



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

TESIS DE GRADO

*TÍTULO: Medición y evaluación del
desempeño de los procesos de la
Empresa Avícola de Cienfuegos*

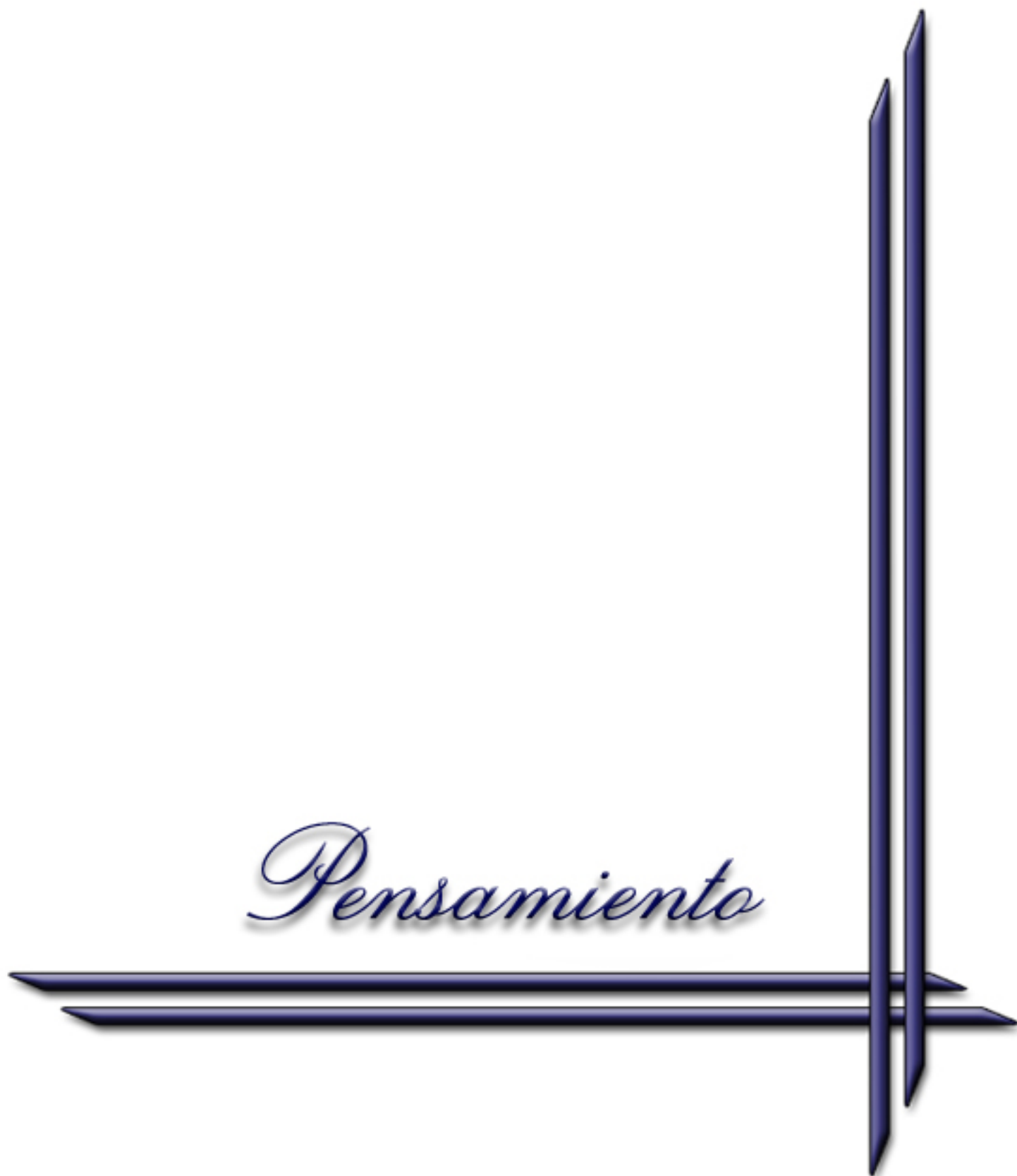
AUTOR(A): Ma. Isabel San Martín Boza

TUTOR: Mcs. Mario Curbelo Hernández

2010

Año 52 de la Revolución

Pensamiento





Tesis de Grado

Pensamiento

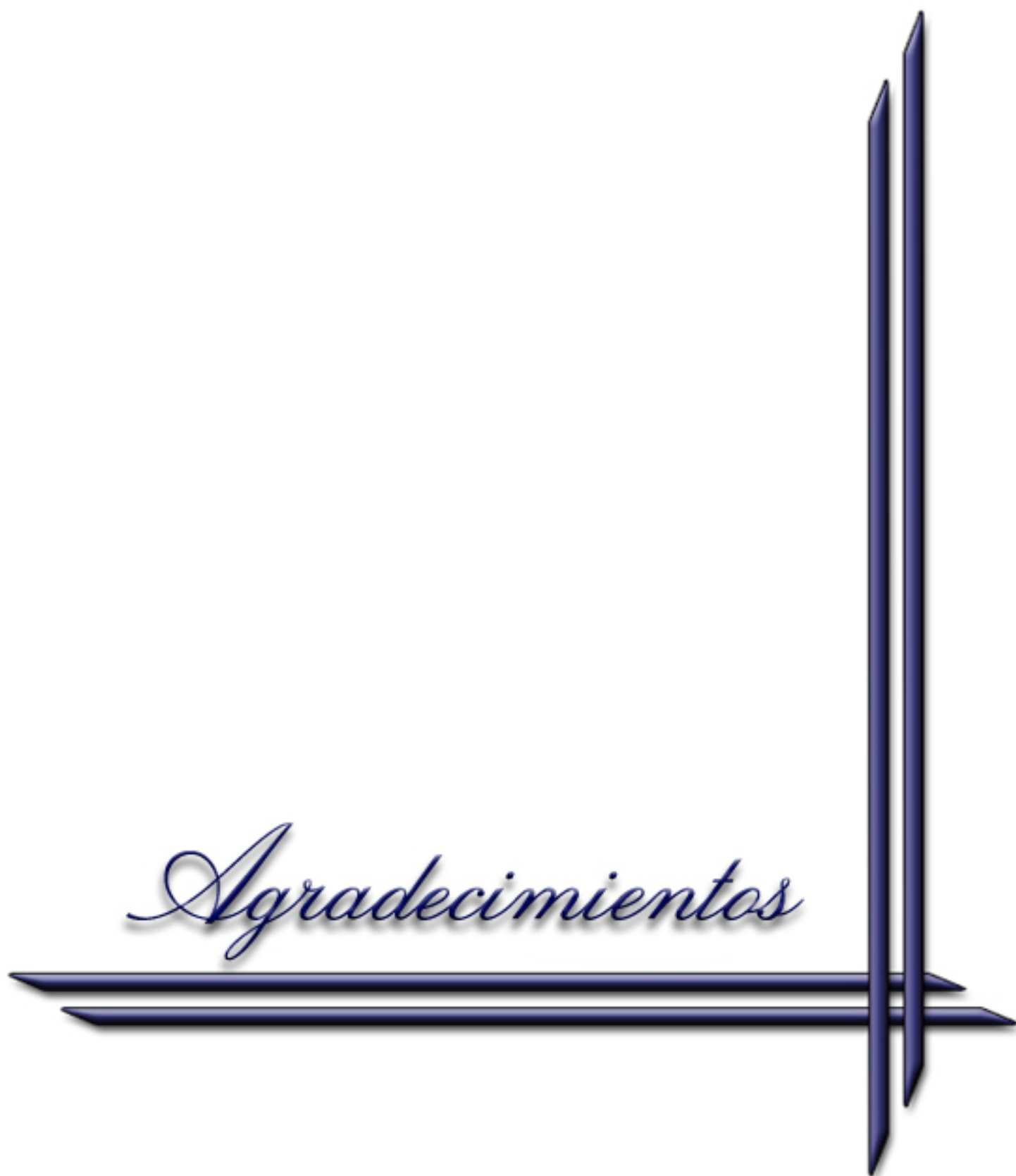
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

... Capital Humano implica no solo conocimientos, sino también ___ y muy esencialmente ___ conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco...

PRIMERA GRADUACION DE LA ESCUELA LATINOAMERICA DE MEDICINA, 20 AGOSTO DE 2005

FIDEL CASTRO RUZ

Agradecimientos





Tesis de Grado

Agradecimientos
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

A mi tutor Mario Curbelo, por haber confiado en mí, brindándome su apoyo en momentos difíciles...

A Noel, A Marle por haber confiado en mí e incluirme en este proyecto.

A mis padres, pensando en ustedes es que he llegado hasta aquí.

A mis sobrinos, mi hermana y cuñado, por su apoyo incondicional.

A mi esposo por su infinita paciencia e inmenso amor.

Al doctor José Noel, motor impulsor, por él hoy estoy aquí

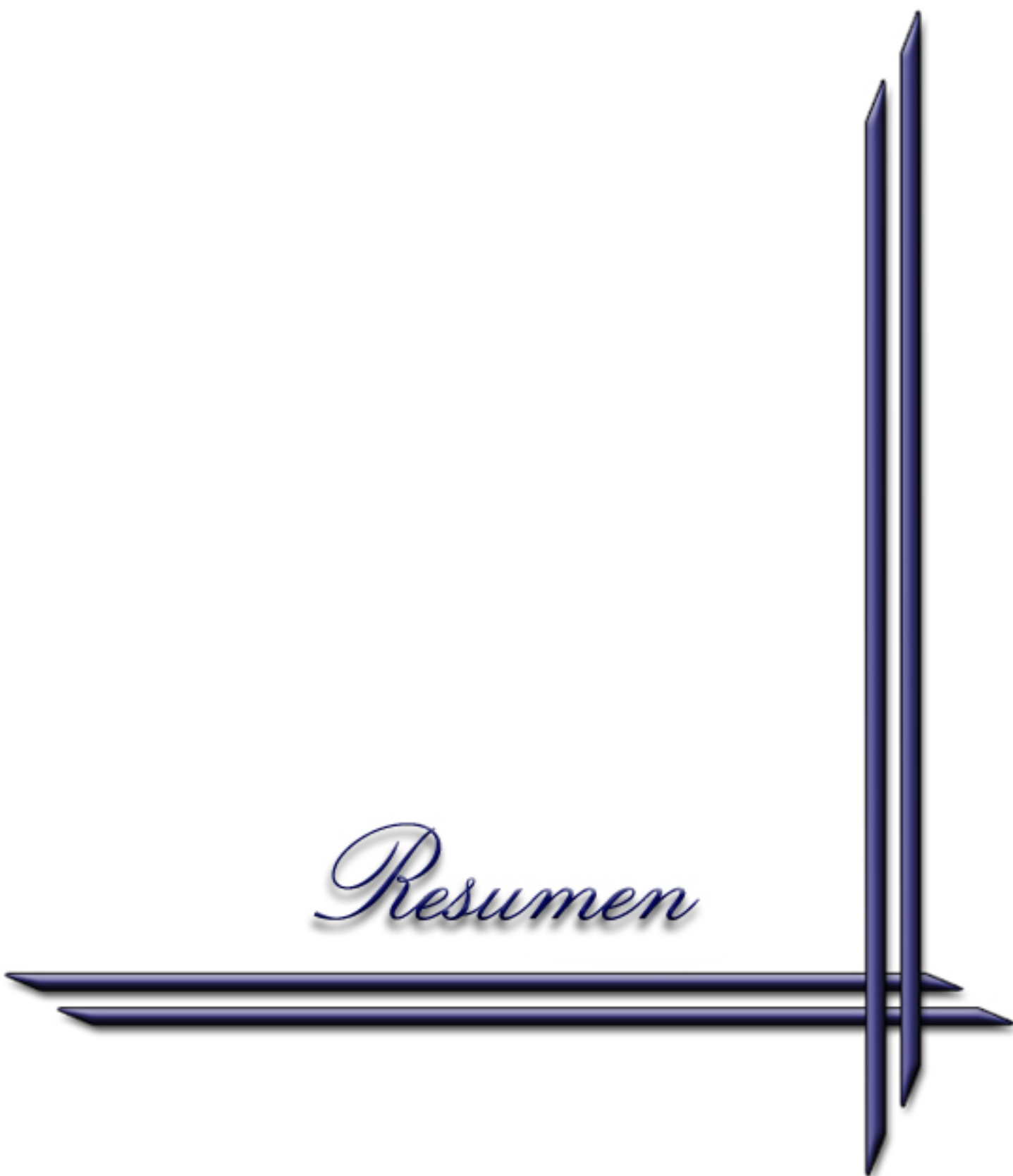
Al colectivo de trabajadores del CAN por facilitarme la ayuda necesaria para la realización de este trabajo

A todos mis familiares y amigos que de una manera u otra me han ayudado con su cooperación infinita.

En fin, a todos...

Muchísimas Gracias.

Resumen





Resumen

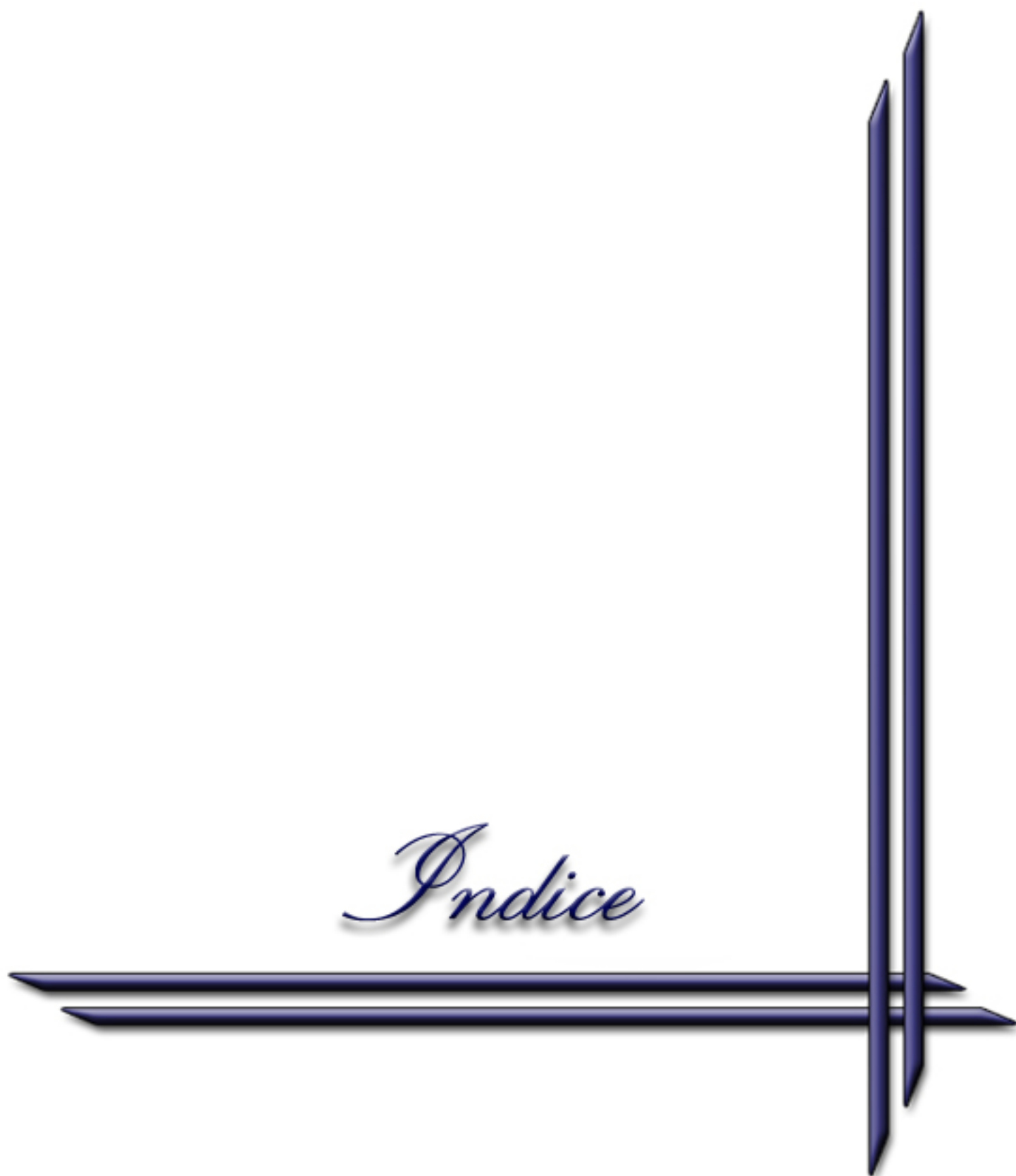
Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano es considerado como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

El presente trabajo se titula “Medición y Evaluación del Desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos”. El mismo se realiza con el objetivo de ejecutar el Sistema de Evaluación del Desempeño (*SISED*), sobre la base de las competencias laborales. Relacionando un conjunto de indicadores que permitan evaluar los resultados individuales y colectivos de la organización.

Para ello se efectuó una revisión bibliográfica y se utilizaron técnicas de recopilación, procesamiento y presentación de la información, destacándose la revisión de documentos, observación directa, encuestas, entrevistas, tablas y gráficos, Técnicas Estadísticas de Procesamiento de la Información, principalmente mediante el (*SPSS*), Técnicas de Trabajo en Grupo y otras relacionadas con la informática, que permiten obtener los resultados que se exponen.

El análisis de los resultados obtenidos refleja, el rediseño del sistema de evaluación de desempeño por competencias laborales que incluye el conjunto de indicadores generales y específicos, así como los grados y pesos específicos para el área productiva de una granja avícola, en segundo lugar, la implementación del sistema, utilizando un programa o software

Indice





Tesis de Grado

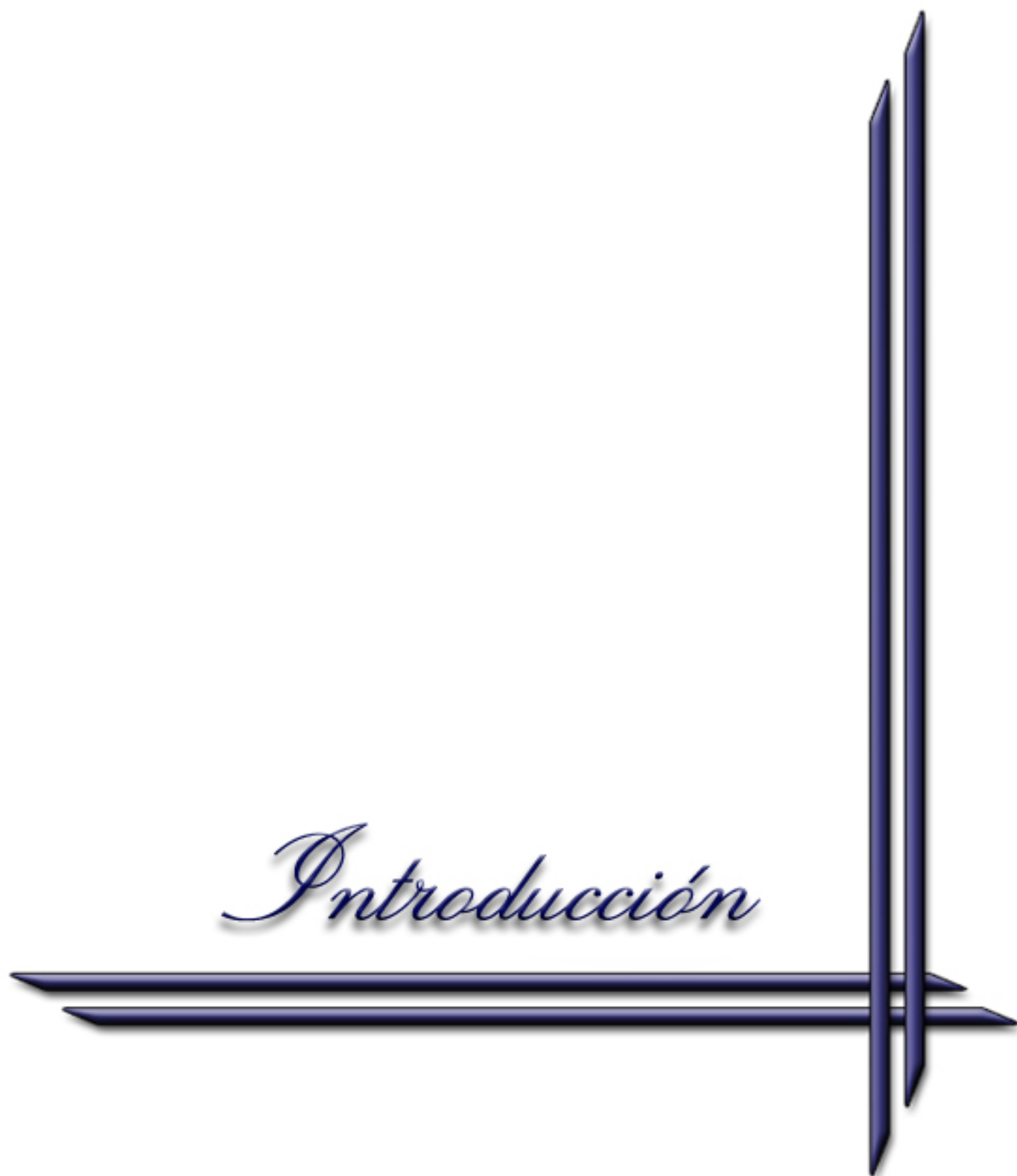
Tabla de Contenido

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

Índice

	Pág.
Resumen	4
Introducción.	6
I Capítulo I: Marco Teórico.	
1.1 Desempeño Organizacional o empresarial. Generalidades	9
1.1.1 Sistema de Gestión del desempeño en el perfeccionamiento empresarial	12
1.2 Desempeño de los procesos	12
1.2.1 Medición del desempeño de un proceso	13
1.2.2 Medición y evaluación de competencias	14
1.3 Determinación de las capacidades del los procesos	19
1.5 Conclusiones parciales del Capítulo I	21
II Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos de la Empresa Avícola de Cienfuegos	22
2. Hilo conductor del capítulo.	22
2.1 Identificar el (los) procesos	27
2.2 Describir los procesos	29
2.2.1 Mapeo de Procesos	30
2.2.2 Diagrama del proceso	31
2.2.3 Diagrama de bloque	33
2.2.4 La ficha del proceso	35
2.3 Identificar competencias del proceso	36
2.4 Establecer indicadores del proceso	37
2.5 Planeación del desempeño del proceso	40
2.5.1 Ponderar indicadores del proceso	40
2.6 Seleccionar los Estándares del desempeño deseado	40
2.7 Diseñar escala de evaluación	41
2.8 Planeación del desempeño de los cargos o puestos	45
2.8.1 Identificar las competencias de los cargos o puestos	45
2.9 Identificación de los indicadores generales y específicos a medir	45
2.9.1 Indicadores de eficiencia	45
2.9.2 Indicadores para evaluar el desempeño	47
2.10 Evaluación del desempeño	48
2.11 Conclusiones Parciales del Capítulo II.	61
III Capítulo III: Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso Ponedora	62
3.1 Identificación del Proceso	62
3.2 Descripción del proceso	62
3.3 Identificar competencia	64
3.4 Fijar Indicadores	65
3.5 Aplicación Práctica del sistema ED	66
3.5.1 Sistema Automatizado para la ED	72
3.6 Conclusiones Parciales del Capítulo III	79
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
Bibliografía	
Anexos	

Introducción





INTRODUCCIÓN

Hay consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicio del siglo XXI radica en el nivel de preparación y de Gestión del Capital Humanos.

