toma de nota realizada.

Cuando se le preguntó acerca de los objetivos de la empresa no quiso comentarlo demasiado, únicamente explicó que CALISA tiene como objetivo principal la ganancia económica. Su actitud fue bastante negativa a la contestación de esta pregunta.

Luego, se le pidió que contestara respecto a las actividades que realiza en su puesto y en los puestos de la gente que tiene a cargo, si había un re-gistro escrito y detallado de lo que tienen que hacer. Respondió que cuando él ingresó y cuando otra persona entra a la planta, la forma de enseñarle las tareas y explicárselas se hace de manera oral, no hay ningún registro que explique cómo se deben llevar adelante las actividades. Y respecto a la cantidad de tareas que él tiene que realizar piensa que está muy sobrecargado, por lo que seleccionó a un chico para empezar a delegar responsabilidades.

Otra de las preguntas que se le realizó fue en relación al desempeño, la forma en que se evalúa el rendimiento de sus empleados. Pero él no está muy al tanto de eso, sabe únicamente que hace dos años aproximadamente se realizó una evaluación, pero los resultados nunca se dieron a conocer, y desde entonces nunca más se realizó un análisis. Al momento de hablar de la retribución del desempeño, se mostró un poco distante a la respuesta, pero lo único que contestó es que la única forma de premiar a la gente es a través del sueldo.

Luego, se le preguntó acerca de las actividades de recursos humanos que realiza la empresa, pero contestó que no conocía tareas que se realizaran al

respecto.

Por último, cuando se le preguntó acerca del proceso de socialización que realiza CALISA contestó que al ingresar lo único que se hace es mostrar un video y folletos donde desarrollan la historia, la visión, la misión y objetivos del Grupo Motta, en este aspecto, desde su perspectiva, la empresa lo estaba realizando excelente.

Resultados de las entrevistas realizadas a los jefes.

	<u>Nombre:</u>	<i>Gabriel Bren</i>	<i>Soledad Weser</i>
	<u>Cargo:</u>	<i>Responsable Mantenimiento</i>	<i>Responsable de Calidad</i>
Transmisión de objetivos	Conocimiento de objetivos de la empresa	Los conoce pero no claramente	Los conoce.
	Persona encargada de transmitirlos	Gerente General y jefe inmediato	Gerente General y jefe inmediato
	Formas de transmitirlos.	Video institucional	Video institucional
	Momento de la transmisión.	Al momento que ingresó a la organización.	Se los fueron comunicando a medida que desarrollaba sus tareas.
	Conocimiento de su puesto.	Los conoce.	Los conoce.
Proceso de socialización organizacional	Persona encargada de realizarlo	Jefe directo.	Jefe directo.
	Duración.	2 a 3 días	Hasta que se brinden todos los procedimientos. Aproximadamente 1 semana.
	Forma en que se lleva a cabo	Presentación de los compañeros y encargado de recursos humanos.	Presentación de la planta y su funcionamiento, normas,
	Medios para la realización	Oralmente.	Video, folletos, capacitación, charlas de seguridad e higiene, copias de los procedimientos del área.
	Persona que la determina.	Responsable de mantenimiento.	El sistema de calidad.



	Persona que la determina.	Responsable de mantenimiento.	El sistema de calidad.
Determinación de las tareas a realizar en cada puesto a realizar	Presentación escrita de una descripción de tareas.	Parcialmente. Únicamente los horarios	Si.
	Conformidad con la cantidad de tareas por puesto.	Sobrecargados.	Equilibrado. Problemas en el momento de cubrir vacantes (ej. Por vacaciones)
Forma en que se comunican las tareas.	Quién las comunica	Jefe directo.	Jefe directo.
	Medios de comunicación utilizados.	Oralmente.	Oralmente junto con el procedimiento escrito que brinda calidad.
Percepción de la importancia de un departamento de RR HH	Cantidad de actividades de recursos humanos que se realizan.	Escasas.	Escasas. No se le da mucha importancia a esa área.
	Actividades de recursos humanos que se realizan.	Capacitación (escasa)	Capacitación (escasa)

Evaluación de desempeño.	Existencia de evaluación de desempeño.	No, solamente una vez se realizó.	No se hace periódicamente de manera correcta.
	Métodos de evaluación.	Ficha con determinados criterios para evaluar. Precaria.	Observación directa
	Comunicación de los resultados	Si.	Se comunica oralmente a la gerencia. A los empleados se les llama la atención por algún error.
	Persona que comunica.	Jefe directo.	Jefe directo.
	Formas de retribución por el desempeño.	No.	No hay.
	Duración del proceso de evaluación.	Aproximadamente una semana.	Diariamente.
Comunicación de la	Cómo se comunican.	Oralmente.	Oralmente.