El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la salud, la ideología, las motivaciones, en resumen los Recursos Humanos con que cuenta un país delinearán su propio futuro. Por lo tanto, se requiere de un esfuerzo tendiente a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labora y del país en general.

Se considera que un país es más competitivo mientras mejor formado tenga sus Recursos Humanos. Cuba no está exenta de estas consideraciones, por lo que las empresas cubanas deben dirigir sus funciones al incremento de la competitividad, para lograrlo debe prestarle una atención especial a sus Recursos Humanos ya que esto decidirá el futuro de la organización y su éxito. Esto ha tenido un desarrollo y aplicación creciente en distintos campos, sin embargo, en el sector social y particularmente en el de la Agricultura su presencia aún es limitada. No obstante, el sector constituye un área importante a estudiar debido a su peso económico, a las implicaciones de su funcionamiento sobre la estructura socioeconómica y la prioridad que tiene de ser quien garantiza la Alimentación como objetivo básico del bienestar de la humanidad.

Dentro del sector de la Agricultura, la Avicultura juega un rol fundamental, pues constituye una de las bases fundamentales e imprescindibles que sustentan el desarrollo de la Alimentación a en nuestro país.

Los esfuerzos que se realizan para elevar los resultados económicos del país pasan, inevitablemente, por el compromiso de los trabajadores con los resultados finales de la organización en la cual laboran. Las personas son el elemento decisivo del éxito o el fracaso



de una organización, por tanto, son el recurso más valioso que existe y hay que saber potenciarlo al máximo. Toda organización grande, mediana o pequeña debe pensar a fondo cuáles son los objetivos respecto a la calificación, formación y motivación de la gente. Así mismo, debe reflexionar sobre cómo establecer los sistemas salariales y de incentivos, a fin de que sean justos y motivadores y conduzcan a una estabilidad laboral dentro de la organización.

Algunos estudios realizados sobre el comportamiento humano revelan que cuando un individuo se siente satisfecho, en alguna medida, puede desempeñar mejor su trabajo; eso en gran medida depende del nivel de producción y servicio de ahí que las empresas se preocupen porque su personal sea el más capaz y apto para desenvolverse correctamente ante las expectativas del cliente.

En el logro de estos niveles de competitividad se refleja la necesidad de aprovechar al máximo los recursos disponibles, dando prioridad a los Capital Humano, ya que constituyen la única ventaja estable frente a los competidores, siendo el recurso más flexible y por tanto, el que mejor se adapta a cada situación.

Una de las actividades principales involucradas en el SIGCH es la evaluación de desempeño (ED), reconocida por muchos autores como el corazón del SIGCH, determinada por la influencia que tiene en las restantes actividades de este sistema. Como todo proceso organizacional, la ED no puede observarse como un proceso aislado, pues forma parte de un sistema integral de Capital Humano, y éste, a su vez, de la organización.

Teniendo en cuenta estos aspectos se define el siguiente problema científico.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

El actual sistema de gestión del desempeño no permite alcanzar los niveles de competencias deseadas en los procesos de la Empresa Avícola Cienfuegos.

A partir de este problema se define la hipótesis que se refleja a continuación.



Hipótesis

Con la tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos de la Empresa Avícola Cienfuegos, se alcanzará el desarrollo integral de los empleados y de la entidad, sobre la base de las competencias laborales, lo que permitirá una mejor proyección hacia indicadores de eficiencia y eficacia de la organización

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

OBJETIVO GENERAL:

Formular el sistema de medición y evaluación del desempeño de los procesos sobre la base de las competencias laborales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Diseñar un sistema de gestión del desempeño de los procesos claves en la Empresa Avícola de Cienfuegos.
2. Desarrollar un marco teórico sobre los aspectos relacionados con el sistema de gestión del desempeño de los procesos claves.
3. Proponer una tecnología para la gerencia del desempeño sobre la base de las competencias laborales
4. Aplicación de la tecnología a un proceso clave de la empresa Avícola de Cienfuegos.

Principales Tareas a cumplir:

1. Hacer un marco teórico
2. Identificar(diagnosticar, caracterizar) la medición del desempeño actual
3. Mejora del sistema actual
 - Sistema de indicadores (A partir de competencias) a nivel de proceso
 - Sistema de evaluación de los indicadores(Capacidad y Variabilidad)
 - Sistema de evaluación del desempeño individual
4. Realizar prueba piloto en un proceso
5. Evaluar resultados



Tesis de grado

Introducción

Autor(a): Ma. Isabel San Martin Boza

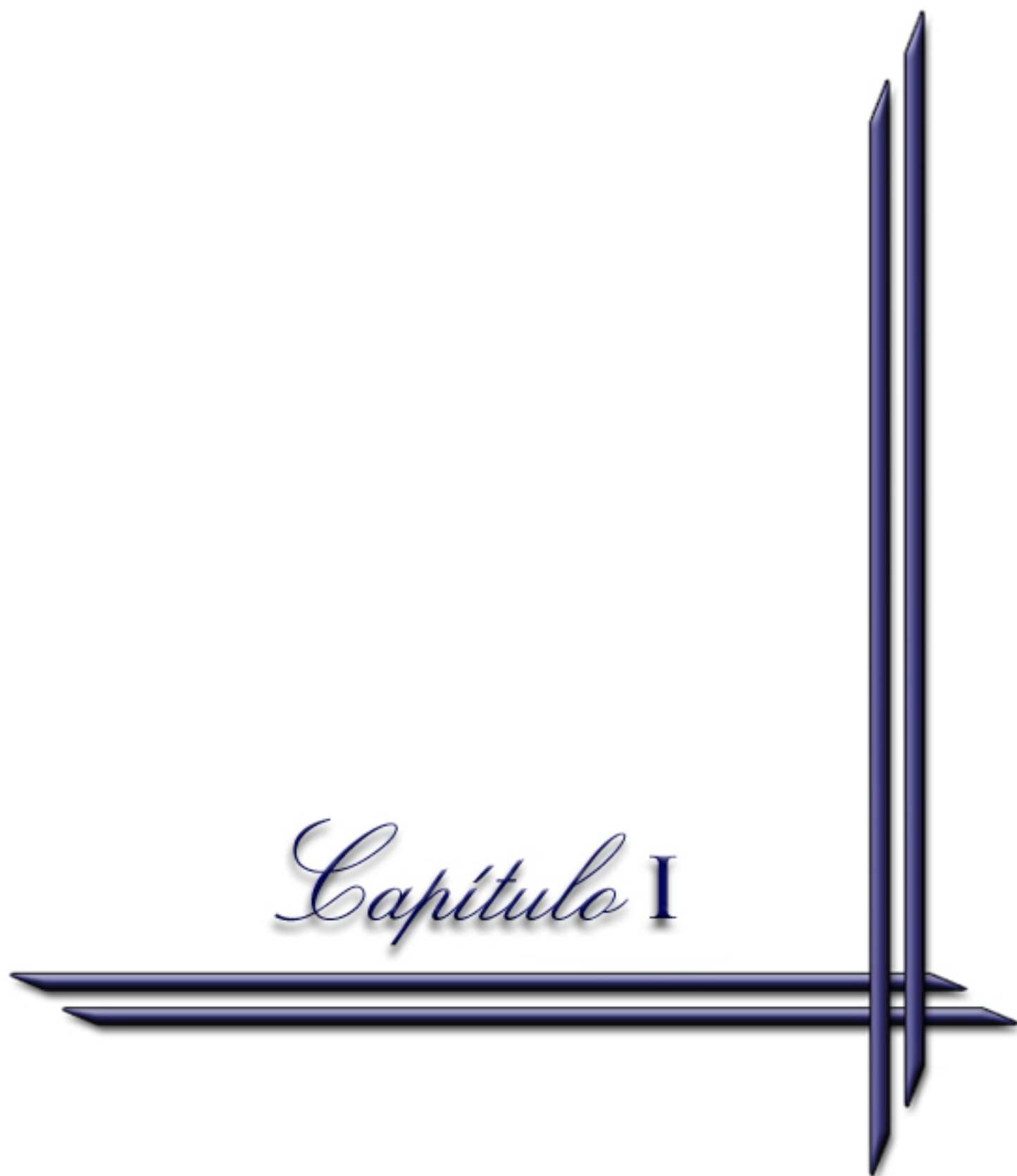
Para el desarrollo de este trabajo, el mismo se divide en tres capítulos.

En el primer capítulo se realiza una revisión bibliográfica que permite la actualización sobre el tema y la toma de algunas decisiones teóricas relacionadas con el mismo.

En el capítulo 2 se ofrece una tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos de la Empresa Avícola de Cienfuegos.

En el tercer capítulo se presenta la Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora, utilizando el sistema automatizado SISED, que muestra diferentes ventajas para el proceso de ED, y en general para la SGICH.

Capítulo I



CAPÍTULO I:

Gestión del desempeño

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico referencial que aborda aspectos relacionados con la Gestión de desempeño y las técnicas y herramientas que se utilizan en el momento de la medición y evaluación del desempeño de los procesos.

1.1 Desempeño organizacional o empresarial. Generalidades

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias.

Una de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance Score Card o Tablero de Control Balanceado, un sistema de gestión y medición desarrollado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard; el cual permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio. Además, el Balance Score Card monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.

Regularmente, la implementación de esta herramienta incluye cuatro procesos: convertir la visión corporativa en metas en funcionamiento; comunicar la visión y vincularla con el desempeño individual; planeación de negocios; y retroalimentación, aprendizaje y ajuste de la estrategia.

El Balance Score Card opera, tradicionalmente, a través de cuatro perspectivas de la organización, y aunque usarlas todas no es una regla; mediante ellas se construye un modelo completo de negocios. Kaplan y Norton establecieron este conjunto de perspectivas por las cuales puede ser evaluada la actividad:



-Perspectiva financiera. Analizar el desempeño de los indicadores financieros es el aspecto más utilizado, ya que éstos son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico; de hecho, todas las estrategias culminan en una meta financiera.

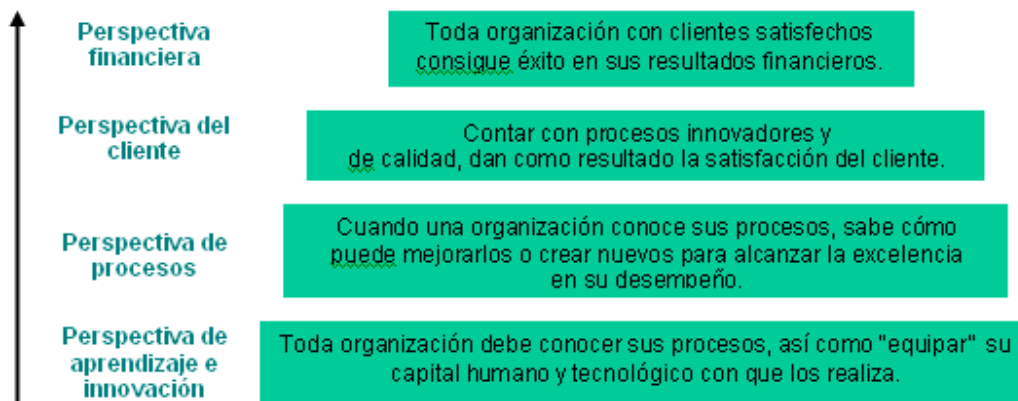
-Perspectiva del cliente. Este aspecto consiste en identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Esta perspectiva es un reflejo del mercado en el cual se compete. A través de ésta se obtiene información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, además, obtener cuota de mercado, rentabilidad, entre otros.

-Perspectiva de procesos internos. Con el fin de alcanzar los objetivos financieros y de los clientes, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos internos de la empresa. Estos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de forma correcta, de manera que influyan a conseguir los objetivos financieros y de clientes.

-Perspectiva de aprendizaje e innovación. Este aspecto permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional. Además, implica buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar.

Es importante señalar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias. Además, es necesario dejar en claro que lo esencial no es el número de aspectos que se analicen, sino la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados. Y es que toda acción que se realice sobre una variable o indicador estratégico, tendrá un impacto directo sobre otro indicador de la organización, de allí la importancia de conocer las relaciones causa-efecto entre los mismos.

El siguiente gráfico muestra cómo las cuatro perspectivas de análisis en el Balance Score Card, propuestas por Kaplan y Norton, se relacionan una con la otra. Cada nivel se conforma de indicadores cuyos movimientos impactan en los indicadores del siguiente nivel.



De acuerdo con los creadores del Balance Score Card, esta herramienta es usada por las compañías, en su mayoría; para clarificar y actualizar presupuestos, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, y para realizar revisiones de desempeño de forma periódica con el fin de mejorar las estrategias.

La implementación del Balance Score Card permite a las organizaciones comunicar sus metas, asignar recursos y distribuir tareas. Además, por ser una herramienta centralizadora de información, evita el problema de recopilar manualmente la información diseminada en distintas áreas de la organización.

Es importante añadir que aunque el Balance Score Card proporciona una base para la gestión organizacional y puede conducir al éxito de las estrategias organizacionales, no es suficiente en sí mismo, pues requiere de la implementación de distintas iniciativas para mejorar los procesos, conducir a la organización en la dirección correcta y mejorar su eficiencia.

Aún cuando se entienda la filosofía y la concepción de las NFO, no se ha avanzado sino una parte del camino hacia la instrumentación de estas formas, si no se entiende, se estudia y profundiza en la medición de la marcha de la Organización de forma global. Porque para instrumentarlo y completar el proceso, hay que tener claridad en la determinación de cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de la Organización.



La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual no sólo se controlan los resultados de una Organización a nivel global, que combina los resultados a nivel Individual, a nivel del Grupo o colectivo, y a nivel de la propia Organización, sino que se estima el rendimiento global de la misma y se estimula su desarrollo.

1.1.1 Sistema de Gestión del desempeño en el perfeccionamiento empresarial

La evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante el periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo de cada trabajador.

Dentro de sus objetivos tiene

Participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según sus funciones y tareas del desarrollo el trabajador

- Cumplimiento de la disciplina y normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.

1.2 Desempeño de los procesos. Generalidades

De las definiciones de proceso, recogidas en la literatura especializada, una de las más lógicas, sencillas y actuales es la que lo conceptualiza como “una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado para el cliente” (Evans y Lindsay, 2000: 341).

Otra definición interesante de proceso es la que refiere “un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Así, ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio” (Krajewski y Ritzman, 2000:89).

En general de las definiciones de proceso se pueden extraer como ideas básicas que constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas, que persiguen la creación de valor y que su salida final es la conformación de un bien o servicio para un cliente que puede ser interno o externo a la organización.



Los indicadores para medir el desempeño del proceso se definirán en dependencia del tipo de proceso y de las características del bien o del servicio que se obtengan como resultado de dicho proceso; así por ejemplo se pueden definir indicadores en función del ahorro de tiempo o de la disminución de las unidades o del volumen de producción defectuoso. En el caso específico del proceso, la mejora introducida en el mismo se evalúa en función de la disminución de los niveles de producción no conforme que se obtenían antes de introducir las mejoras al proceso en relación con los resultados de este indicador una vez introducida las propuestas de mejora.

1.2.1 Medición del desempeño de un proceso

El tema de la medición es necesario en cuanto permite identificar el estado actual de los recursos y las habilidades y posibilita proyectar su potencial y correcto desarrollo. La identificación de tales habilidades y recursos es cada vez más imperiosa y su detección requiere de instrumentos confiables y válidos que permitan interpretar y anticipar el futuro comportamiento de la persona. Pero no sólo el instrumento de por sí hace que la medición sea predictiva, las habilidades de observar y medir son básicas para interpretar, ajustar y diseñar un proceso único e individual. En la actualidad, el mercado está saturado de técnicas e instrumentos que vaticinan la medición sin mayor esfuerzo interpretativo y que ha caído en manos de personas que no posean la preparación suficiente para hacerlo: de hecho tal medición se reduce a un cuestionario que agrupados los resultados en una población global, ofrece parámetros generales que bien pueden ser aplicados a unos y otros sin mayor aporte a la individualidad. Todo ello ha desvirtuado el valioso aporte de un proceso de medición que respeta y rescata las diferencias de cada persona y además construya a partir de ellas. Complementario al proceso de medición está la retroalimentación que involucra directamente al evaluado, lo hace partícipe y actuante activo de su propio desarrollo, le agrega objetividad y le resta temor al proceso, y en general, lo enriquece. Con todo ello, la medición se convierte en el primer paso para el desarrollo, pero es insuficiente en la medida en que se puede quedar en un autoconocimiento que amplía el espectro de la persona pero no mejora, ni cambia ni permite por sí sola crecer. Por esta razón el trabajo de formación, capacitación, entrenamiento y seguimiento individual que se apoya en la autoreflexión, fortalecen el proceso y lo complementan.



La medición de recursos y competencias en el entorno laboral aporta al crecimiento individual y organizacional, en la medida en que descubre talentos, objetiviza la información respecto fortalezas y debilidades y crea un ambiente propicio para la retroalimentación y la implantación de procesos de desarrollo. Aquellas organizaciones que descubren su importancia estimulan la autopercepción individual y empresarial necesaria para reforzar el ser competentes más que competitivos. Encuentran elementos claves para el mejoramiento interno independientemente de si otras organizaciones competidoras lo hacen y focalizan sus esfuerzos en aprovechar al máximo el talento y las habilidades de las personas que son quienes direccionan los procesos, los modifican, los cambian, los transforman y los convierten los esfuerzos en resultados. Detectar los talentos, recursos y habilidades es pues tarea de aquellos que están conscientes del mejoramiento continuo y saben que es en el interior de la organización en donde van a encontrar los obstáculos u oportunidades para crecer. Pero es el que requiere mayor esfuerzo y dedicación, mayor paciencia pero el que da resultados a más largo plazo, de mayor permanencia y continuidad.

1.2.2 Medición y evaluación de competencias de los procesos

Dado que las Competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral: planificación del adiestramiento, evaluación de potencial, selección o promoción de personal. En general, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

Al realizar evaluaciones específicamente para la selección, es necesario atender a cinco aspectos:

¿Cuántas y cuáles son las Variables a incluir en la evaluación? De toda la constelación de variables existentes, de todos los rasgos de una persona, de todas las exigencias que hace un cargo a quien lo ocupa, ¿cuántas y cuáles deben ser incluidas en la evaluación? Por razones de economía, lo usual es escoger el mínimo de variables (la evaluación de cada variable tiene un costo) que permita predecir el máximo de la varianza del criterio (lo que se quiere predecir). Esto es lo que Mosteller y Tukey (1968) llaman "forma", es decir cuáles son las variables de evaluación; lo que contrasta con la "estructura", que es la ponderación que se le dará a cada una de esas variables escogidas.

¿En qué consiste la Variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella? Toda variable debe ser definida tanto conceptual, como operacionalmente, a fin de hacer explícitos sus contenidos y llegar a acuerdos sobre lo que estamos evaluando y sus manifestaciones observables. Si no contamos con definiciones operacionales, es prácticamente imposible observar la variable, puesto que la mayoría de las veces, estamos relacionándonos con "constructos", que adquieren contenido solamente mediante las manifestaciones de conducta.

¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Variable? Todos los instrumentos de observación (entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers, etc.) persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones. Las muestras de conducta tienen que estar lógicamente asociadas con la variable, más aún, tienen que estar inequívocamente relacionadas con la variable definida y tienen que obtenerse en forma objetiva.

¿Cómo darles significado a las manifestaciones de conducta que observamos? Cuando observamos conductas, la siguiente pregunta es: ¿qué significa la conducta que estamos observando? ¿Cómo relacionamos esto con las exigencias del cargo? Una de las maneras de hacerlo es mediante apreciaciones cualitativas, otra es asignando numerales a las manifestaciones de conducta (una medición), a fin de determinar la ubicación de la persona en el continuo subyacente que hemos asumido que existe. En todo caso, no todas las conductas tienen el mismo significado y algunas de ellas serán más relevantes que otras, por lo que hay que ponderarlas de alguna manera para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación (la "estructura" de Mosteller y Tukey).

Una vez que tenemos la evaluación, **¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona?** Si utilizamos varios instrumentos de recolección de información, sobre todo si son de naturaleza disímil, es necesario combinar los resultados de alguna manera para tomar decisiones.

A continuación se discute con mayor amplitud cada uno de esos cinco aspectos, aplicándolos específicamente a la situación de las Competencias.

El primer aspecto: **Cuáles son las variables (Competencias) a evaluar**, se ha resuelto tradicionalmente mediante el establecimiento de Perfiles de Cargo, que surgen de una amplia y exhaustiva información acerca de lo que las personas hacen en el trabajo. Quizás la mayor



contribución de McClelland fue plantear que las características a evaluar se establezcan directamente en lo que la persona debe hacer y mediante la contratación entre quienes son exitosos y quienes son solamente promedios en la ejecución del trabajo.

La definición de Perfiles de Cargo por Categorías (Psico Consult, 1999), fundamentado en una obtención de información mediante el análisis documental, las entrevistas selectivas, la observación directa, la contratación entre experto y novato y la determinación de los Incidentes Críticos, permite determinar las actividades que realizan las personas en el cargo. Esas actividades se clasifican luego en cinco Categorías: Procedimentales, Operativas, Transacciones Interpersonales, Producción Intelectual y Supervisorías. Esto permite establecer los Factores Asociados al Éxito, que, por cierto, no siempre se expresan en términos de Competencias puesto que pueden incluir también aspectos de tipo biográfico, por ejemplo.

Naturalmente, un problema es cuántas variables incluir en el proceso de evaluación. La respuesta es difícil siempre, pero obedece al principio general siguiente: Tantas como para incluir todo lo importante, pero no demasiadas que resulte extremadamente costoso. En todo caso, el establecimiento de las Competencias a evaluar, tomando en consideración de manera directa el contexto laboral, ayuda a dar una respuesta a este punto.

Cuando una organización decide trabajar por Competencias, es necesario realizar un trabajo sistemático para determinar cuáles son críticas y en qué consisten. Esto exige análisis, síntesis y llegar a acuerdos sobre cuáles son y que toda persona comprenda por qué esa Competencia es importante. Este proceso es, de hecho, la creación de una nueva manera de percibir a la organización.

El segundo punto se refiere a establecer en qué consiste la variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella. Las definiciones operacionales ayudan a clarificar lo que significa una Competencia.

El tercer aspecto de la evaluación se refiere a la creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Competencia. Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan de manifiesto las conductas, o al menos efectos de las conductas, que nos indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo ideal sería observar a las personas directamente en el trabajo, pero esto constituye una proposición difícil, por no decir que imposible. Lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que

guarden relación con la situación real de trabajo; tres de ellas se discuten a continuación: 1) Entrevistas. 2) Pruebas Psicométricas y 3) Assessment Centers.

Las entrevistas tradicionales tienden a no generar conductas observables en magnitud y claridad suficiente, para fundamentar conjeturas acerca de la ubicación de la persona con relación a las variables. Por ello, se han planteado nuevas formas de conducir las que generen más conductas observables y datos objetivos. McClelland propone la Entrevista de Eventos Conductuales, tanto para la determinación de las Competencias requeridas para un cargo, como para la evaluación de las personas; los eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes. Smart (1983) propone técnicas exploratorias que incluyen la preparación de guiones ad hoc, la confrontación directa en caso de necesidad y un registro exhaustivo de todo cuanto se plantea, para interpretar a posteriori los resultados. Feliú y Rodríguez (1994) destacan la importancia de elaborar un guión para la entrevista, la obtención de ejemplos de conductas y, sobre todo, la cuantificación de los resultados, fundamentada en información objetiva.

Un principio fundamental en las entrevistas es que "la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura". Por ello los incidentes ocurridos en el pasado permiten determinar cómo se comportaría en el presente, ahora que conoce lo que ocurrió y sus consecuencias. De esta manera se puede explorar cuál es el comportamiento usual, así como cuál es su manera de aprender de la experiencia. Igualmente, se plantean situaciones hipotéticas, que permiten que la persona confronte teóricamente una situación, profundizando mediante preguntas para determinar la cantidad y calidad de recursos de que dispone la persona.

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. La tecnología psicométrica desarrollada durante más de 90 años, permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medición con el constructo o con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones. El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación.



Sin embargo, las pruebas psicométricas también han sido sometidas a críticas: 1. Los test objetivos tienden a evaluar fundamentalmente pensamiento convergente, es decir, resultados que tienen solamente una respuesta correcta, cuando que una situación podría tener soluciones múltiples. 2. La administración grupal y el estricto control durante la aplicación, reduce las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta. 3. Se evalúan solamente aspectos específicos de la variable, que han sido establecidos por el constructor de la prueba y que reflejan más un producto que el proceso en que la persona se ve involucrada. 4. Hay sesgos contra algunos grupos sociales o hacia personas que no responden de la manera esperada. 5. Cuando se usan en el contexto laboral, una vez realizada la evaluación, es necesario determinar qué significa el resultado con relación al rendimiento en el trabajo, es decir, no permiten extrapolar directamente sobre cuál será el rendimiento en el trabajo en sí, sino mediante otros indicadores y mediciones. 6. La medición de constructos unidimensionales, permanentes y universales en el ser humano los hace estáticos en el tiempo, y poco flexibles para evaluar aspectos que hoy se conciben dinámicos, como la ejecución en un contexto laboral.

Algunos autores plantean la necesidad de generar otros tipos de instrumentos, que permitan observar más directamente los procesos cognoscitivos para identificar las fuentes de fortaleza y debilidad de cada persona, así como integrar en la interpretación de los resultados del test los aspectos cognoscitivos y afectivos. También han surgido instrumentos que permiten evaluar variables más dinámicas, como la inteligencia emocional (Goleman, 1996) o el estilo de comportamiento gerencial (Psico Consult, 1996). McClelland (Spencer y Spencer, 1993) plantea el uso de pruebas cuyo resultado responda a la generación de un producto, llamadas por él pruebas operantes. Esto permitiría una observación más directa de la conducta cuando la persona responde y elabora la respuesta y crear condiciones menos rígidas de respuesta.

Esto permite, en cierta medida, neutralizar las críticas relacionadas con la observación de elementos adicionales importantes para la evaluación, pero, naturalmente, también hacen más difícil su aplicación, su puntuación y, sobre todo, su interpretación.

Algunas proposiciones modernas, permiten generar perfiles de las formas de actuación de la persona. Por ejemplo, la Prueba de Estilo Gerencial PEG-01 (Psico Consult, 1996) define el perfil en función de cuatro funciones gerenciales de eficiencia señaladas por Ichak Adizes:

Producción, Administración, Empresa e Integración. Cada una de esas funciones está asociada con una forma de comportarse, y la estructura del perfil da una idea de cómo ejerce su función gerencial en forma típica.

Un aspecto discutido es que las Competencias se pueden analizar en función de características o componentes, que se asemejan en oportunidades a los constructos psicológicos tradicionales, surgen así las preguntas: ¿podemos utilizar las definiciones tradicionales para comprender mejor las Competencias? Y, ¿podemos utilizar las evaluaciones tradicionales para evaluar las Competencias? La respuesta parece ser definitivamente afirmativa, es decir, sí es posible utilizar las pruebas tradicionales, ponderadas de una manera determinada, o integradas en la evaluación mediante otras formas de recolección de información, para medir el grado de posesión de la Competencia. Spencer y Spencer (1993) incluyen en sus formas de evaluación pruebas de larga data y tradición, como el Wais y el 16 PF. Sin embargo, cada vez más se están exigiendo instrumentos más dinámicos que se aproximen más a la forma en que la persona se comportará en el contexto laboral.

1.3 Determinación de la capacidad de los procesos.

Un proceso es una combinación única de herramientas, métodos, materiales y personal dedicados a la labor de producir un resultado medible. Todos los procesos tienen una variabilidad estadística inherente que puede evaluarse por medio de métodos estadísticos. La Capacidad del proceso es una propiedad medible de un proceso que puede calcularse por medio del índice de capacidad del proceso (ej. Cpk o Cpm) o del índice de prestación del proceso (ej. Ppk o Ppm). El resultado de esta medición suele representarse con un histograma que permite calcular cuántos componentes serán producidos fuera de los límites establecidos en la especificación.

La capacidad del proceso puede subdividirse en:

- 1) Medición la variabilidad del proceso.
- 2) Contrastar la variabilidad medida con una tolerancia o especificación predefinida.

Se espera que el resultado de un proceso cumpla con los requerimientos o las tolerancias que ha establecido el cliente. El departamento Técnico puede llevar a cabo un estudio sobre



la capacidad del proceso para determinar en que medida el proceso cumple con las expectativas.

La habilidad de un proceso para cumplir con la especificación puede expresarse con un solo número, el índice de capacidad del proceso o puede calcularse a partir de los gráficos de control. En cualquier caso es necesario tomar las mediciones necesarias para que el departamento Técnico tenga la certeza de que el proceso es estable, y que la media y variabilidad de este se pueden calcular con seguridad. El control de proceso estadístico define técnicas para diferenciar de manera adecuada entre procesos estables, procesos cuyo promedio se desvía poco a poco y procesos con una variabilidad cada vez mayor. Los índices de capacidad del proceso son solo significativos en caso de que el proceso sea estable (sometidos a un control estadístico).



Conclusiones Parciales del Capítulo I

El Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) está mucho más integrado, dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que una gestión eficaz del Capital Humano está estrechamente relacionada con los niveles de competitividad.

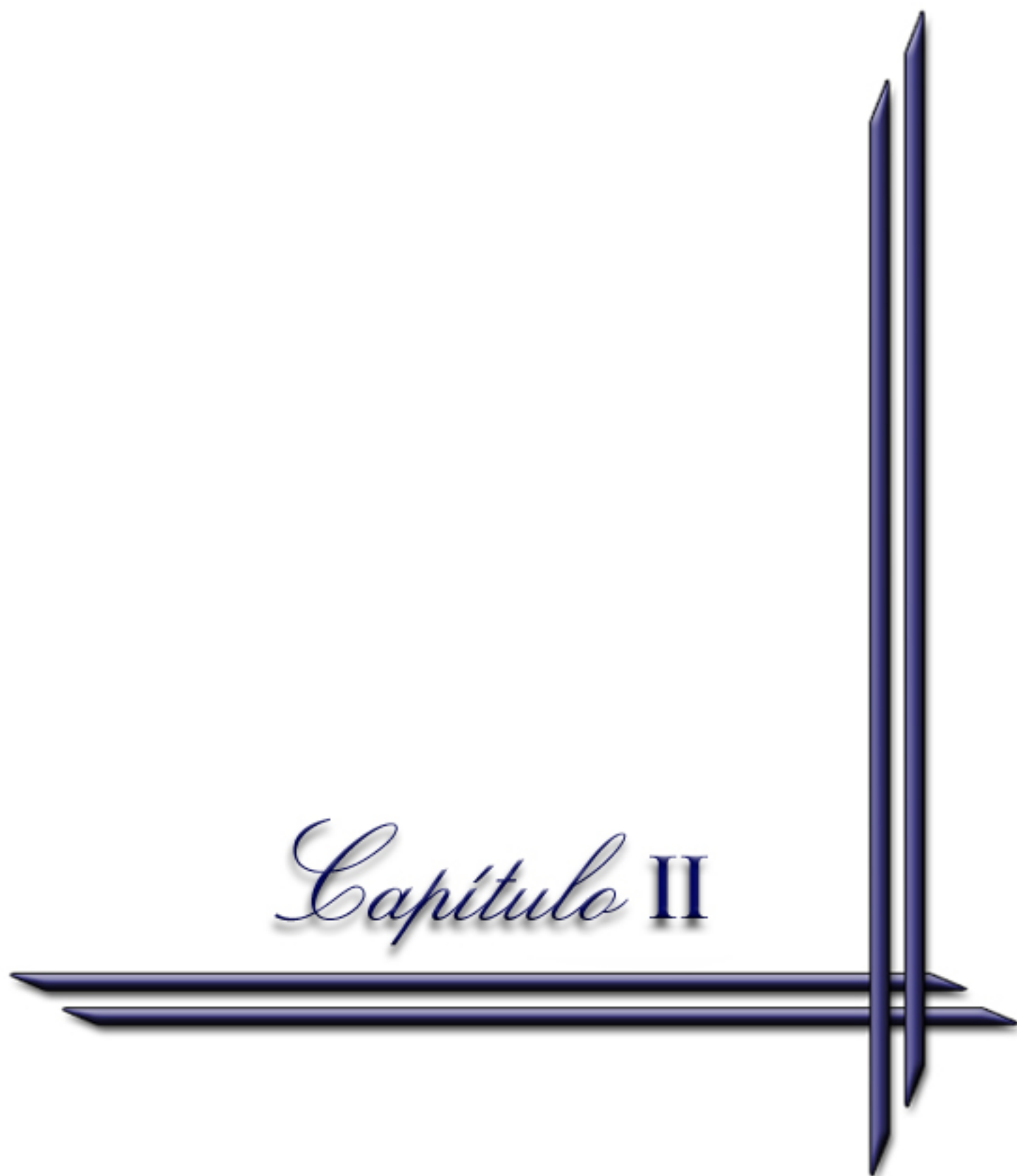
Empezamos por relacionar el desempeño individual con las competencias laborales y la gestión por competencias.

El ambiente competitivo impuesto a las organizaciones, que requieren de respuestas cada día más rápidas. Las organizaciones competentes y competitivas requieren de trabajadores competentes, capaces. La capacidad de respuesta alta, la aceptación, manejo y producción de los cambios, no significa sólo un cambio de comportamiento del individuo.

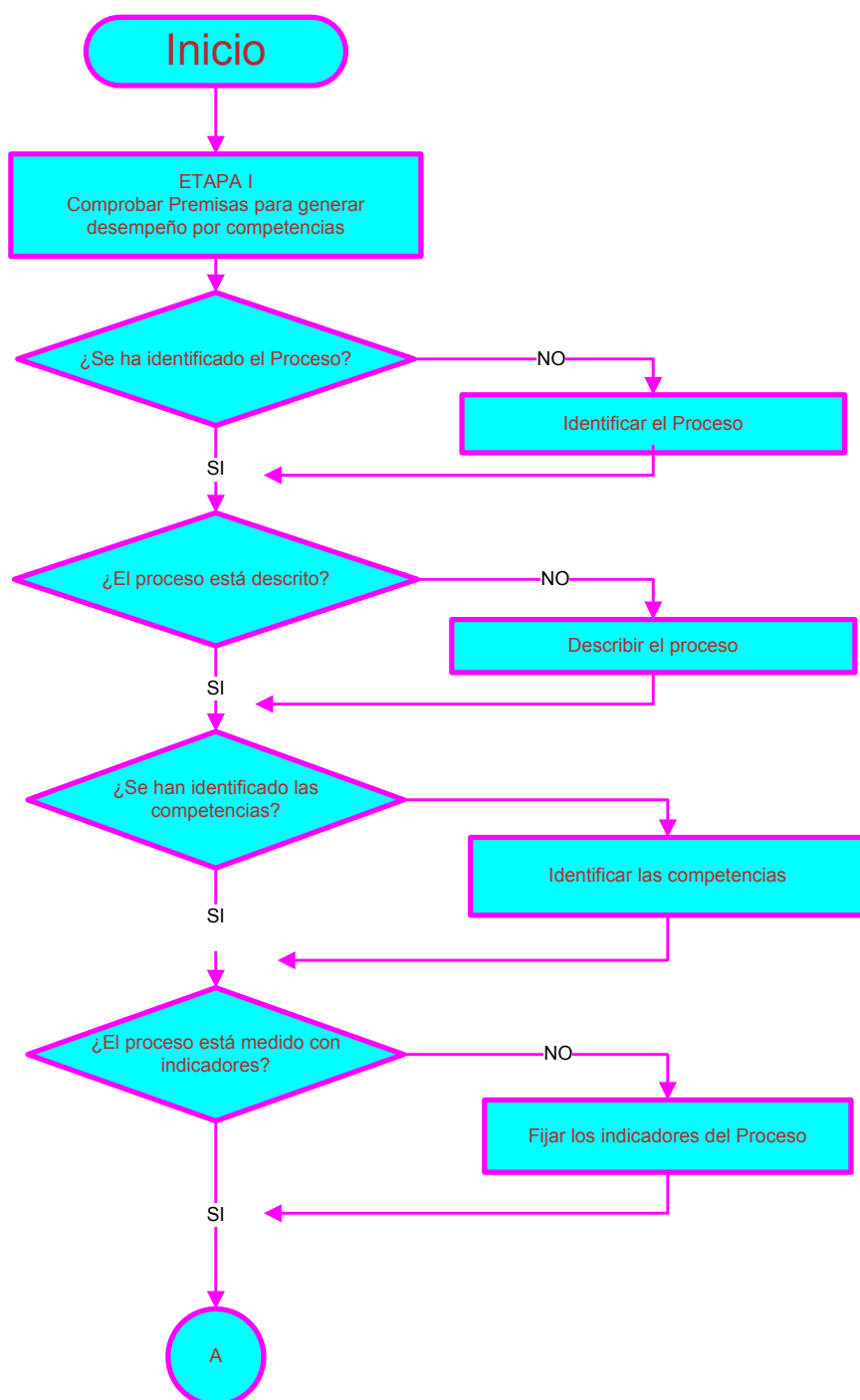
La alteración de sus prácticas habituales y la asimilación y modificación de los nuevos hábitos y procedimientos para adaptarse, requiere de la interiorización y aceptación por parte del individuo de las nuevas situaciones, requiere de aprendizaje continuo. Estos son imperativos tecnológicos y organizativos que imponen nuevas demandas al trabajador.

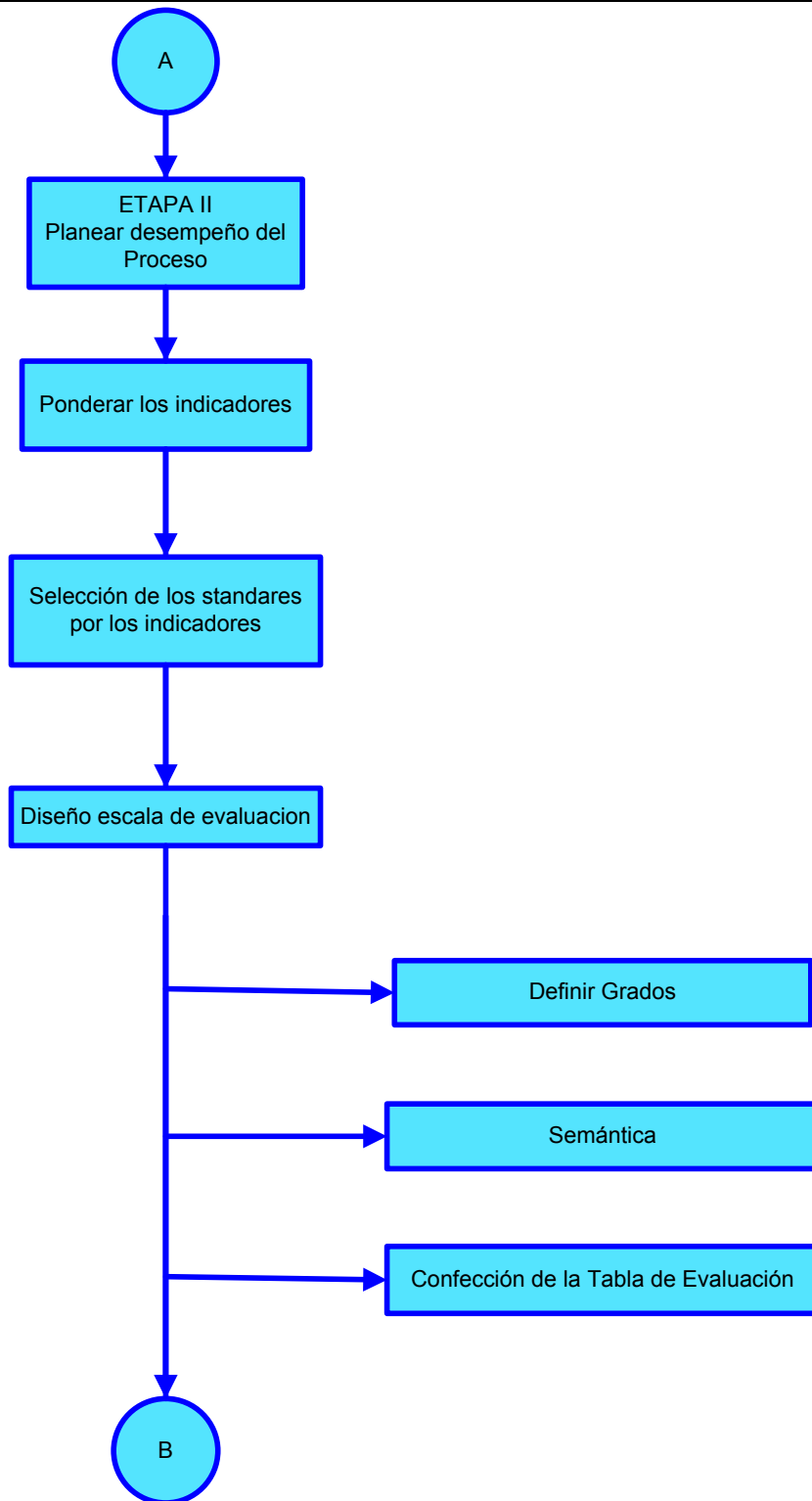
No existe técnica perfecta de *evaluación del desempeño*. Lo más importante es determinar la técnica más apropiada. De esta manera, la *Escala Gráfica* es la escogida para este estudio, pues permite establecer la definición de indicadores adecuados a las competencias laborales en la organización.