Quién lo comunica.	Jefe directo.	Jefe directo.
Personas a cargo de la evaluación de desempeño.	Jefe directo.	Jefe directo.
Frecuencia de la evaluación de desempeño.	Se intentó hacerla cada seis meses.	Diariamente.

	<u>Nombre:</u>	Héctor Hernández	Marcos Hurtado.
	<u>Cargo:</u>	Auditor	Responsable de Producción (Asado)
Transmisión de objetivos	Conocimiento de objetivos de la empresa	Los conoce pero no claramente	Los conoce.
	Persona encargada de transmitirlos	Gerente General	Gerente General
	Formas de transmitirlos.	Video institucional	Video institucional, folletos, carteleras.
	Momento de la transmisión.	Al momento que ingresó a la organización.	Se los fueron comunicando a medida que desarrollaba sus tareas.
	Conocimiento de su puesto.	Los conoce.	Los conoce.

Proceso de socialización organizacional	Persona encargada de realizarlo	Gerente General	Gerente General.
	Duración.	Máximo 1 semana.	Extenso.
	Forma en que se lleva a cabo	Presentación de la empresa, de los materiales y elementos de trabajo.	Presentación de la planta, procesos, compañeros, viaje al exterior
	Medios para la realización	Oralmente, videos	Oralmente, videos, carteleras
	Persona que la determina.	Gerente General y encargado del área de administración.	Gerente General
Determinación de las tareas a realizar en cada puesto a realizar	Presentación escrita de una descripción de tareas.	No. Solamente manual de procedimientos para el área de calidad.	No.
	Conformidad con la cantidad de tareas por puesto.	Actualmente hay equilibrio en la cantidad de tareas.	Sobrecargado.
Forma en que se comunican las tareas.	Quién las comunica	Gerente General.	Gerente General.
	Medios de comunicación utilizados.	Oralmente.	Oralmente

Percepción de la importancia de un departamento de RR HH	Cantidad de actividades de recursos humanos que se realizan.	Escasas.	Escasas.
	Actividades de recursos humanos que se realizan.	Poca capacitación	Escasa capacitación
Evaluación de Desempeño	Existencia de evaluación de desempeño.	No.	Si
	Métodos de evaluación.	No.	Observación directa.
	Comunicación de los resultados	No conoce.	Se comunica oralmente a los empleados su rendimiento.
	Persona que comunica.	No conoce	Jefe directo.
	Formas de retribución por el desempeño.	No conoce.	Oralmente, permisos.

Comunicación de la realización de evaluación de desempeño.	Duración del proceso de evaluación.	No conoce.	Diariamente.
	Cómo se comunican.	No conoce	Oralmente.
	Quién lo comunica.	No conoce.	Jefe directo.
	Personas a cargo de la evaluación de desempeño.	No conoce debido a su reciente ingreso.	Jefe directo.
	Frecuencia de la evaluación de desempeño.	No conoce.	Diariamente.
	<u>Nombre:</u>	<i>Carlos Lurin.</i>	<i>Ricardo Pérez Campo.</i>
<u>Cargo:</u>	<i>Responsable de Planta de faena</i>	<i>Responsable de Mantenimiento (Asado)</i>	
Transmisión de objetos	Conocimiento de objetivos de la empresa	Los conoce	Los conoce.
	Persona encargada de transmitirlos	Gerente General	Gerente general
	Formas de transmitirlos.	Oralmente, videos, folletos	Video institucional
	Momento de la transmisión.	Cuando ingresó a la empresa	Durante el desarrollo de las tareas del puesto

	Conocimiento de su puesto.	Los conoce.	Los conoce.
Proceso de socialización organizacional	Persona encargada de realizarlo	Gerente General	Gerente General.
	Duración.	Al ingresar a la empresa.	Al ingresar a la empresa.
	Forma en que se lleva a cabo	Presentación de la empresa por medio de un video y folletos.	Presentación de la planta, recorrido de la misma
	Medios para la realización	Oralmente, videos, folletos	Oralmente
	Persona que la determina.	Gerente General y encargado del área de administración.	Gerente General
Determinación de las tareas a realizar en cada puesto a realizar	Presentación escrita de una descripción de tareas.	No.	No.
	Conformidad con la cantidad de tareas por puesto.	Sobrecargado.	En equilibrio.
Forma en que se comunican	Quién las comunica	Gerente General.	Encargado de área.