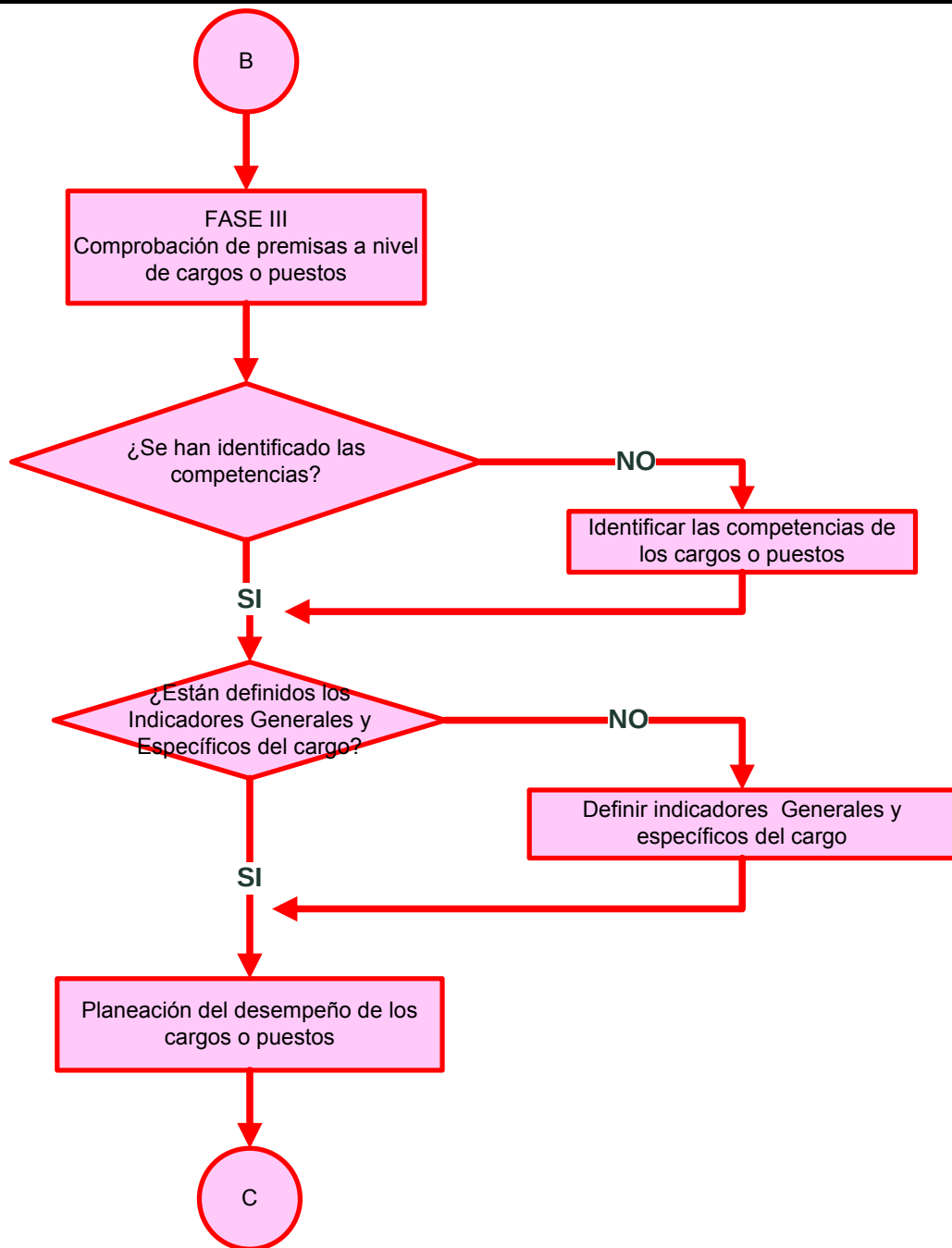
Capítulo II



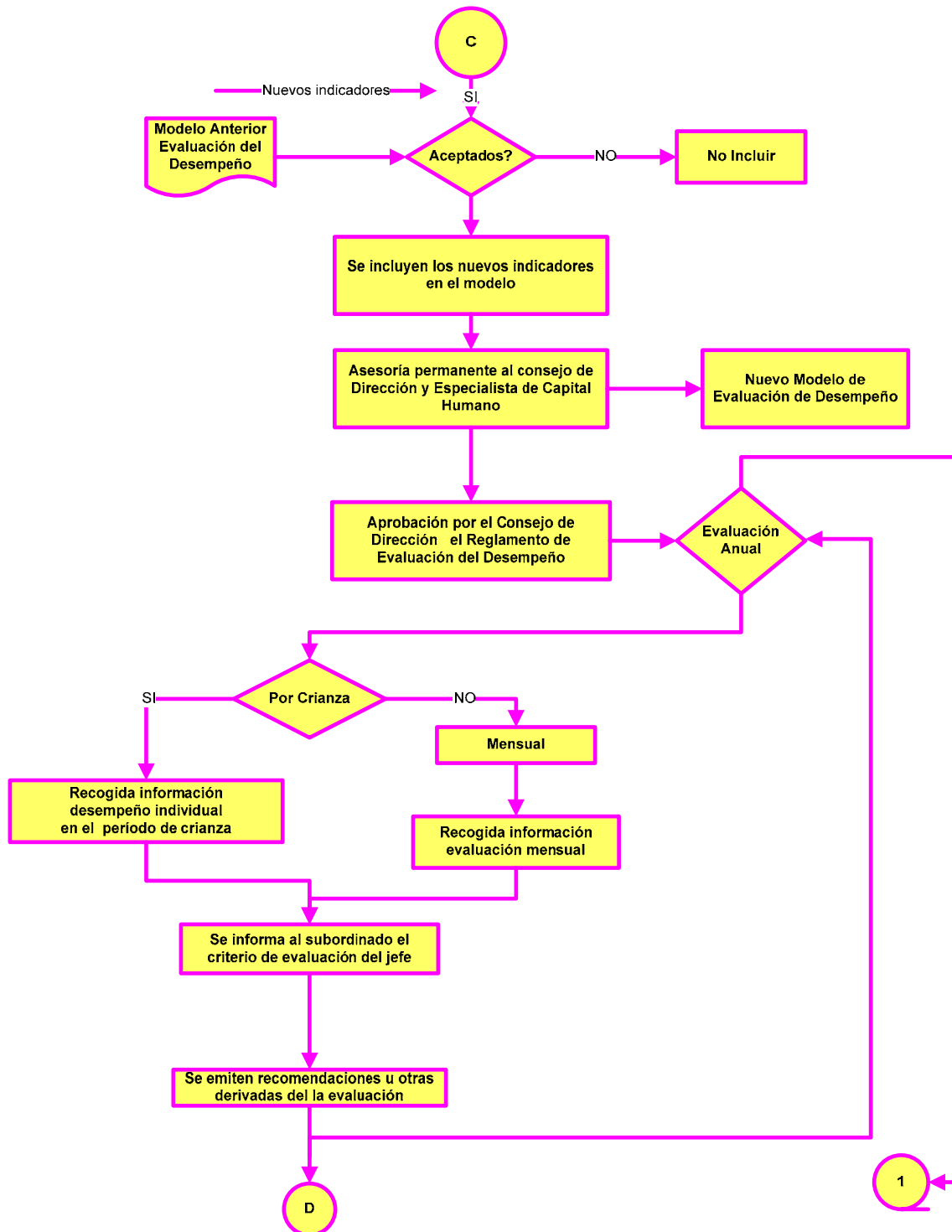
El presente capítulo tiene como objetivo ofrecer una tecnología para gerenciar el desempeño de los procesos de la Empresa Avícola. En la figura 2.1 se muestra el hilo conductor del capítulo.

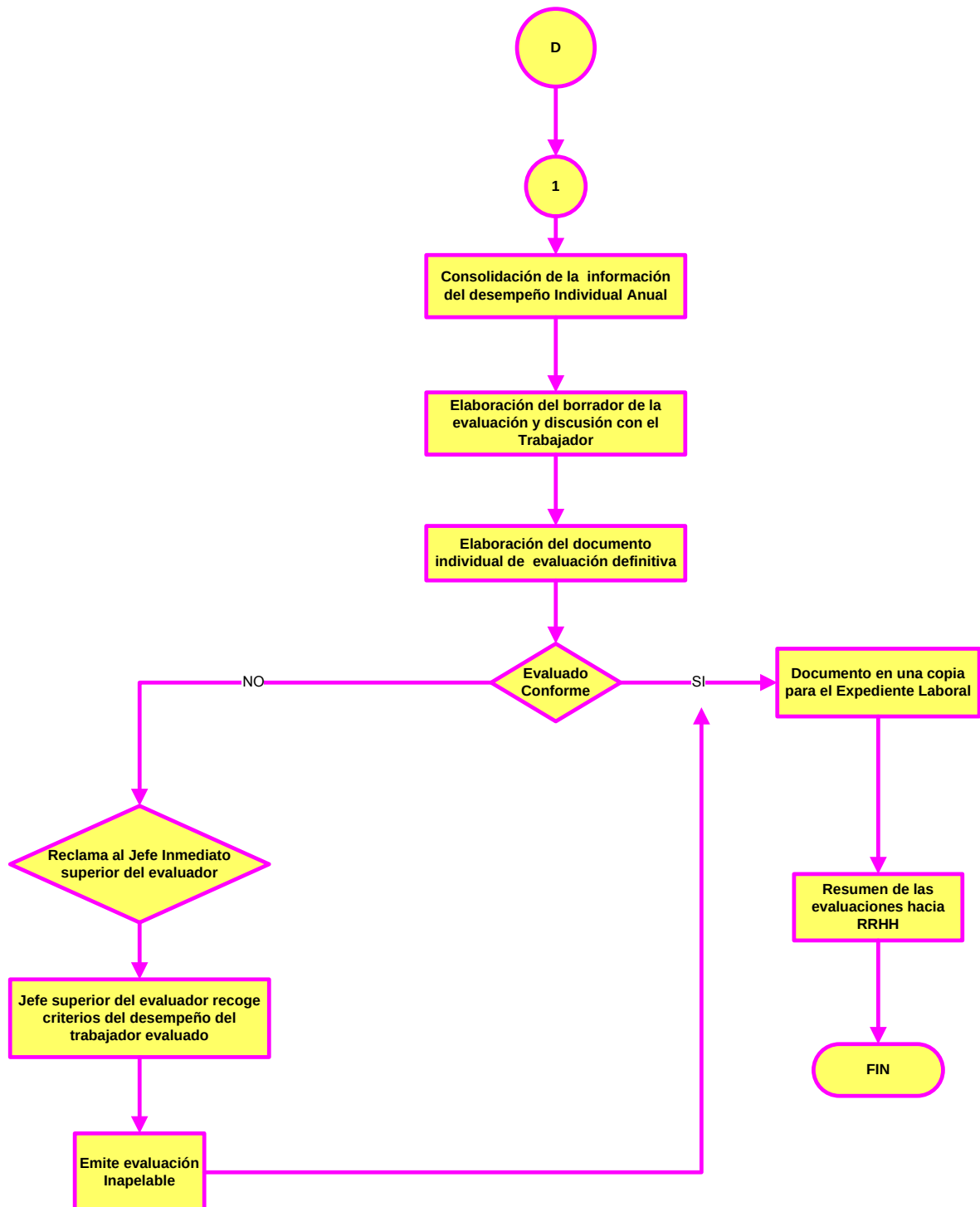






FASE IV REALIZACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO







Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

A continuación se desarrolla la tecnología propuesta, etapa a etapa.

Etapa no 1: Comprobación de premisas a nivel de procesos

2.2 Identificar el (los) procesos

Actividad No 1

Una vez revisadas las estrategias de la empresa y comprobada su alineación con las necesidades se pasara entonces a la identificación de los procesos, para lo cual se utilizará el Método Delphi, como un método de expertos que facilitará el trabajo del Equipo que esta conformado por: Director General, Subdirector Comercial, Subdirector Técnico Productivo, Subdirector de Economía y Directores de las UEB (5), ver anexo # 1 considerando sus conocimientos y experiencia en la organización. En este equipo también participan 3 expertos externos. Fuente: Madruga, 2008 (previamente seleccionado) encargado de desarrollarlo. Cuesta Santos (1997) resume el procedimiento de la técnica de la siguiente forma. Se hace la aplicación específica a la identificación de procesos de la empresa.

Creación del grupo de expertos (E).

Desarrollo de la primera ronda. Debe hacerse siempre en grupo a través de una tormenta de ideas. Se formula la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los procesos que deben conformar esta Empresa?

Una vez terminado se hace una reducción de listado (Se pasa un listado con todos los procesos identificados y se pregunta: Marque con una cruz aquellos procesos que considere existentes)

Tabla1: Matriz de Procesos (P) según los expertos (E).

Procesos	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1						
2						
3						
.						
.						
n						

X: Proceso enunciado por el experto E.



Tesis de Grado
Capítulo II: Tecnología para la gerencia del
desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

-: Proceso no enunciado por el experto E.

3.-Segunda Ronda:

Se le entrega por separado a cada experto un documento donde se muestra la matriz anterior.

Pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente los procesos? Si no está de acuerdo, márkela con N.

$$C = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100$$

Donde:

C: Coeficiente de Concordancia (%).

Vn: Cantidad de (E) en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de (E).

Tabla #2: Matriz de funciones depuradas con nivel de C

Procesos	E1	E2	E....	E6
1				
2				
-				
8				
C (%)	100	83	-	100

Empíricamente, $C \geq 60\%$ se acepta como adecuada. Los procesos que alcanzan $C < 60\%$ se eliminan por baja concordancia.

4.-Tercera Ronda.

Se le asigna un orden en dependencia de su importancia.

¿Qué peso UD. le daría a cada uno de los procesos con el objetivo de ordenarlos atendiendo a su importancia? El número 1 es el más importante, le sigue el 2, hasta 8 que es el menos importante.

Se ordenan los juicios de acuerdo a valor de la sumatoria por filas indicadas por R_j , este valor permitirá el ordenamiento según el valor discreto de $\overline{R_j}$, y después se calcula la concordancia, como consecuencia se arriba a:



Tesis de Grado
**Capítulo II: Tecnología para la gerencia del
desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos**
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

Tabla # 3: Asignación de rangos y nivel de C

Procesos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Rj
1							
2							
3							
.							
n							

Tabla # 4: Cálculo de Rj

Procesos	Rj	Valor de Rj	C
1			
2			
3			

5.-Cuarta ronda: Se le hace llegar a los expertos las tablas 3 y 4.

Se fundamenta la siguiente pregunta: ¿Está de acuerdo con el orden obtenido? Puede modificar o mantener el ordenamiento.

En caso de desacuerdo se procede en los cálculos igual que en la tercera ronda. Quedando de esta forma ordenados los procesos.

Al llegar a la tercera ronda se sugiere la utilización de otras técnicas más efectivas que el método en estudio, en la cuestión del ordenamiento de los procesos, la concordancia pareada

2.2 Describir el proceso.

Actividad No 2

El equipo se concentra en la tarea de describir el proceso tal como es, Varias son las herramientas útiles para tales propósitos, pero todas ellas deben aportar detalles para dejar definidos los siguientes aspectos del proceso:



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

El mapa de procesos.

El diagrama del proceso.

La ficha del proceso.

El mapa de procesos, permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interrelaciones entre los mismos, pero no permite conocer como se transforman las entradas en salidas.

La descripción de los procesos permite asegurar que las actividades que comprenden los procesos, se desarrollan de manera eficaz, por eso la descripción de los procesos debe centrarse en sus actividades.

Según el modelo Europeo para la calidad (EFQM), la descripción de los procesos se realiza a través del diagrama y la ficha del proceso.

El diagrama del proceso, según el EFQM, responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades se realizan?
- ¿Quien realiza las actividades?
- ¿Cómo se realizan las actividades?

Por su parte la ficha del proceso debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es el proceso?
- ¿Cuál es su propósito?
- ¿Cómo se relaciona con el resto?
- ¿Cuáles son las entradas y salidas?

Por todo lo antes expresado se surge el siguiente orden para el trabajo en cuestión:

- 1.-Realizar el Mapa del Proceso.
- 2.- Construir el diagrama del proceso.
- 3.-Elaborar la ficha del proceso.

Para lograr una mejor comprensión del procedimiento se accederá a la explicación sobre cada una de las técnicas a desarrollar.

2.2.1.-Mapeo de procesos:

Para realizar el Mapeo de Procesos se debe:

1. Identificar el proceso
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

3. Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo. Moviéndose hacia abajo y a la derecha ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.
4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
5. Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

El Mapeo de los Procesos permite obtener:

- Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades. Ver anexo 2

2.2.2-Diagrama del proceso.

Con el objetivo de lograr una mejor descripción se presentarán varios diagramas, que al utilizarlos en su conjunto hacen posible una mejor comprensión del proceso en estudio.

Diagrama de flujo (según Aiteco Consultores):

Es un diagrama que utiliza símbolos gráficos para representar el flujo y las fases de un proceso. Está especialmente indicado al inicio de un plan de mejora de procesos, al ayudar a comprender cómo éstos se desenvuelven. Es básico en la gestión por procesos.

Ventajas:

- Facilita la comprensión del proceso. Al mismo tiempo, promueve el acuerdo, entre los miembros del equipo, sobre la naturaleza y desarrollo del proceso analizado.
- Supone una herramienta fundamental para obtener mejoras mediante el rediseño del proceso, o el diseño de uno alternativo.
- Identifica problemas, oportunidades de mejora y puntos de ruptura del proceso.
- Pone de manifiesto las relaciones proveedor - cliente, sean éstos internos o externos.

La figura 2.2 muestra los símbolos a utilizar en dicho diagrama.

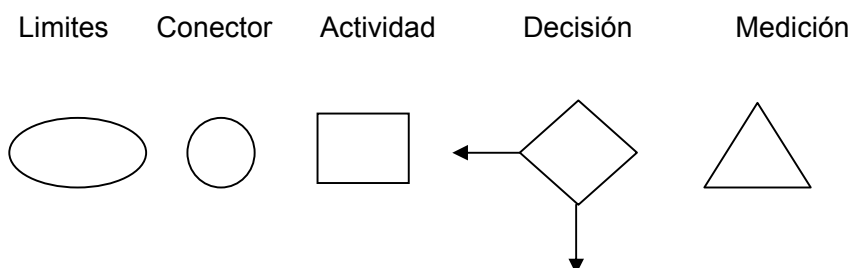


Figura 2.2: Indica los símbolos utilizados en un diagrama de flujo, así como su significado.
Fuente WWW. Aiteco.com

El grado de detalle con que se representa un proceso variara según las necesidades del análisis en cada momento. Igualmente la información contenida en el diagrama puede ser diversa, refiriendo aspectos como: tiempo de tareas y ciclos, áreas y puestos de trabajo implicados.

Según el objetivo del registro del proceso, pueden ser útiles también otros diagramas, como:

- El diagrama de bloque.
- El diagrama de flujo funcional.
- El diagrama de flujo de datos.

Lo importante no es el tipo de herramienta que se utilice para el registro, sino obtener los detalles deseados del proceso de la forma en que sean necesarios.

El diagrama de flujo funcional es una técnica que permite identificar cómo los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización (Harrington, 1992).

El diagrama flujo funcional resulta ser especialmente valioso cuando se requiere investigar sobre el ciclo del proceso porque nos permite mostrar el movimiento entre diferentes unidades o departamentos. Este tipo de diagrama utiliza la misma simbología de la ANSI (American National Standard Institute).

La información en este diagrama se resume de la siguiente forma: Ver figura 2.3

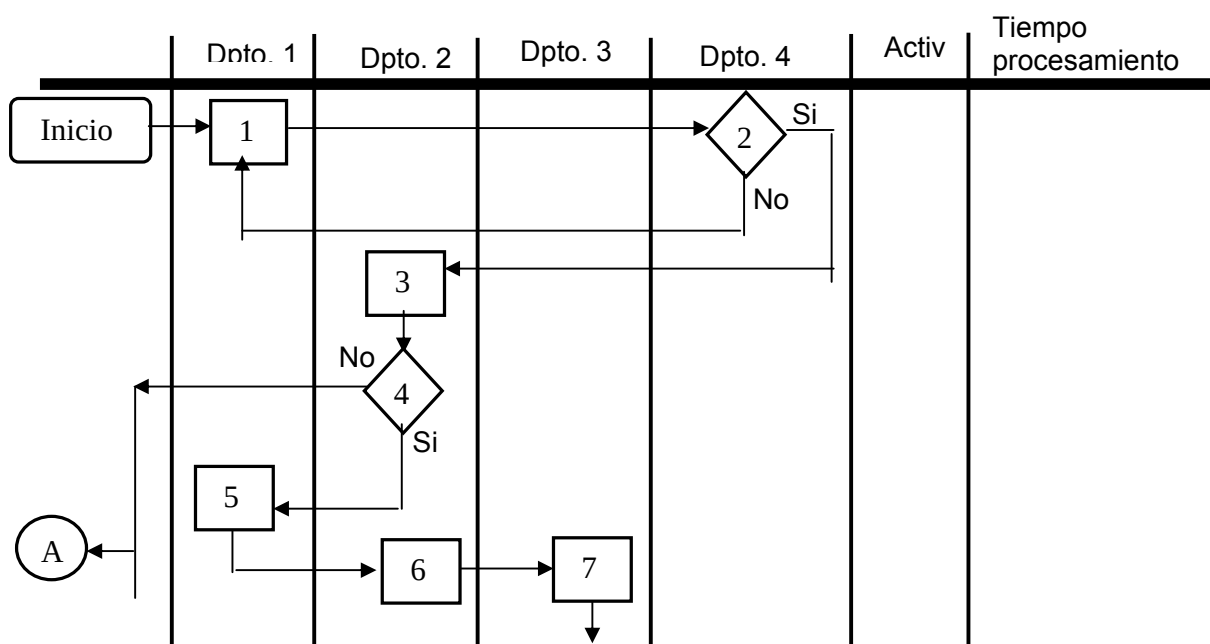


Figura 2.3: Ejemplo de un diagrama de flujo funcional. Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa. Harrington (1999)

2.2.3 Diagrama de Bloque.

El diagrama de bloque, conocido también como diagrama de flujo de Bloque, es el tipo más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo. Este proporciona una visión rápida no compleja del proceso. Los rectángulos y las líneas con flechas son los principales símbolos del diagrama. Los rectángulos representan actividades y las líneas con flechas conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tiene el flujo de información y/o las relaciones entre actividades. Algunos diagramas también incluyen símbolos consistentes en un círculo alargado al comienzo y al final para indicar donde comienza y donde termina.

Se sugiere utilizar los diagramas de bloque para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales. Se debe colocar una frase corta dentro de cada rectángulo para describir la actividad que se realiza esta deben ser concisas.

La información de este diagrama se resume de la siguiente forma: Ver figura 2.4

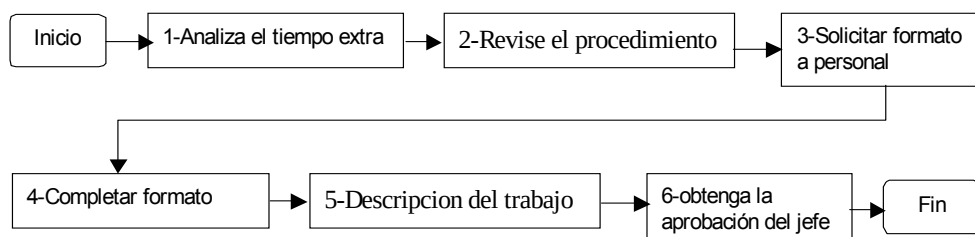


Figura 2.4 Ejemplo de un diagrama de bloque. Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa. Harrington (1992).

Análisis de Flujo de Datos (AFD) o Diagrama de flujo de datos (DFD)

El análisis de flujo de datos da respuesta a cuatro preguntas:

¿Qué procesos integran el sistema?

¿Qué datos emplea cada proceso?

¿Qué datos son almacenados?

¿Qué datos ingresan y abandonan el sistema?

El AFD estudia el empleo de los datos en 4 actividades. Documenta los hallazgos con Diagramas de Flujos de Datos (DFD) que muestran en forma gráfica la relación entre procesos y datos, y en los diccionarios de datos que describen de manera formal los datos del sistema y los sitios donde son utilizados. La notación que se utiliza en esta técnica se muestra en la tabla.4

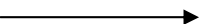
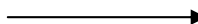
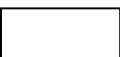
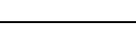
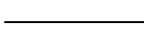
	Yourdan	Gane y Sarson
Flujo de Datos		
Procesos		
Fuente o destino de los datos		
Almacenamiento de datos		



Tabla 2.5: Notación para el AFD. Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa. Harrington (1992).

El Análisis de los Flujos de Datos examina el empleo de los datos para llevar a cabo procesos específicos de la empresa dentro del ámbito de una investigación de sistemas.

Las herramientas de la estrategia del Análisis de Flujo de Datos son:

Diagrama de datos (la más importante).

Diccionario de datos.

Diagrama de estructura de datos.

2.2.4- La ficha del proceso.

Si el diagrama del proceso es el instrumento principal para describir sus actividades, la ficha del proceso lo es para describir las características del mismo.

Independientemente de la forma que adopte la ficha del proceso, esta deberá responder a las necesidades y estilo de la empresa que la aplica, para recabar información de los mismos. Esta información puede ser tan variada como la cantidad de empresas que adopten la gestión por procesos, pero se requiere que al menos aparezca en la ficha ciertos datos esenciales del proceso para apoyar su mejora. En los ejemplos que se presentan se aprecian las diferencias y coincidencias de estos aspectos. Ver anexo 3

Información incluida en la ficha de proceso:

-Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para que existe el proceso? La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.

-Líder del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y en concreto, de que este obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y motivar a los actores que intervienen.

-Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes dan las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de los procesos y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y las salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.

-Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de procesos, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

-Documentos y / o registros: Se pueden referenciar en la ficha del proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

-Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en decidirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Uno de los elementos comunes y de vital importancia para la gestión es la medición de los procesos y especialmente el establecimiento de los indicadores de gestión.

Esto se vera con mayor rigor en la actividad 4 Establecer Indicadores de Proceso.

2.3 Identificar competencias del proceso.

Actividad No 3

Para lograr una adecuada identificación y construcción de las competencias laborales del proceso, después de una formación del equipo de trabajo, se identifican las competencias a este nivel, empleándose para ello la técnica de trabajo en grupo “Brainstorming”. Luego para establecer el orden de importancia de las competencias resultantes, se utiliza el método de expertos por rondas, para finalmente elaborar el perfil de competencias del proceso cuya estructura se muestra en el anexo # 4. Fuente: Suárez Vélez y Hernández Delgado (2009)

La lluvia de ideas o brainstorming, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema o problema determinado en un ambiente relajado.

Descripción del método Delphi

El método de Expertos o Delphi por rondas es una herramienta que permite después de definidas las competencias ordenarlas según determinado orden de prioridad.

Por otra parte, para identificar y construir las competencias de los procesos que se encuentran definidos en el mapa de procesos de la organización, se utiliza nuevamente la



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

tormenta de ideas para determinar las competencias laborales de estos procesos y luego se elaboran los perfiles de competencias correspondientes cuya estructura se muestra en el anexo # 5

2.4 Establecer indicadores del proceso

Actividad No 4

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

-Variables de control: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tienen capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el líder o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso y por tanto los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori donde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.

-Inspecciones: Se definen a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados”. EFQM define los indicadores de gestión de esta manera.

De lo anteriormente expuesto, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular adecuadamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

Representatividad: Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.

Sensibilidad: Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

Rentabilidad: El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

Fiabilidad: Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.

Relatividad en el tiempo: Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias.

Los indicadores pueden ser: valores, unidades, índices, series, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Teniendo en cuenta que la gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, Los indicadores de gestión están relacionados con las magnitudes que nos permiten administrar realmente un proceso.

Patrones para la especificación de indicadores.

Indicadores claves para gerenciar el desempeño.

Para medir el desempeño de un proceso necesitamos de un sistema de indicadores de gestión. Estos son la expresión cuantitativa del comportamiento del proceso, cuya magnitud, de ser comparada con algún otro nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaron acciones correctivas o preventivas según el caso.

En la elaboración de los indicadores de gestión se deben tener en cuenta los elementos siguientes:

El objetivo.

La definición.

Los niveles de referencia.

La responsabilidad.

Los puntos de lectura.

La periodicidad.

El sistema de procesamiento y toma de decisiones.

El objetivo: Debe expresar el ¿para qué? queremos gerenciar el indicador seleccionado.

Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora.



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

La definición: Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar. Debe ser expresada de la manera más específica posible, evitando incluir causas y/o soluciones. La definición debe contemplar sólo la característica del hecho (efecto) que observaremos y mediremos.

Niveles de referencia: Para realizar el proceso de control es necesaria la comparación y ésta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual constatar el valor de un indicador. Esta desviación es la que realmente se nos transforma en un reto a enfrentar.

Existen diversos niveles de referencia:

- a. Histórico: Serie de tiempo de un indicador que nos da la variación en el tiempo.
- b. Estándar: Representa el valor alcanzable, si hacemos "bien" nuestras tareas.
- c. Teórico: Es un dato de diseño. Es dado fundamentalmente por el fabricante.

Requerimientos de los usuarios: Utilizando los requerimientos del cliente, nos permite conocer las pautas inmediatas de la mejora. Nos puede llevar a reorientar acciones frente a la competencia.

Competencia: 1) Aquellos que se refieren al producto final. 2) Aquellos que se refieren al proceso.

Los primeros deben considerarse ineludibles, pues el cliente optará por el mejor. Los segundos inciden en los niveles de costos y por esa vía en la magnitud de los beneficios.

Consideraciones políticas: Son valores de referencias por razones de prestigio, por compromisos de seguridad, etc.

Planificados: Está presente en todos los niveles anteriores. Son las metas que podemos y debemos alcanzar en el futuro inmediato.

Responsabilidades: Nos referimos a quien(es) le corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que nos está suministrando el indicador.

Puntos de Lectura: ¿Cómo se obtienen y conforman los datos? ¿En qué sitio se hacen las observaciones? ¿Con qué instrumentos se harán las mediciones? ¿Quién hace las lecturas? ¿Cuál es el procedimiento de captación? La respuesta a estas y otras preguntas nos permitirá cumplir con este elemento.



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

Periodicidad: ¿Cada cuánto tiempo se mide el indicador? ¿Cómo se presentan los datos: físicos, promedios, diarios, promedios semanales o mensuales? Así se determina el momento de la medición.

Sistema de información y toma de decisiones: Debe ser lo suficientemente ágil y rápido el sistema para asegurar la retroalimentación a cada nivel de la organización y según la responsabilidad de cada uno.

Es necesario realizar la aclaración de que abordaremos el sistema de indicadores que nos servirá para medir la productividad y por ende la calidad del proceso. Estos indicadores los expresaremos en su forma más general y aunque daremos algunos ejemplos, los mismos deben ser adecuados al tipo de actividad que se realice en cada lugar.

2.5 Planeación del desempeño del proceso.

Eta No 2

Actividad No 5

2.5.1 Ponderar indicadores del proceso.

Se toman los indicadores ponderados y uno a uno se define como se va a medir. Algunos indicadores se utilizan datos históricos dependiendo de su naturaleza. Se ha tenido en consideración Cumplimientos de los planes de producción de años históricos, medias nacional. Índices de consumo. Normas ministeriales e instructivos técnicos.

2.6 Seleccionar los estándares del desempeño deseados

Actividad No 6

Los estándares del desempeño son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Posterior a la selección de los estándares y utilizando técnicas de trabajo en grupo, se define el peso específico que tiene cada factor en función de la importancia que se le atribuye al mismo, utilizando la técnica de Comparación Pareada (Anexo 6), se compara cada factor dando una puntuación a cada uno para definir la importancia y, basándose en esto, determinar el peso específico para los indicadores de cada factor. Para el uso de esta



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

técnica se calcula el número de expertos que debe tenerse en cuenta para utilizar la misma a través de la fórmula siguiente:

$$m = [p(1 - p) * K] / i^2 \quad (2)$$

Donde:

p: Proporción de error al determinar los requisitos con un determinado número de expertos.

i: precisión, que debe ser menor que 0.12.

Los elementos definidos anteriormente los fija el investigador.

K: Constante que depende del nivel de confianza. Se tiene que:

Nivel de confianza	K
99%	6.6534
95%	3.8416
90%	2.6896

Para hacer la sustitución se tiene en cuenta un nivel de confianza de 95 %, que establece un valor de K = 3.8416, el nivel de precisión será de 0,11 y la proporción del error deseado es de 0,024. Sustituyendo se obtiene que:

$$M = (0,024 \times (1 - 0,024) \times 3.8416) / (0,11)^2 = 7.44 \approx 7$$

Como se aprecia el número de expertos es de 7, por lo que el grupo seleccionado estaba conformado por 7 especialistas del CAN y del departamento de RRHH, siempre teniendo en cuenta que fueran personas con gran dominio y experiencia en la actividad que se analiza.

2.7 Diseñar la escala de evaluación

Actividad No 7

Para determinar el peso específico, se realiza una comparación pareada, donde cada experto distribuye una puntuación por cada indicador general dándole al de mayor



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

importancia el mayor peso y viceversa, sobre la base del 100%, de esta misma forma se establece el peso para el caso de los indicadores específicos. Luego se procesan los datos y se toma como el peso específico el valor de la media ver (Anexo 7) Escalas Graficas.

2.7.1 Método de escalas gráficas.

Consiste en la determinación de una serie de indicadores (I) o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.

Ejemplo: Indicador COOPERACION (I-1): Dispuesto a ayudar a sus compañeros. Acata orientaciones y se muestra colaborador y diligente en la realización del trabajo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necesita Mejorar			Promedio			Alto		Excelente	

Al final, mediante una gráfica (figura 2.5) de escala, con todos los indicadores utilizados, se obtiene un perfil gráfico de cada uno de los evaluados.

I-1	1	2	3	4	5	6		7	8	9	10
I-2	1	2	3	4	5	6		7	8	9	10
I-3	1	2	3	4	5	6		7	8	9	10
.											
.											
I-n											

Fig. 2.5 Perfil gráfico del evaluado. Fuente (Cuesta Santos 2000)

Cada vez está ocurriendo más que no interviene un solo evaluador, sino varios. Esa es la variante que se defiende aquí a partir de la experiencia adquirida. Contando con varios evaluadores se puede llegar a un criterio de consenso de diferentes maneras, sencillamente



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

preguntando si se logró en verdad el consenso, es decir, el consentimiento de todos sobre la esencia de la evaluación, o utilizando la moda sobre las evaluaciones emitidas.

O precisando mediante la concordancia Cc antes explicada, o recurriendo a la media (X) y conociendo la desviación media (DM) lográndola para cada indicador mediante las expresiones:

$$X = \frac{\sum X_i}{N} \quad DM = \frac{\sum (X_i - X)}{n}$$

N

n

Donde,

X_i : puntaje o valoración dada por el evaluador j al índice i.

n: cantidad de evaluadores.

Vale decir respecto al uso de los estadígrafos anteriores, que pueden parecer exagerados para el análisis, o tendentes a complicar esos análisis. Pero no es así. Cuando se trate especialmente de muchos directivos a evaluar, para determinar el potencial humano en cuanto al plan de sucesiones o la reserva de directivos, las promociones o los planes estratégicos de carreras, las posibilidades de discriminación analítica que ofrecen esos sencillos estadísticos son muy grandes y muy prácticos a la vez

2.7.2 Definir grados:

La cantidad de grados que contiene la escala grafica define la justeza y equidad de las evaluaciones concedidas a diferentes empleados por diferentes desempeño. Al final se propone la siguiente escala. Fuente Díaz Granda 2007

Peso	Grados	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
	Indicadores					
50 %	A- Resultados Productivos					
40	➤ Plan de producción	-96%	96 – 99%	100%	101 – 104%	+104%
	➤ Conversión	+ 1.57	1.57 - 1.522	1.521	1.520 – 1.50	-150



Tesis de Grado
Capítulo II: Tecnología para la gerencia del
desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

20						
20	➤ Viabilidad	-98%	98 – 98.39%	98.40%	98.41 – 98.60%	+98.60%
20	➤ Huevo por Ave	-20.8	20.8 – 21.04	21.05	21.06 – 21.60	+21.60
25%	B- Calidad					
30	➤ Merma	+1.75	1.75 – 1.71	1.70	1.69 – 1.50	- 1.50
40	➤ Consumo de pienso	+4 (*)	4(*)	3(*)	1 – 2 (*)	0 (*)
30	➤ Higiene	+4 (*)	4(*)	3(*)	1 – 2 (*)	0(*)
15%	C- Disciplina					
100	➤ A.J.L.	+4 (*)	4(*)	3(*)	1 – 2 (*)	0(*)
10%	D- Responsabilidad					
100	➤ Perdidas	1(º)	-	-	-	0(º)

Leyenda: (*) Señalamientos
 (º) Perdidas

Es imprescindible determinar el grado de concordancia de los expertos, el cual se calcula mediante la aplicación de la Prueba no Paramétrica, conocida como el Coeficiente de Kendall apoyado en el mismo paquete estadístico (SPSS), teniendo en cuenta que si:

$w = 0$ no hay concordancia.

$w < 0.5$ la concordancia no es aceptable

$w > 0.5$ la concordancia es aceptable.

$w = 1$ la concordancia es perfecta.

En el procesamiento de los datos para cada una de las áreas se calcula un coeficiente de Kendall mayor que 0.5 que para el caso que analizamos el resultado fue de .855

($w = .855$) pero además, como el nivel de significación (0.00) es menor que el nivel de significación con el que se trabaja, existe concordancia entre los expertos y puede tomarse la media calculada como resultado del peso específico de cada factor para este nivel.

2.7.3 Tabla evaluación

Instrumento que tiene el evaluador para tomar la decisión del periodo que se evalúa necesita que existan los indicadores, estén ponderados, existen los patrones del desempeño previamente definidos y la definición del tipo exacto de la escala. Por columnas los grados y



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

por filas los indicadores, para cada indicador y grado se especifica. Esto tiene que permitir colocar cada uno del desempeño individual en el grado correcto.

2.8 Planeación del desempeño de los cargos o puestos

ETAPA # 3

Actividad No 8

2.8.1 Identificar las competencias de los cargos o puestos

Para identificar y construir las competencias de los puestos, se parte del propósito fundamental de los procesos y se elabora una propuesta de puestos claves que será analizada y aprobada en el consejo de dirección de la organización. Luego se reúne a todos los trabajadores que se desempeñan en estos cargos y se comienza a dialogar con ellos sobre sus actividades de trabajo, los resultados que obtienen y los criterios por los cuales se orientan para obtener un determinado resultado, lo que permite elaborar el perfil del cargo cuya estructura se muestra en el anexo # 8. A partir de este y utilizando del modelo funcional el mapa funcional, se representa gráficamente la derivación gradual desde la función principal del puesto que se analiza hasta el elemento mínimo de competencia que se requiere, lo que posibilita confeccionar el perfil de competencias para este nivel, cuya estructura se muestra en el anexo # 9 (Fuente Madruga 2009)

2.9 Identificación de los indicadores generales y específicos a medir

Actividad No 9

2.9.1 Indicadores de eficiencia

Al igual que sucede con la eficacia, si una organización no ha elaborado indicadores de eficiencia, hay algunos indicadores preliminares que pueden utilizarse para guiar una evaluación:

- Costo por servicio o programa proporcionado;
- Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa;
- Productos por empleado;
- Costo por cliente atendido;



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

- Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal;
- Tasas de terminación de programas;
- Frecuencia de avería de los sistemas;
- Puntualidad de la prestación de servicios.

La eficiencia y la efectividad son conceptos tradicionales utilizados por los profesionales de las organizaciones para evaluar el desempeño. Una organización es eficiente si, al compararse con organizaciones similares, sus resultados son relativamente elevados en relación con los recursos gastados. Es efectiva en la medida en que alcanza su propósito o sus metas. Sin embargo, hay organizaciones que pueden ser sumamente efectivas sin ser eficientes y pueden alcanzar niveles relativamente elevados de eficiencia sin ser efectivas (March y Sutton, 1997).

No obstante, la efectividad y la eficiencia no presentan el panorama completo del desempeño organizacional. Hoy en día las organizaciones deben ser y deben parecer continuamente relevantes para sus interesados directos. La relevancia permanente es el tercer concepto del desempeño.