Percepción de la importancia de un departamento de RRHH	Medios de comunicación utilizados.	Oralmente.	Oralmente
	Cantidad de actividades de recursos humanos que se realizan.	No se realizan	Escasas.
	Actividades de recursos humanos que se realizan.	No se realizan	Escasas.
Evaluación de Desempeño	Existencia de evaluación de desempeño.	No. Hace dos años se realizó la última.	Solamente realizada por él.
	Métodos de evaluación.	No se realiza.	Registro precario con criterios de evaluación.
	Comunicación de los resultados	No se realiza.	Se comunica oralmente a los empleados su rendimiento.
	Persona que comunica.	No hay.	Jefe directo.

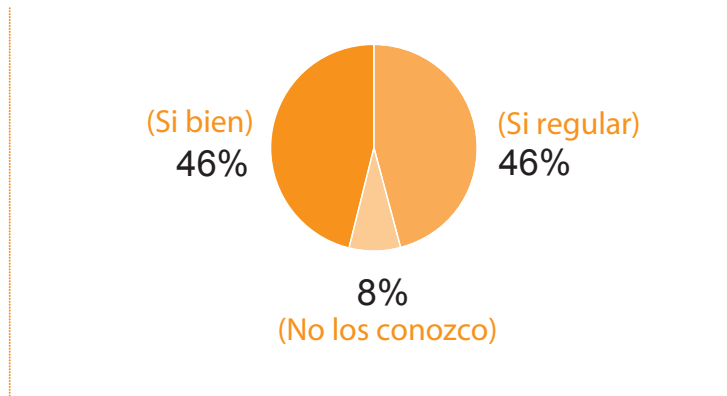


Formas de retribución por el desempeño.	Solamente el sueldo.	Permisos, recompensa monetaria
Duración del proceso de evaluación.	No hay evaluación	Una semana.
Cómo se comunican.	No se comunican porque no evalúan.	Oralmente.
Quién lo comunica.	No hay.	Jefe directo.
Personas a cargo de la evaluación de desempeño.	No conoce.	Jefe directo.
Frecuencia de la evaluación de desempeño.	No conoce.	Cada seis meses.

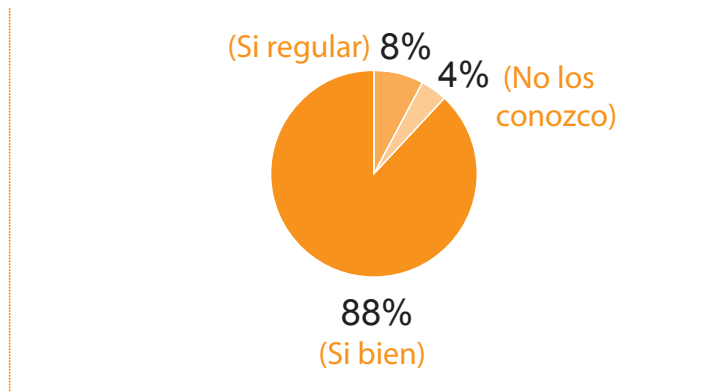


Resultados de las encuestas realizadas a una muestra del personal de CALISA.

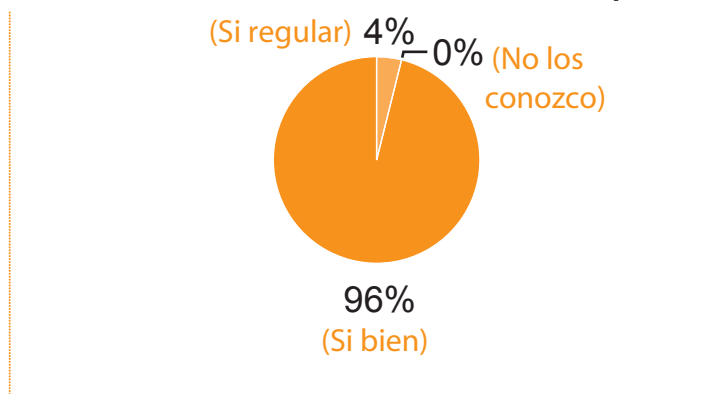
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS empresariales