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.

2.9.2 INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO:



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD:

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

“Eficacia”

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia por que no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Se atribuye a Peter Druker la frase que "Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva".

"Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficacia" es hacer las cosas debidas.

Para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que "eficiencia" es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. "Eficacia" es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Administrador eficaz será aquel que selecciona los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado por que no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

Efectividad:



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

"Efectividad": Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

"Eficiencia"

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: "Costo" y "Tiempo".

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia".

"Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.

"Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio".

ETAPA # 4

2.10 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Sobre la base de la resolución 8 del 2005 (Ver anexo 10) La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual no sólo se controlan los resultados de una Organización a nivel global, que combina los resultados a nivel Individual, a nivel del Grupo o colectivo, y a nivel de la propia Organización, sino que se estima el rendimiento global de la misma y se estimula su desarrollo.

La Evaluación del desempeño integra uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de RRHH.

Evaluación de Desempeño (E.D): Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). Martínez, Carlos (1998) La ED constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de RRHH puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de RRHH puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de RRHH en que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. Harper & Lynch (1992), plantean que la ED es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean que la ED debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona. La ED es 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 (Puchol, 1995). Este autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.
- Su finalidad es la integración

Según Sikula (1989), hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la ED, se destacan las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe. En resumen, como plantea Chiavenato (1988), los objetivos fundamentales de la ED pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

-
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Principios de la Evaluación de Desempeño

1. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
2. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
3. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
4. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
5. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
6. Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
7. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
8. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
9. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño:

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la entidad y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el de la organización.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
4. Utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los trabajadores.
5. Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
6. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el supervisor programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.

En la ED del CAN (Anexo 11) se utiliza el método ponderado muy subjetivo donde cada jefe de área evalúa a sus trabajadores, del mismo se perciben los siguientes problemas:

- ⇒ Falta de flexibilidad en los indicadores de desempeño diseñado, pues constituyen los mismos para todas las áreas y puestos de la Empresa.
- ⇒ No existe un sistema de recompensas que ampare los resultados de las evaluaciones.

El Sistema de Evaluación del desempeño constituye un aspecto importante, de ahí la necesidad de profundizar en él. Para ello se aplicó una encuesta de ED (ver Anexo 12) que aborda una serie de elementos los cuales permiten valorar la situación de la evaluación del desempeño

La cantidad de encuestas que permiten validar estadísticamente la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d}\right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d}\right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}} \quad (1)$$

Donde:

n – Tamaño de la muestra.

N – Población.

$Z_{\alpha/2}$ – Percentil de la distribución normal (1.96)

P – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50 %)

d – Error absoluto (5 %)

Sustituyendo:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{1 + \frac{1}{31} \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) - \frac{1}{31}} = 28.97 \approx 29$$

Tendiendo en cuenta que la población objeto de estudio es relativamente pequeña (N = 31), a decisión del autor será encuestada en su totalidad, lo que hace que los resultados sean 100% confiables. Una vez finalizada la aplicación de las encuestas pasamos a procesarlas mediante el paquete estadístico SPSS (Anexo 13). Donde se obtienen las siguientes valoraciones:

Existe un sistema de ED para todos los trabajadores de la Granja Panamá del CAN, prueba de esto es que el 84 % de los encuestados considera que se evalúa su trabajo y el 51,6 % plantea que se analizan sus resultados de forma satisfactoria, lo cual permite conocer las dificultades actuales en su desempeño. A simple vista, estos aspectos muestran resultados regulares del sistema; sin embargo, existen otros elementos que profundizan aún más en la utilización de la ED y que permiten dar una valoración más completa como se muestra en la siguiente tabla.



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

ASPECTOS	No	Total	%
Incentivo salarial	20	31	64.5
Evaluación del potencial	31	31	100
Rotación de puestos	29	31	93.5
Enriquecimiento de cargos	31	31	100
Estimulación	9	31	29,0
Reconocimiento social	19	31	61.2
Detección de necesidades de formación	23	31	74.2
Promociones	25	31	80.6

Tabla 2: Resultados Parciales de las Encuestas.

Al analizar los resultados de esta tabla se puede concluir que la evaluación del desempeño que se utiliza es puramente formal, pues no es empleada como un instrumento de dirección y de toma de decisiones, no es utilizada tampoco como herramienta del SGICH, demostrado por sus trabajadores al reafirmar que:

El 74,2% de los encuestados plantean que no es utilizada para detectar las necesidades de formación.

El 29% de los encuestados plantean que no se utilizan para estimular a los trabajadores, afirmando el 64.5% que se utiliza para el incentivo salarial.

El 100% expresa que la evaluación no se emplea para la evaluación del potencial, lo que sin duda afecta la motivación de los empleados.

El 100% de los trabajadores plantean que no es utilizada para el enriquecimiento de los puestos y el 93,5% que no se utiliza para la rotación de los mismos, lo que demuestra que no se rediseñan los perfiles de cargos.

El 80,6% plantea que la ED no se utiliza como elemento para la promoción y el 61.2% considera que no se utiliza para dar al empleado el reconocimiento social que merece.

2.10.1 Periodicidad

Anual o a la culminación del ciclo de producción o servicios específicos o de la temporada

Con cortes parciales mensuales



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

La evaluación anual se realiza en el 1er trimestre del año siguiente al año natural concluido que se evalúa, cuando no se corresponde con el ciclo de producción o servicios o temporada (se debe establecer el cronograma para aplicarlo)

Para poder evaluar al trabajador debe haber laborado el 70 % del periodo a evaluar.

2.10.2 Indicadores fundamentales

La administración de común acuerdo con la organización sindical puede establecer otros indicadores adicionales a los que se inscriben en el convenio colectivo de trabajo (se debe analizar en cada área si se incluyen indicadores adicionales)

La administración esta obligada a poner a conocimiento de los trabajadores los indicadores fundamentales y adicionales que se les va a evaluar, antes del comienzo del periodo evaluativo.

2.10.3 Recogida de información del periodo

⇒ Cortes Parciales mensuales

Hay que registrar los resultados de los cortes parciales mensuales, si no se realizan estos en el momento en que se vaya a realizar la evaluación anual se puede cometer errores

Cortes Parciales mensuales

- Permiten conocer el avance y detectar deficiencias y tomar acciones antes que concluya el proceso.
- No se da calificación a sus resultados.
- Se discute con el trabajador sus resultados y se informa en las asambleas mensuales al colectivo laboral.
- Son una herramienta de trabajo para la administración
- Permiten la trazabilidad del desempeño.
- No se envía copia a nadie.
- Es necesario establecer el registro que se utilizará. Debe contar como mínimo.
 - ✓ Nombre y Apellidos del trabajador
 - ✓ Cargo que desempeña
 - ✓ Área donde trabaja
 - ✓ Señalamientos y recomendaciones realizadas.

¿Quien la realiza?

El jefe inmediato. ¿Por qué?



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

- Es el que mejor conoce el trabajo que realiza.
- Es el que mayores elementos tiene de los resultados del trabajo que realiza.
- Es el que mejor conoce como se realiza el trabajo.

Recogida de Opiniones (Trabajadores dirigentes, organizaciones políticas y sindicales) y revisión de los registros de cortes parciales.

Confecciones del documento de evaluación: debe tener una propuesta de recomendaciones y conclusiones

Evaluación del desempeño anual

- Discusión con cada trabajador

2.10.4 Entrevista de evaluación

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del periodo
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- Así como acordar las metas para el siguiente periodo.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y Preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).



Tesis de Grado

Capítulo II: Tecnología para la gerencia del desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

-
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
 - Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
 - Ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
 - Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
 - Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
 - Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

Reglas Básicas para la Entrevista

1. La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.
2. Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.
3. Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado, disminuyendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

Sugerencias para la entrevista

Conducción de la Entrevista

- Ambas partes deberán procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.
- El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos.



Conclusión de la Entrevista

- Finalice la entrevista comentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.
- Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.

2.10.5 Reporte de Evaluación

El formato para el reporte de la evaluación de cumplimiento de objetivos no deberá ser completado sino hasta después o durante el desarrollo de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado. El evaluador deberá requisitar el apartado de comentarios correspondiente con la finalidad de dejar por escrito el progreso que ha tenido el evaluado a lo largo del año.

- Firma y entrega del certificado (copia del certificado acreditativo al trabajador y copia al expediente laboral)

Como conclusión de la discusión con el trabajador, se refleja en el certificado acreditativo de la evaluación de su desempeño anual, uno de los siguientes términos (hay que establecer el formato del certificado a utilizar)

- Desempeño laboral de:
Excelente, Muy Bien, Bien, Regular, Mal

➤ Su etapa final tiene (firma y entrega del certificado) tiene como electo fundamental Documento con recomendaciones y a acciones para mejorar el desempeño en el próximo periodo que forma parte del expediente laboral del trabajador.

Si el resultado de la evaluación del desempeño anual de un trabajador es deficiente, la administración debe comenzar con un proceso de idoneidad.

¿Si no está de acuerdo?



Tesis de Grado

*Capítulo II: Tecnología para la gerencia del
desempeño de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos*

Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

El trabajador tiene derecho a discutir, su evaluación con su jefe inmediato superior y manifestar sus opiniones.

En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior del que realiza la evaluación en el término de 7 días hábiles posterior a la notificación. El que decidirá lo que procede en un término de 20 días hábiles posterior a haber recibido la reclamación.

Contra la decisión del jefe inmediato superior del que realiza la evaluación no hay recurso alguno.

Si el trabajador considera que existieron violaciones de procedimientos, puede reclamar al OJLB.

Para su implementación hay que elaborar un procedimiento. Ver anexo. 14

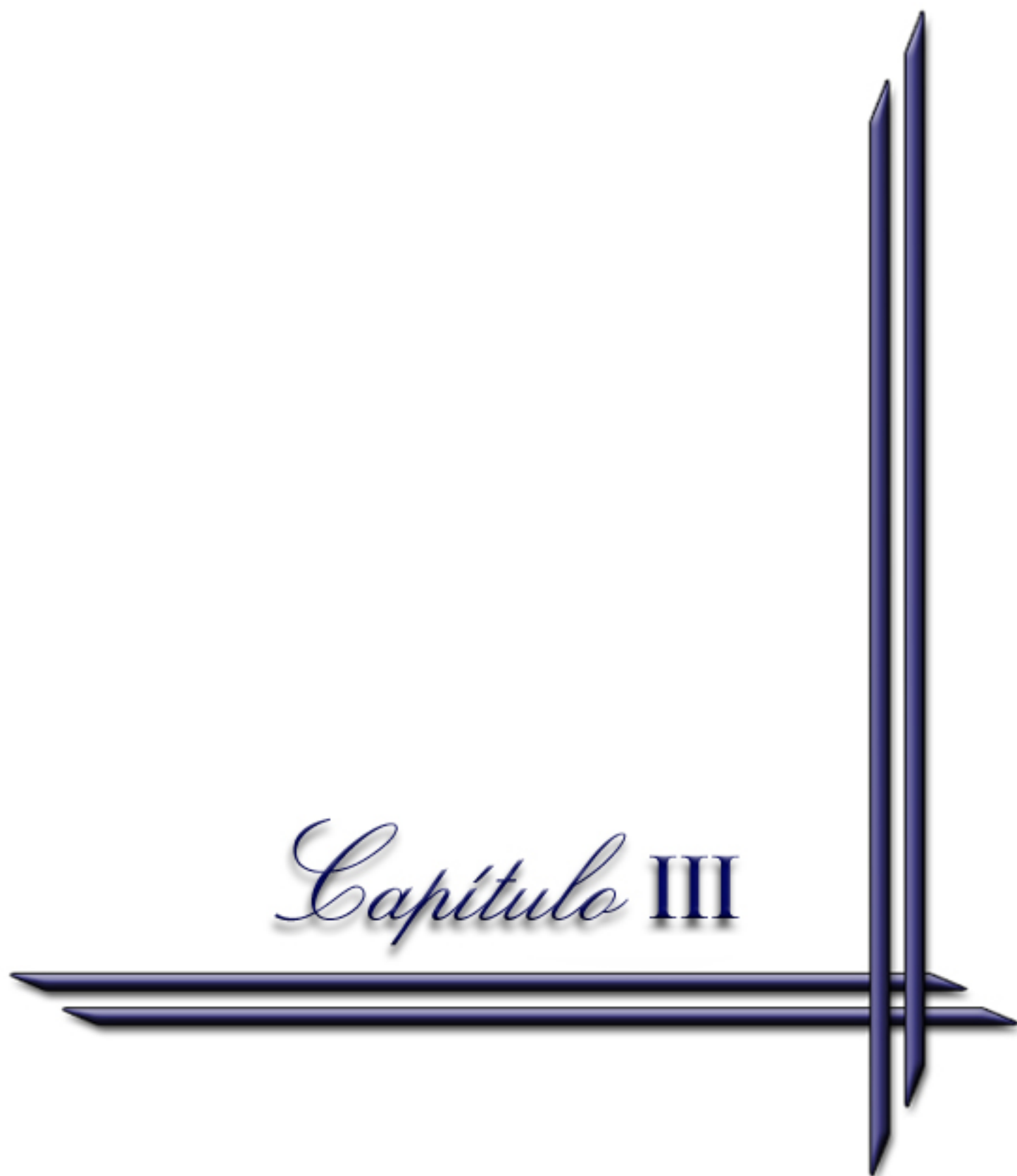


2.11 Conclusiones Parciales del CAPÍTULO II.

Luego de ofrecer una tecnología para gerenciar el desempeño de los procesos de la Empresa Avícola. Cienfuegos, se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Al hacer un razonamiento del Capital Humano en la entidad, se detectan varias áreas de importancia donde la empresa debe profundizar aún más su trabajo, destacándose entre ellas la evaluación del desempeño como elemento importante para el control y el desarrollo del Capital Humano
2. El Sistema de Evaluación del Desempeño demuestra la necesidad del rediseño sobre la base de las competencias laborales de esta etapa que permita utilizar la ED como herramienta de gestión para la toma de decisión.
3. Con el estudio del SGICH se analiza el proceso de dotación del potencial, donde se detectan otros aspectos negativos no relacionados con la ED y que también de cierta manera afectan el proceso del SGICH, pero que no constituye un objetivo central de este trabajo.

Capítulo III



Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

El objetivo de este capítulo es presentar una aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior, a modo de demostrar su validez en uno de los procesos identificado como clave en el mapa de procesos de la empresa.

El proceso seleccionado es el de ponedora haciendo referencia al Instructivo Técnico. Ver anexo 15.

La aplicación se realiza siguiendo el hilo conductor del capítulo II, fase por fase.

3. Comprobar premisas

Etapas I.

En una etapa inicial, puede que no todos los procesos de la empresa estén debidamente identificados y descritos. Por eso es necesario comprobar que esto ocurra para poder desarrollar posteriormente una serie de pasos o actividades de planeación y evaluación del desempeño, tanto del proceso como de los empleados en particular.

3.1 Identificar el proceso:

El proceso de ponedora ha sido identificado por Madruga, 2009 como uno de los procesos claves de la Empresa Avícola Cienfuegos. El diagrama de flujo se presenta en el anexo 16 .el proceso comienza con la habilitación sanitaria de las naves para recibir las pollonas de 126 días y se emite el certificado y culmina con la venta a la comercializadora y la emisión del certificado de concordancia y la factura. Su responsable es el director de la UEB ponedora.

3.2 Describir el proceso.

La descripción del proceso se realiza mediante La ficha del proceso, elaborada por madruga, 2009, que se muestra a continuación:

1. Nombre del proceso:

Realización del Producto. Etapa Ponedora

2. Responsable del proceso:

Jefe Técnico de la UEB de Ponedoras

3. Objetivos:

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

Producir y comercializar huevos en las UEB de Ponedoras de la EAC, con alta calidad.

4. Recursos necesarios:

Materiales

- Instalaciones adecuadas
- Pienso
- Medicamentos
- Equipos
- Calzado y ropa adecuados
- Criadores de aves
- Técnicos
- Trabajadores de apoyo a los servicios

5. Documentación de referencia:

- Instructivo Técnico Ponedoras y sus Reemplazos. Tecnología de Crianza y Regulaciones.
- Sanitarias Generales. IIA ASN/2003.
- Circular No. 1/99. Tratamiento para aves desmineralizadas del IIA.
- NRAG 385-83 Huevo Fresco de Gallina Consumo Interno. Especificaciones de Calidad.

6. Entradas:

- Aves procedentes de las UEB de Desarrollo
- Certificado de Concordancia
- Certificado Veterinario de Traslado
- Facturas

7. Descripción del proceso:

Ver el Diagrama de Flujo

8. Salidas

- Huevos destinados a la UEB Acopio, Distribución y Comercialización.
- Gallinas que culminaron el ciclo productivo.
- Otros derivados.
- Certificado de concordancia de calidad
- Factura, conduce, transferencia.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

- 9. Medición y control del proceso

Indicador	Meta
Viabilidad = $(\text{aves finales} / \text{aves recibidas}) \times 100$	$\geq 75\%$
Huevos por ave = $\text{total de huevos} / \text{cantidad de ponedoras}$	≥ 270
Peso promedio por huevo = $\text{peso total huevos en kg} / \text{total huevos}$	
Consumo por ave = $\text{consumo total pienso en kg} / \text{cantidad de ponedoras}$	
Conversión = $\text{consumo total pienso en kg} / \text{producción de huevos}$	

3.3 Identificar las competencias del proceso.

Una vez descrito el proceso, se identifican sus competencias distintivas. En esta empresa en específico, se han identificado competencias para los procesos claves en su conjunto, que abarca tanto la línea ligera como la línea rústica. La tabla siguiente construida por Suárez Vélez y Hernández Delgado 2008 muestra las competencias de estos procesos. A los efectos del cumplimiento del objetivo de este trabajo se hace énfasis en las competencias relacionadas con la eficiencia y eficacia de los procesos claves y del desempeño de estos con un elevado nivel de calidad. Estas competencias se derivarán en la próxima actividad, para obtener los indicadores de gestión del proceso, ya mencionados en la ficha anterior.

	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Competencias	1	2	3	4	5
1. Altos índices de eficiencia y eficacia de los procesos claves.					
2. Elevados niveles de calidad de los procesos claves.					

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

3. Técnicos y profesionales de los procesos claves altamente motivados.					
4. Espíritu de innovación y adaptabilidad					
5. Trabajo en equipo					
6. Alto sentido pertenencia					
7. Experiencias productivas aves semirrústicas alta demanda					
8. Capacidad comercial con < índice mermas y > estabilidad					
9. Orientación al cliente					
10. Gestión orientada minimizar riesgos empresa					

Tabla 3.X: competencias distintivas de los procesos claves. Fuente: Hernández Delgado y Suárez Vélez, (2009)

3.4 Fijar los indicadores:

Para este proceso, como se ha dicho en el paso anterior, se derivan las dos primeras competencias identificadas, en indicadores, agrupados en:

Eficiencia:

"Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En Economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

Consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

- **Indicadores de eficiencia.**

Conversión = consumo total pienso en kg / producción de huevos

Viabilidad = (aves finales/aves recibidas) x 100

Huevos por ave = total de huevos / cantidad de ponedoras

Consumo por ave = consumo total pienso en kg / cantidad de ponedoras

Eficacia:

"Eficacia": Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: CALIDAD DEL SISTEMA.

"Eficacia" es "la virtud, actividad y poder para obrar". "Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz".

- **Indicadores de eficacia.**

Peso promedio por huevo = peso total huevos en kg / total huevos

Para la definición de los indicadores específicos para evaluar el desempeño en el área de producción ver anexo 17

3.5 aplicación practica del sistema Evaluación de desempeño

Naturalmente el sistema de *ED* concluye en la aplicación práctica del mismo, para lo cual se sigue una estrategia de implantación que contempla los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos que se darán a conocer.
2. Diseñar el canal de comunicación a toda la empresa.
3. Entrenar en el uso del sistema a los evaluadores.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

4. Aplicación del sistema.
5. Retroalimentar.
6. Establecer el plan de seguimiento.

Siguiendo la metodología anteriormente expuesta se dan a conocer los objetivos y tareas generales para la entidad, es importante destacar que estos deberán ser expuestos por la entidad objeto de estudio.

Objetivos y tareas económicas:

- Aumentar la productividad.

Objetivos y tareas en la eficiencia

- Aumentar la producción de huevo por ave
- Disminuir las mermas.
- Disminuir la conversión
- Aumentar la viabilidad en las aves
- Aprovechar al máximo la jornada laboral para lograr mayor productividad.

A partir de estos objetivos generales se analizan en el consejo de dirección los objetivos parciales de cada mes, teniendo en cuenta las condiciones técnico-organizativas de la instalación en ese período.

Canal de Comunicación.

La *ED* es una responsabilidad del jefe inmediato superior de cada evaluado, quien tiene que analizar los resultados del trabajo de cada uno de sus subordinados como un proceso continuo de control. Es importante realizar la entrevista de *ED* de manera que se logre una autorreflexión del evaluado sobre su rendimiento. Para evitar el subjetivismo en la evaluación, se deben tener en cuenta las opiniones emitidas por la dirección de la instalación, los clientes y los trabajadores, creándose de esta manera un mecanismo de retroalimentación.

El uso del canal de comunicación es muy importante por lo que es necesario tener en cuenta la estructura organizativa y no violar los escalones de mando, esto garantizará la comunicación descendente hasta la base.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

El trabajador inconforme con su evaluación, comunicará su desacuerdo al evaluador y al jefe inmediato de éste, en un plazo no mayor a los siete (7) días posteriores a la fecha de discusión de la ED.

El jefe inmediato del evaluador ratificará o rectificará la evaluación discrepada en un plazo no mayor de veinte (20) días, luego de haber recogido opiniones del trabajador, según el parecer de la representación sindical. Luego, de continuar la inconformidad, por parte del trabajador, si es error de procedimiento este puede recurrir, al OJLB. Si no la decisión del jefe inmediato superior del evaluador es inapelable

Entrenar en el uso del sistema a los evaluadores.

Para que el sistema de evaluación fluya sin obstáculos es necesario capacitar al personal, específicamente en el conocimiento del sistema de ED, sus características, condiciones y manejo del programa automatizado. Se le debe explicar, además, el dominio de los métodos, indicadores de evaluación y su contenido y cómo han sido cuantificados los puntos claves dentro de las funciones por las que serán evaluados, así como la sistematicidad que debe tener el proceso con el fin de emitir un juicio objetivo del desempeño de cada empleado.

Para evitar que exista confusión e inconformidad por parte del evaluado es necesario entrenar a los evaluadores, a pesar de que sus criterios definen los indicadores, incluidos los factores de evaluación así como la graduación que le corresponde a cada grado, conjuntamente con la documentación técnica, las principales experiencias nacionales e internacionales, un análisis detallado de cada una de las tareas y funciones principales para cada puesto de trabajo. Estos aspectos se discuten con los trabajadores del área, en coordinación con el sindicato, y se aprueban democráticamente, lo que indica que puede haber algún tipo de modificación.

Este entrenamiento consiste en dar a conocer a todo el personal los indicadores generales con todos y cada uno de sus factores y la graduación de los mismos. Además, hacerle saber a cada evaluador que debe llevar un control diario con anotaciones. Para ello es necesario que utilice un registro, donde anote los hechos ocurridos para facilitar la confección de la evaluación y tener un mayor control sobre cada trabajador con el objetivo de tener elementos que avalen dicha evaluación, evitando de esta forma confiar únicamente en la memoria o formular juicios diferentes en situaciones semejantes, o sea, evitar cometer los errores más frecuentes de este proceso.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

Para facilitar una valoración objetiva es conveniente que el evaluador conozca que debe:

- Leer detenidamente cada indicador y su escala de valoración determinando el grado de aplicación que más se ajusta al comportamiento del evaluado.
- Disponer de la información necesaria para realizar la evaluación.
- Evaluar por indicador y no por trabajador.
- Realizar la evaluación en la fecha prevista.
- Recoger datos durante el mes en cuestión de poder realizar la evaluación lo más objetiva posible.
- Realizar, una vez concluida la evaluación, la entrevista de *ED*.

Aplicación del Sistema.

Una vez que se determinan los aspectos anteriores, el evaluador está en condiciones de emitir su criterio, evaluando a cada trabajador por indicador y registrando estos resultados en una tabla. Dichos resultados serán utilizados para la obtención de la evaluación global (*cualitativa y cuantitativa*) de cada empleado mediante la aplicación de un software sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño (*SISED*).

El sistema permite, primeramente, diseñar para cada área o departamento el conjunto de indicadores que incluye los indicadores generales y específicos con su peso de importancia, así como los grados para cada uno de ellos.

El sistema, teniendo en cuenta el diseño anterior, procesa esa información estableciendo, de forma precisa, un resultado por indicador. Este resultado estará asociado a uno de los grados definidos por los expertos (*Excelente, Muy Bien, Bien, Regular, Mal*). Este proceso se repite interactivamente con cada indicador para obtener un resultado de forma general.

Una vez aplicado el sistema, los resultados son mostrados en *Excel* para garantizar las ventajas del mismo, el cual permite que pueda ser consultada, con gran rapidez, cualquier información que se requiera del evaluado con el fin de realizar planes de formación, promoción, incentivos salariales, enriquecimiento del cargo, entre otros.

La implementación del sistema está en función de los pesos e indicadores definidos por el grupo de expertos, ante cualquier variación que pudiese existir en ellos sería necesario realizar

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

un estudio detallado tomando como base las etapas antes mencionadas para lograr de esta forma una mayor flexibilidad en el sistema.

Los resultados que muestra la tabla de salida le permite a la dirección del área analizar todos sus resultados para evaluar de forma general y colectiva a todos sus trabajadores, y lo más importante, facilitan la proyección de las medidas necesarias para el desarrollo individual y colectivo de sus trabajadores, de forma tal que la evaluación del desempeño se convierta en un instrumento de control y desarrollo para toda la organización. Estas evaluaciones (*que se deben mostrar en un mural del área*) serán la base para escoger los nuevos indicadores a evaluar, su peso específico, así como podrán ser utilizados para otras etapas del sistema de SGICH.

Plan de seguimiento.

El departamento de RRHH debe establecer un plan de seguimiento al sistema diseñado de manera tal que permita evaluar el desarrollo del mismo.

Este plan puede estar constituido por los siguientes aspectos:

- Análisis en el área los indicadores de auditoria calculados anteriormente.
- Análisis del sistema de indicadores diseñados para el área y su correspondencia con los objetivos propuestos para la misma.
- Realización de encuestas a los trabajadores para conocer grado de utilización y satisfacción de los mismos con el sistema de ED aplicado.

Propuesta de Implementación del Procedimiento. Valoración de los resultados.

La implantación del procedimiento de Evaluación del desempeño en la Granja Panamá perteneciente a la Empresa Avícolas Cienfuegos se llevó a Cabo durante el mes de Mayo del 2010, obteniendo así resultados que repercuten directamente en la Empresa.

Es preciso destacar que debido al corto período de trabajo (*Mayo 2010*), los resultados arrojados fueron tomados como punto de partida para establecer comparaciones en periodos posteriores, por lo que varios de los aspectos diseñados serán dejados como recomendación para cuando la empresa tenga los resultados de varios periodos evaluados.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

El análisis en este epígrafe estará centrado en la valoración de 3 aspectos principales, estos son:

- Resultados de la Evaluación del Desempeño.
- Influencia de la Evaluación del Desempeño en la Disminución de los Costos de la Empresa. Disminución de las Mermas y la conversión
- Influencia de la Evaluación del Desempeño en el incremento de los Índices de Productividad.

Resultados de la Evaluación del Desempeño.

Teniendo en cuenta las Evaluaciones realizadas mediante el sistema anterior, se ha podido establecer una comparación de los resultados finales de las evaluaciones debido a que se utilizaba una variante del Método de Escalas Gráficas en función de 3 grados de evaluación (B, R, M), por lo que se muestran esos resultados de la evaluación durante los meses de *Abril (antes de la implantación del sistema)* y *Mayo (después de la implantación del sistema)* en la siguiente tabla: 3

Comparaciones de Evaluaciones Finales (Abril / Mayo)											
EVALUACION FINAL (NAVERAS)											
GRADO	E		MB		B		R		M		Total
MES	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant %
<i>Abril</i>	0	0	0	0	13	92.8	1	7.2	0	0	14 100
<i>Mayo</i>	1	7.144	2	14.2	4	28.6	7	0.5	0	0	14 100

Tabla: 3 Comparación de las Evaluaciones finales de abril / mayo

Al analizar la tabla se hace difícil hacer una valoración de los resultados pues primeramente es importante destacar que con el nuevo sistema se abre mas la amplitud de la evaluación cualitativa, pues el mes de abril el 92, 8 % de los trabajadores se evaluaron de bien, sin embargo en mayo se hace una mejor diferenciación pues existen trabajadores evaluados de excelente, de muy bien, de bien y de regular. Otro aspecto importante a destacar es la relación entre los indicadores evaluados y los resultados obtenidos en la granja, en el mes de abril no se cumplieron los resultados productivos planificados y sin embargo más del 90 % de los trabajadores los evaluaron de bien.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

Influencia de la Evaluación del Desempeño en la Disminución de los Costos de la Empresa.

Para el análisis de la influencia de la Evaluación del Desempeño en la disminución de los costos de la granja se habrá de analizar para estudios posteriores, y utilizando períodos de tiempo similares, los Costos / Peso de ingreso, Costos / Ingresos Totales y otros indicadores como las mermas y la conversión relacionados con los costos, de manera que se pueda comparar períodos semejantes después y antes de la implantación de la nueva metodología de evaluación.

Los valores de estos indicadores pueden demostrar si la evaluación ha tenido o no influencia en la disminución de los costos de la Empresa o por áreas si se desea, independientemente de que pueden influir también otras medidas ajenas al sistema de ED.

Influencia de la Evaluación del Desempeño en el Incremento de los Índices de Productividad.

Para analizar la influencia de la ED en el incremento de los Índices de Productividad deben tenerse en cuenta como indicadores a medir el cumplimiento del plan de producción, el de huevo por ave y la viabilidad estableciéndolos de manera comparativa contra ellos mismos entre un período de tiempo antes y otro similar después de la implantación del sistema. Independientemente de algunos otros factores que puedan incidir en el incremento de los índices de productividad, ajenos a la ED, es muy importante seguir de cerca la evolución de los que aquí se mencionan, pues dan una visión clara y precisa acerca del empeño los trabajadores por cumplir los objetivos económicos propuestos.

3.5.1 Sistema Automatizado para la Evaluación del Desempeño (SISED).

Para el logro de la competitividad deseada por la alta gerencia, los RRHH juegan un papel fundamental y por tanto un sistema de ED que integre los objetivos individuales y colectivos con los de la alta gerencia se hace imprescindible. En este caso el sistema diseñado busca entre otros ese gran objetivo.

De los problemas de la ED, se toman algunos de ellos como punto de referencia para la aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso Ponedora, apoyándose en el software propuesto por Díaz Granda L. 2007. Trabajo de Diploma. Entre estos se encuentran:

- Los sistemas de ED son puramente formales.
- No es utilizado como instrumento de dirección y toma de decisiones.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

-
- No constituyen instrumentos para mejorar la motivación.
 - No evalúan el verdadero rendimiento de los empleados.
 - No permiten detectar nuevas necesidades de formación.
 - No permite la mejora de las relaciones humanas.
 - No permite aplicar sistemas retributivos justos.

Sistema Propuesto.

La concepción del sistema propuesto se encamina a erradicar las principales deficiencias de los sistemas actuales anteriormente explicadas.

De manera general el sistema introduce la automatización de la *ED* en el área productiva de una granja avícola (*en estudios posteriores se prevé su implementación en toda la empresa*), y una concepción más integral de este sistema enfocado al desarrollo del personal y de la entidad. Globalmente el sistema permite:

- Que cada área, departamento o sección de la entidad diseñe sus propios indicadores de *ED* en correspondencia con los objetivos y estrategias para el período evaluado.
- La variación de los pesos específicos de los indicadores de *ED* para cada área en dependencia de las condiciones y objetivos de las mismas, haciendo al sistema flexible.
- Tener almacenados los diseños del sistema de indicadores y pesos específicos de cada período evaluado permitiendo su posterior análisis para su desarrollo.
- Una valoración cualitativa y cuantitativa de cada trabajador.
- Utilizar la valoración cuantitativa para integrarlas a los sistemas de estimulación y pago de idoneidad.
- Hacer un análisis gráfico del comportamiento individual de cada trabajador para cada período de evaluación.
- Hacer análisis y proyecciones futuras para el desarrollo de los trabajadores a corto, mediano y largo plazo.
- Levantar necesidades de capacitación en dependencia de la evaluación de sus resultados.
- Listar los resultados de la *ED* por indicadores, áreas y períodos de evaluación.
- Rapidez y confiabilidad en la validación de los resultados de evaluación.
- Obtener datos más confiables para el cálculo de los indicadores de auditoría.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

- Un modelo de salida con todos los resultados de cada indicador.

Características del Programa.

La concepción del Sistema de Evaluación del Desempeño (*SISED*) introduce la automatización de la *ED* en la entidad.

Este programa está formado por dos sistemas que son:

- Editor de Evaluaciones.
- Evaluador del Desempeño.

En el caso del sistema de Editor de Evaluaciones permite diseñar el sistema de indicadores. En el mismo se definen el conjunto de Indicadores Generales, Indicadores Específicos, Grados, asumidos para cada indicador y peso específico de los mismos.

Estos elementos son trabajados a partir de ventanas de Windows donde se permiten la eliminación, agregación y modificación de cada uno de ellos.

Este sistema permite ser salvado en disco y cargado posteriormente para el otro sistema Evaluador del Desempeño. Esto quiere decir que para poder evaluar el desempeño de los trabajadores se hace necesario primeramente diseñar el Sistema de Indicadores a través del Editor de Evaluaciones o cargar uno similar de otro período que ya se tenga salvado y diseñado.

En el caso del evaluador permite, luego de la entrada y verificación de los datos del individuo, dar una evaluación cualitativa de cada indicador para ser integrada y calculada posteriormente aplicando métodos de la matemática difusa.

Finalmente el programa muestra la evaluación de cada indicador por trabajador con su evaluación general cualitativa y cuantitativa (*valor entre 0-1 después del proceso de desfusificación*) así como una vista gráfica del comportamiento de cada individuo.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

Con este programa se obtienen todas las evaluaciones por áreas o departamentos, categorías ocupacionales o indicadores, puesto que permite tener una salida a Excel y aprovechar todas las ventajas que ofrece ese paquete.

Configuración.

El sistema propuesto se encuentra diseñado para trabajar tanto en máquinas aisladas como en una red micro computadora.

La configuración mínima para explotar el sistema está dada por:

- Windows 98 o superior.
- Mouse.
- Disco duro con espacio suficiente.

Diseño de Pantalla.

El diseño de las pantallas del sistema automatizado se basa en las características de las pantallas de Windows, teniendo en cuenta los siguientes requisitos:

- Mantener informado al usuario de los procesamientos que se están realizando.
- Validación de las entradas de datos.
- Solicitar ayuda específica para la pantalla.
- Edición y visualización de la información utilizando las facilidades que brinda Windows.

Modelos de Salida

En los modelos de salida se tratan de agrupar los datos que resultan de interés para los usuarios definiendo en cada uno de ellos un encabezamiento y cuerpo del modelo.

Los principales modelos de salida son los siguientes:

- Vista de Diseño de Evaluación: pertenece al sistema de Editor de Evaluaciones (*Anexo 18*) y muestra el diseño final del conjunto de indicadores (*generales y específicos*) con sus correspondientes grados y pesos específicos. (*Anexo 19*)

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

- Resultados finales, pertenece al sistema de Evaluación del Desempeño e incluye los siguientes modelos:
 1. Resultados finales con salida a Excel. En él se incluyen todos los elementos de la evaluación para utilizarlo como base de datos y aprovechar las ventajas del paquete Excel.
 2. Resultados finales de la evaluación por cada indicador con el resultado global (*cualitativo y cuantitativo*) para cada trabajador. (Anexo 20)
 3. Resultados finales por área o departamento que incluye a todos los trabajadores con el índice cualitativo y cuantitativo correspondiente.
- Vista gráfica de los resultados: En ella se ofrece el comportamiento gráfico de la evaluación de cada trabajador para su mejor análisis, proyección y tendencia de sus trabajadores. Ver (Anexo 21)

Tratamiento de errores.

Ante cualquier situación anormal el sistema responde con un mensaje de Windows, donde se pregunta, advierte o informa al usuario sobre el problema detectado y se le posibilita continuar la ejecución, aceptar, cancelar, en dependencia del caso.

Beneficios de la aplicación del sistema.

Para el estudio del beneficio y la repercusión del sistema diseñado con la ayuda de la aplicación del modelo matemático asistido por computadoras se toma como referencia las razones por las que se realiza el diseño, pues la automatización mejora los beneficios que se pueden obtener.

Entre ellos tenemos:

- Velocidad de procesamiento de la información y obtención del resultado de la evaluación.
- Consulta de la información.
- Productividad del trabajo.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

- Exactitud y consistencia de los datos.
- Interrelación de las áreas con el sistema.
- Seguridad de la información.

Muchos de estos indicadores, hasta la fecha, no han podido ser confirmados porque el tiempo de implantación es poco, sin embargo se estima que existan resultados positivos en cada uno de ellos.

En los momentos actuales donde el recurso “*Tiempo*” es tan importante, se hace necesario el uso de programas asistidos por computadoras pues *la velocidad de procesamiento de la información* es prácticamente en segundos, son capaces de efectuar cálculos, ordenar datos e información y realizar repetidamente la misma tarea con mucha mayor velocidad que los seres humanos, es por ello que es conveniente y favorable la automatización de este sistema de *ED* propuesto con el fin de reducir el tiempo que los evaluadores dedican a realizar las evaluaciones de sus subordinados permitiendo la obtención de información con una gran rapidez.

El sistema de *ED* automatizado permite que cualquier información que se requiera del evaluado pueda ser consultada rápidamente. Todo el personal de *RRHH* interesado en consultar cualquier dato en específico sobre una persona con el fin de realizar planes de formación, promociones, incentivo salarial podrá consultar en dicho sistema los indicadores de desempeño específicos para tales fines, sus resultados y los generales.

Con el empleo de dicho sistema de *ED* se estima que los trabajadores, al sentirse identificados y comprometidos con el proceso, mejoren el desempeño e incrementen la productividad y eficiencia puesto que al tener conocimiento de los indicadores por los cuales serán evaluados conocen hacia qué dirección centrar sus esfuerzos y lograr los objetivos propuestos, así como las vías y medios para su consecución; por ende conlleva a mejorar la motivación, satisfacción y calidad del servicio de forma general.

Exactitud y consistencia de los datos: Como toda actividad humana la *ED* no está exenta de errores, cuando se trata de establecer juicios y valoraciones subjetivas de una persona sobre la actuación de otra, es por ello que este software permite obtener resultados con una mayor precisión.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

Interrelación de las áreas con el sistema: La falta de comunicación es una fuente de dificultades que afecta tanto a empleados como a los clientes. En una organización que cuenta con recursos tecnológicos avanzados donde la información se trasmite a través de computadoras y donde la actividad de *RRHH* involucra a todas las áreas de la organización, este tipo de sistema ayudaría a mejorar dicha comunicación pues se pueden establecer relaciones a través de la red que une a las computadoras, de forma tal que la toma de decisiones pueda ser rápida a cualquier nivel mejorando finalmente del *SGICH*.

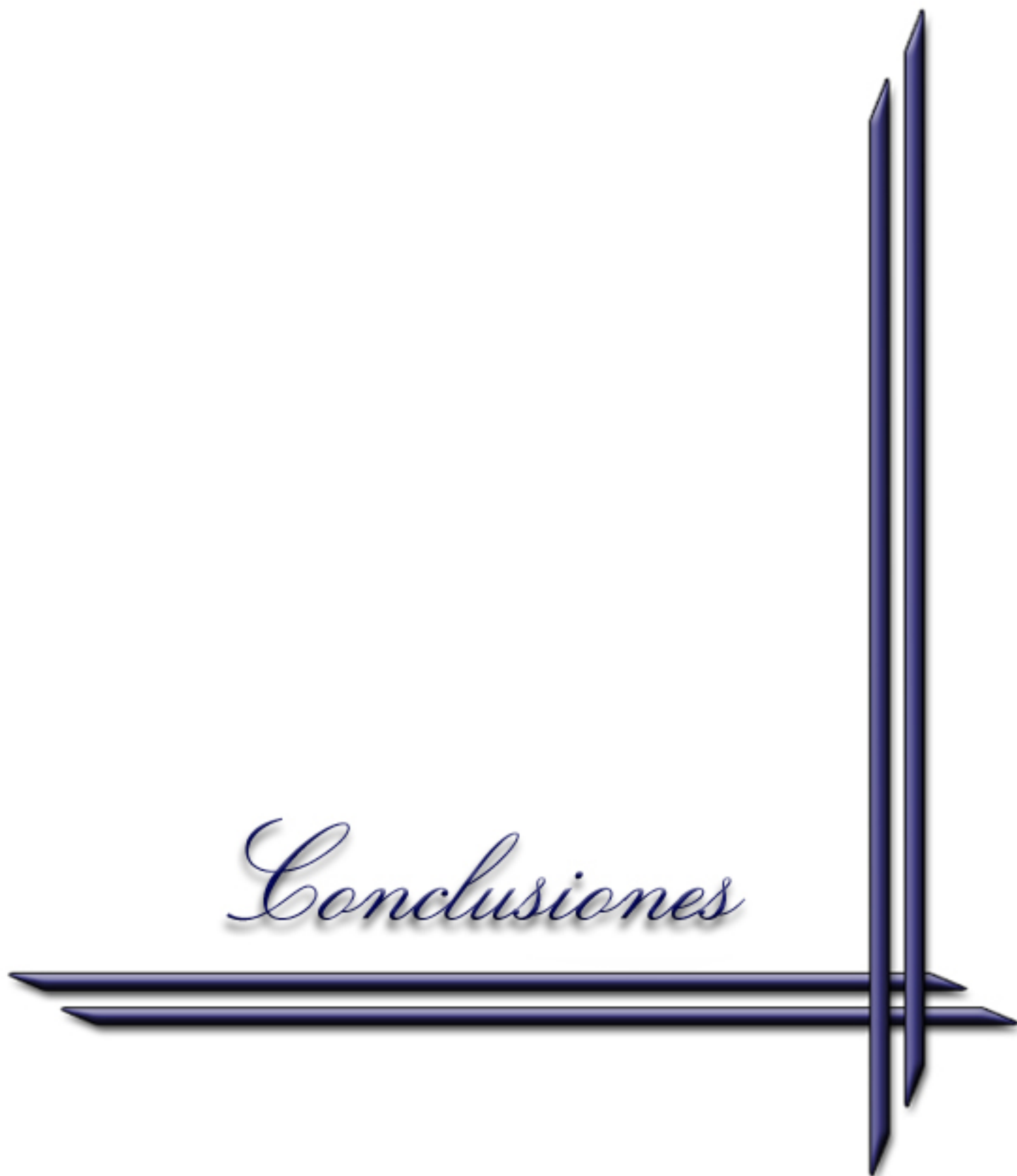
Seguridad de la información: Los sistemas automatizados requieren de un almacenamiento adecuado para que los datos almacenados no peligren durante el acceso diario y asimismo que los usuarios no tengan retrasos durante la consulta de los datos, es por ello que la seguridad del sistema de *ED*, así como los datos almacenados y la información generada es de vital importancia para la empresa y es responsabilidad de todas aquellas personas que están en contacto directo con el mismo. De ser necesario el uso de información restringida se establecerá una contraseña o código de acceso.