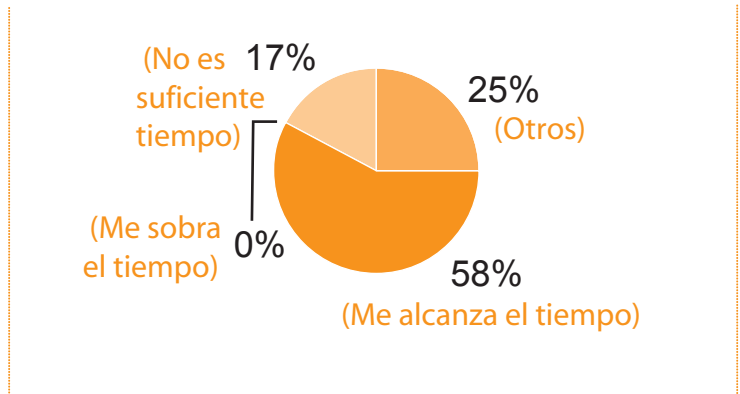
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS del puesto



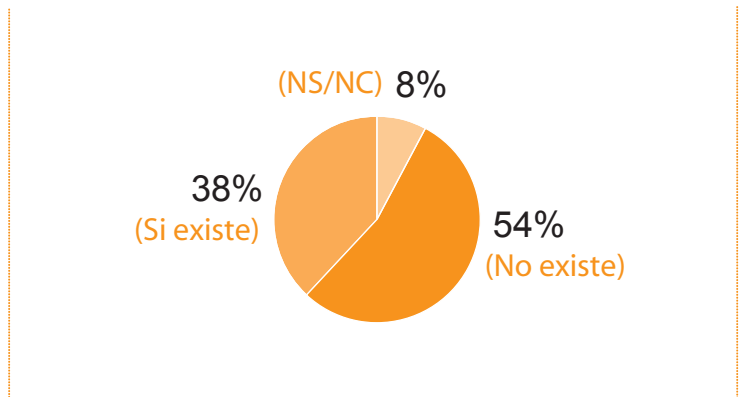
CONOCIMIENTO claro de las actividades del puesto



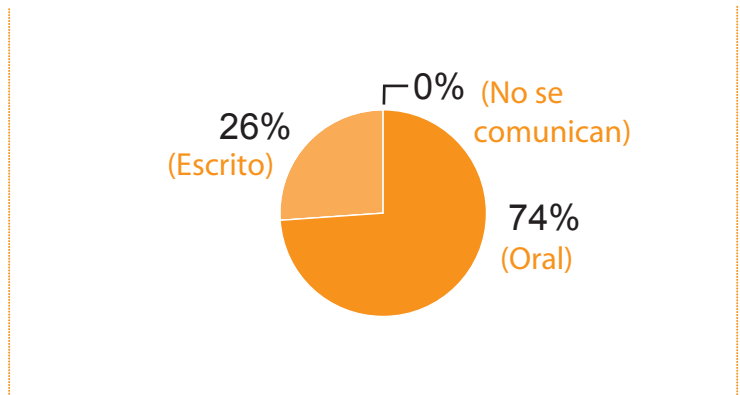
CANTIDAD DE TAREAS a realizar en la jornada laboral



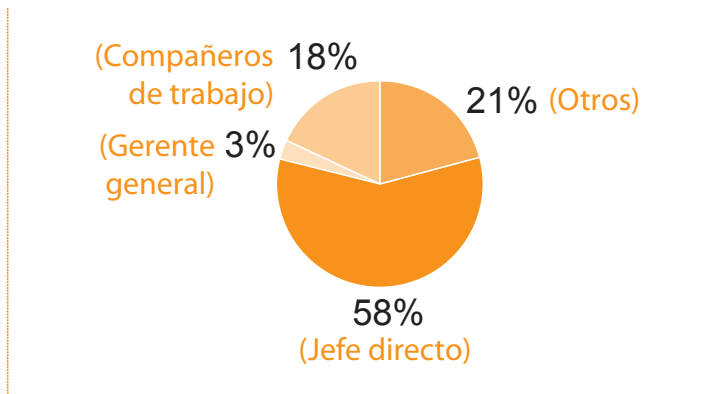
EXISTENCIA DE DESCRIPCIÓN de tareas escritas



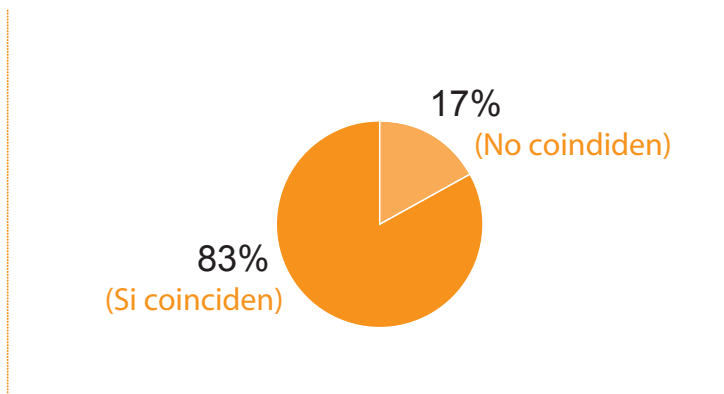
Forma en que se comunican las tareas al ingresar CALISA



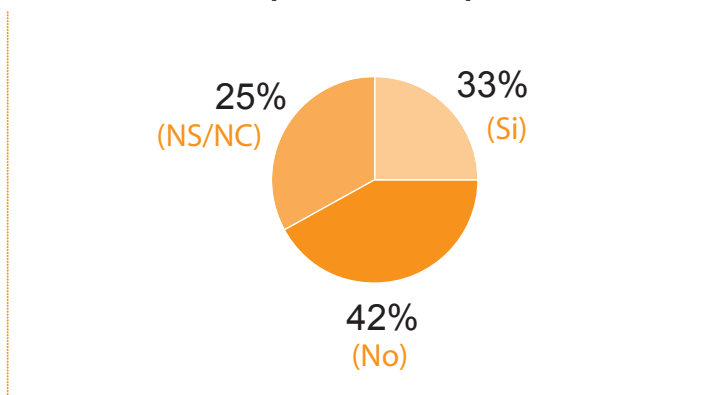
PERSONA que comunica las tareas



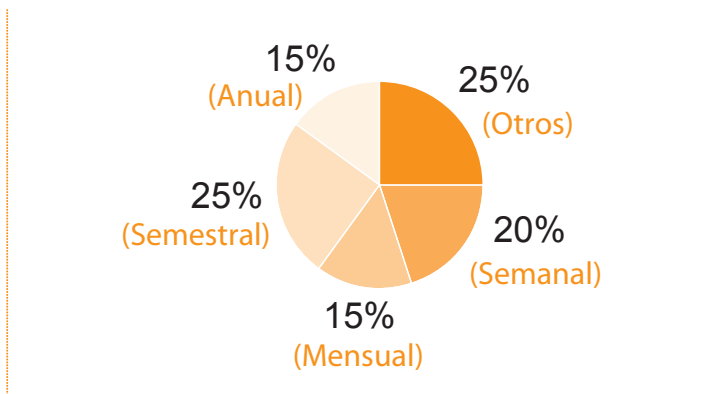
Coincidencia de las tareas informadas al ingresar a CALISA



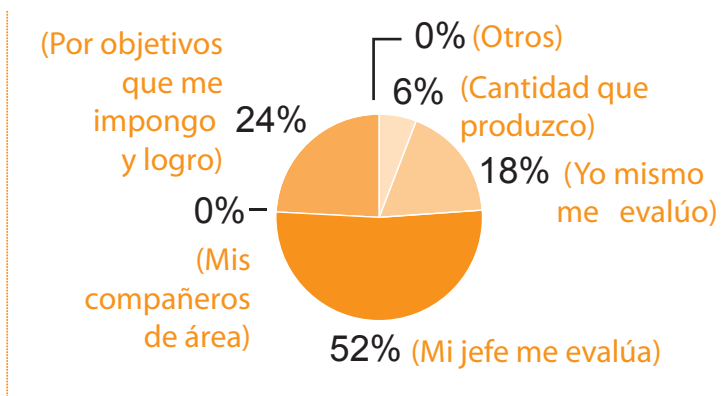
EVALUACIÓN de la productividad personal



FRECUENCIA de la evaluación de desempeño



MÉTODOS para evaluar el desempeño



Posibilidad de irse un compañero a otra empresa por el mismo sueldo