Aplicación del procedimiento de gerencia del desempeño en el proceso de Ponedora
Autor(a): Ma. Isabel San Martín Boza

3.6 Conclusiones Parciales del CAPÍTULO III

1. El diseño de los indicadores se realiza a través de un grupo de expertos, y se tuvo en cuenta las opiniones de los empleados.
2. El procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño, es aplicable a todas las áreas de la entidad.
3. Con el sistema automatizado *SISED* se evaluaron a todas las naveras, pertenecientes al área productiva, mostrando las ventajas que él ofrece y guardando toda la información para utilizarla como elemento de gestión.
4. La formación del personal en función de los indicadores de competencias, se convierte en mejoras operativas y estratégicas relevantes, las cuales se ven traducidas en importantes ahorros para la organización.

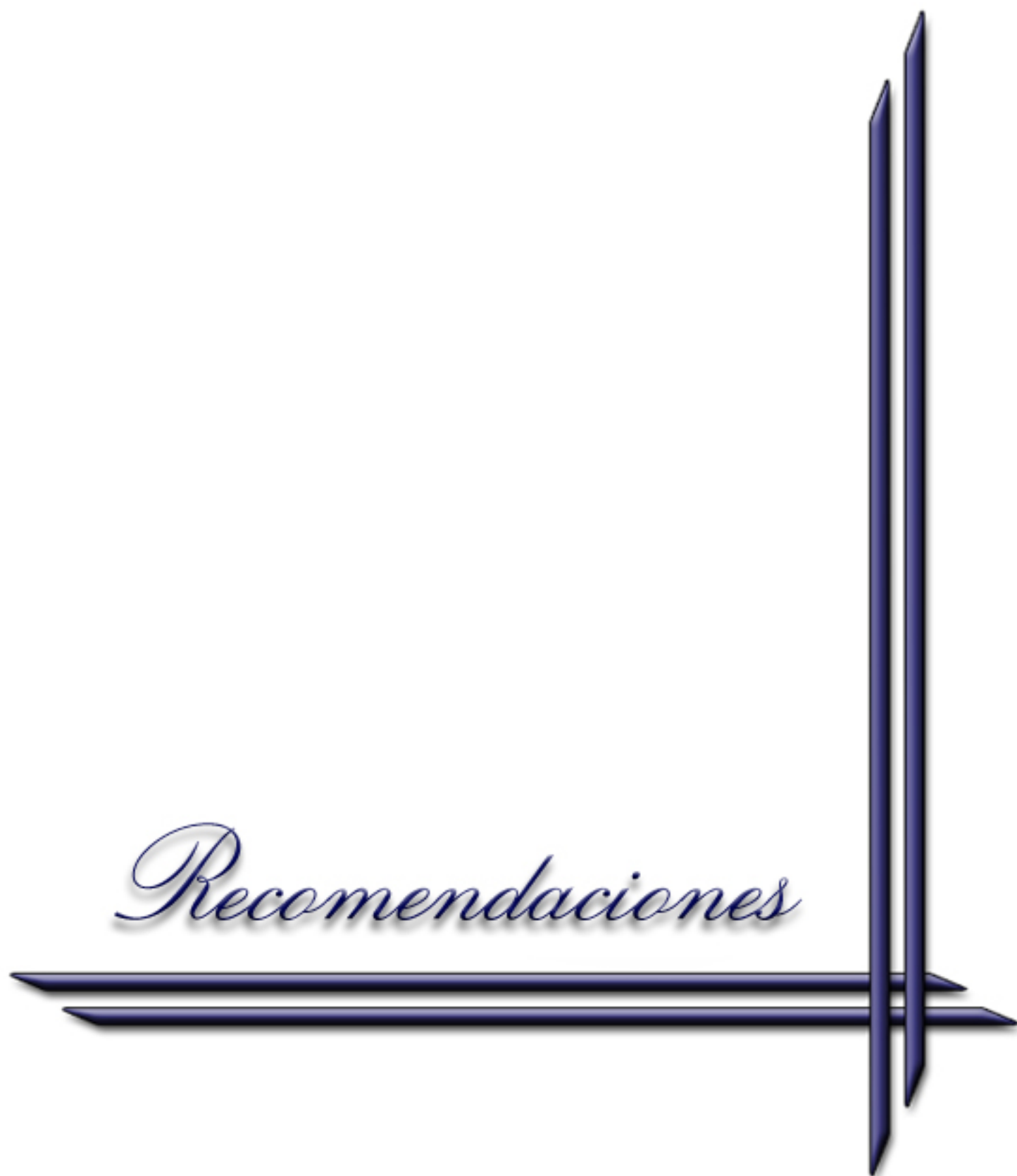
Conclusiones



Conclusiones

1. Como resultados del diagnóstico, la *ED* que se aplica actualmente se basa en indicadores poco objetivos y no adecuados a las características de los puestos y los objetivos organizacionales, de manera que los resultados de la misma no contribuyen a desarrollar y vincular la *ED* con las demás actividades de *GRH*.
2. En el Sistema de Evaluación del Desempeño se incorporan e interrelaciona indicadores de competencias para el desempeño individual, colectivo y de la organización que permite medir los aportes individuales y colectivos al desempeño de la organización.
3. El sistema de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales muestra flexibilidad, pues cada área o subdivisión podría precisar sus propios indicadores, grados y pesos específicos para cada período, en función de la estrategia, los objetivos y criterios de medida para los desempeños individuales, colectivos y de toda la organización.
4. La aplicación de la matemática difusa con apoyo en el sistema informático en la evaluación del desempeño permite disminuir la subjetividad de la evaluación y con el sistema automatizado (*SISED*) se logra mayor confiabilidad, rapidez y periodicidad de la evaluación y su análisis, lo que le convierte así en herramienta de gestión cotidiana y para la toma de decisiones en la organización.
5. Si bien los resultados obtenidos en un mes son insuficientes para la validación del nuevo sistema de evaluación, ellos si permiten comprobar, precisar y establecer las bases del proceso de implementación y generalización.

Recomendaciones





Recomendaciones

1. Al comprobarse las insuficiencias en el sistema de ED es necesario propiciar la capacitación de todo el personal encargado de realizar esta gestión para facilitar el conocimiento y dominio del procedimiento diseñado, así como apropiarse de los métodos utilizados, con el fin de disminuir las tendencias negativas y los errores en el proceso.
2. Generalizar el uso del SED probado para el área productiva (naveras) como procedimiento para la preparación de evaluadores y evaluados y trabajar en su adecuación a la totalidad de la empresa, utilizando la metodología
3. Vincular el sistema de estimulación con los resultados de las evaluaciones, como forma de incentivo a todos los trabajadores de cada unidad.
4. Utilizar el sistema automatizado de ED (SISED) a fin de manejar mayor número de información en la toma de decisiones, la retroalimentación rápida con las restantes áreas de la Empresa y el mejoramiento de la eficiencia económica de la organización.
5. Dar seguimiento a la evaluación de los resultados del SED a partir de su correlación con el análisis de los resultados económicos y productivos principales de la organización a los que se asocia la actividad de cada uno de los individuos y colectivos sometidos al proceso de ED.
6. Emplear métodos de trabajo con grupos de expertos de experiencia en el tema para definir los aspectos a evaluar, el peso que tiene cada uno dentro de la evaluación, los criterios de medida que se usaran para dar la calificación al evaluado.

Bibliografia





Bibliografía

Alaya (2005) Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Ángel, (2006) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Aquino J. A y otros. (2003) Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 245p.

Atterbuck, David y Dearlove, Desmond. (2000) Cómo aumentar el prestigio. Marketing de la función Recursos Humanos. España: Ediciones Gestión 2000, S.A. AEDIPE.192p.

Barberá E, Albertos, P. (2002) Fuzzy Logic Modelling of Social Behavior. *Cybernetics and Systems*, 25, p. 343 – 358

Barranco, F. J. (2001) Planificación estratégica de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Pirámide S. A. 334p

Bartle, (2006) Evaluación del desempeño. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Beer (1999) Gestión de los recursos humanos. Tomado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Beer, (2000) Gestión de los Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Boissonne, P. P, Decker, K. S. (1986) Selecting Uncertainty Calculi and Granularity: An Experiment in Trading-off Precision and Complexity. En: *Uncertainty in Artificial Intelligence*. New York: North-Holland. 152p

Boyatzis, Boyatzis, R. (2001) The competence manager a model for effective performance. New York: [s.n]. 245p.

Bustillo. C, Martínez Ma. José. (1999)El Análisis del potencial basado en competencia. Un caso práctico". *Revista Capital Humano*, España, #127, p. 25-29.



Byars Lioyd, L. y Rue, W. L. (2002) *Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mosby. 583p.

Cane, Sheila. (2000) *Cómo triunfar a través de las personas*. Colombia: Ediciones Mc Graw- Hill. 203 p.

Carazo, José Antonio. (2000) Riu Hotel La formación como clave del desarrollo de un proyecto empresarial. *Revista Capital Humano*, España, No 100, p.15-16

Castellano Castillo, (1998) *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. Tomado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Colectivo de autores (2000) *Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Gerente General*. Barcelona: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. 320p.

Cuesta, S. A. (1997) *Tecnología de los Recursos Humanos*. La Habana. ISPJAE: Ed. Academia. 234p.

Cuesta (1999) *Administración de Recursos Humanos*. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Cuesta (2005) *Evaluación de Desempeño*. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Cuminngs, L.L. (1994) *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. Mexico: Editorial Trillas. 182 p.

Chiavenato, Idalberto. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mc Graw – Hill. 578p.

Chiavenato I (2002) *Administración de Recursos Humanos*. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Chruden y Sherman, (2003) *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Tomado de: www.monografias.com/trabajo/epistemología2/epistemología2.shtml



Davenport (2002), Evaluación del desempeño. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Figueredo Lanfranco, Jose G. (2002) "Evaluación de Desempeño". Tomado de:

<http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7030> .

Fleitas (2002). Evaluación del desempeño. Tomado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Harper y Lynch (2002) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Harper & Lynch. (1992) Manuales de Recursos Humanos. La gaceta de los negocios. Madrid: /s.n. / .p. 79.

Harper & Lynch (2004) Management Estratégico y Recursos Humanos. Madrid: ed. Gaceta de los Negocios. 325p.

Herranz, A y De la Vega, R. (1999) Las competencias, pasado y presente. *Revista Capital Humano*, No 123.

Herrera Lemus, (2000) Evaluación del desempeño. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Hong, Q. Y, Hua, Y, John Dewey Jones.(2000) Calculating functions of fuzzy numbers, *Fuzzy Stes and Systems*, #55, p.273 – 283

Kantrowitz, M. E. Horstkotte, C. Joslyn. (2005) Experts to Frequently Asked Questions about Fuzzy Logic and Fuzzy Experts Systems, comp.ai.fuzzy. Tomado de: <http://www.cs.cmu.edu/Web/Groups/AI/html/faqs/ai/fuzzy/part1/faq.html>

Mauricio Parra Urdaneta (2002) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

www.monografias.com/trabajo/todorov/todorov.shtml

Milkovich, George T, Boudreau, Jhon W. (2000) Dirección y Administración de Recursos Humanos un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Ed. Addison Wesley. 427p.



P. Chang, Y. Chen, A (1999) Fuzzy Multicriteria Decision Making Method for Technology Transfer Strategy Selection in Biotechnology. *Fuzzy Sets and Systems*, #63, p.131-139.

Reyes, P. A. (2002) El análisis de puesto. México: Ed. Nonega. 234p

Souza Silva (2002), Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>

Tong, M., P. P. (2000) Bonisonne, Linguistic Solutions to Fuzzy Decision Problems. *Studies in the Management Sciences*, #20, p.323 - 334

Ulrich, Dave (2000). El futuro de la Dirección de los Recursos Humanos. España: Ed. Gestión .250 p.

Werther y Davis (2005) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Werther, B. & Davis, K. (1992) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw – Hill. 369p.

Zayas Concepción, E y Varela N. (1999) Diseño e implantación de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos en una Instalación Hotelera utilizando técnicas de la Teoría de los Conjuntos Difusos. Cienfuegos. —150h .Tesis en opción al título de Master en Matemática Aplicada. Universidad de Cienfuegos.

Zayas (1996) Modelos de gestión de Recursos Humanos. Tomado de:

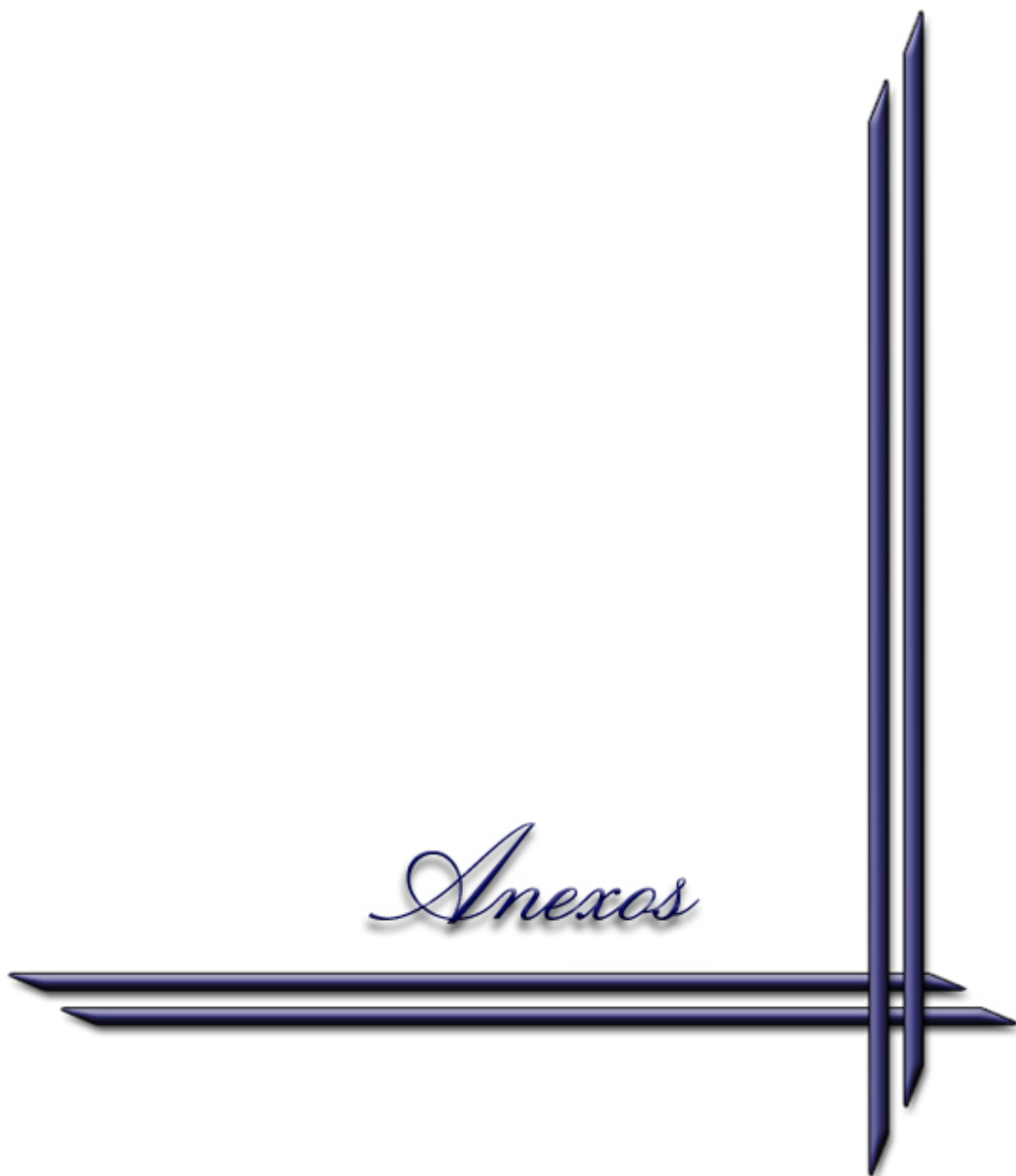
<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Zadeh, L. A. (1995).The Concept of a Linguistic Variable and its Application to Approximate Reasoning", Parts 1 - 3. *Information Sciences*, vol.8, p.199-249.

Zadeh, L. A. (1998) Fuzzy logia. *IEEE Computer*, # 83, p. 93

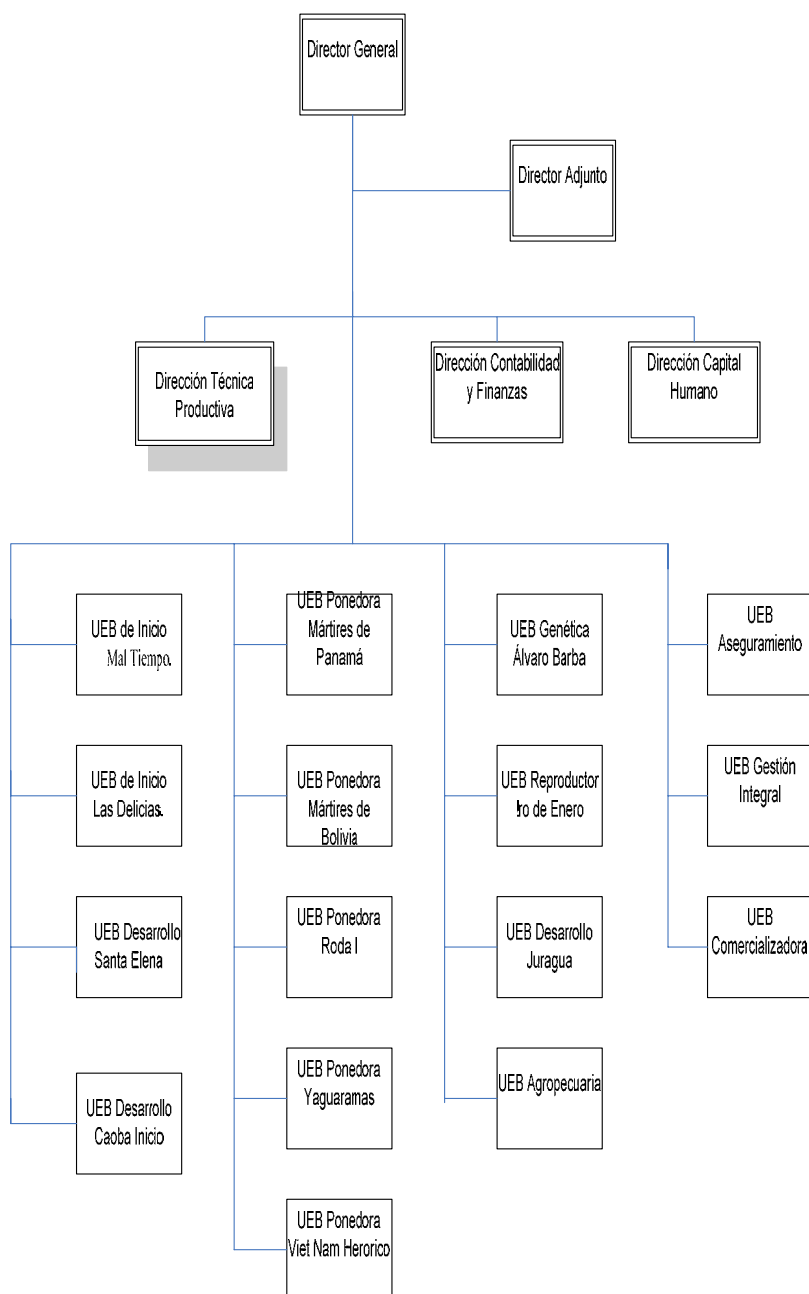
Zerilli, A (2006) Valoración del personal. Bilbao: Editorial Deusto. 261p.

Anexas



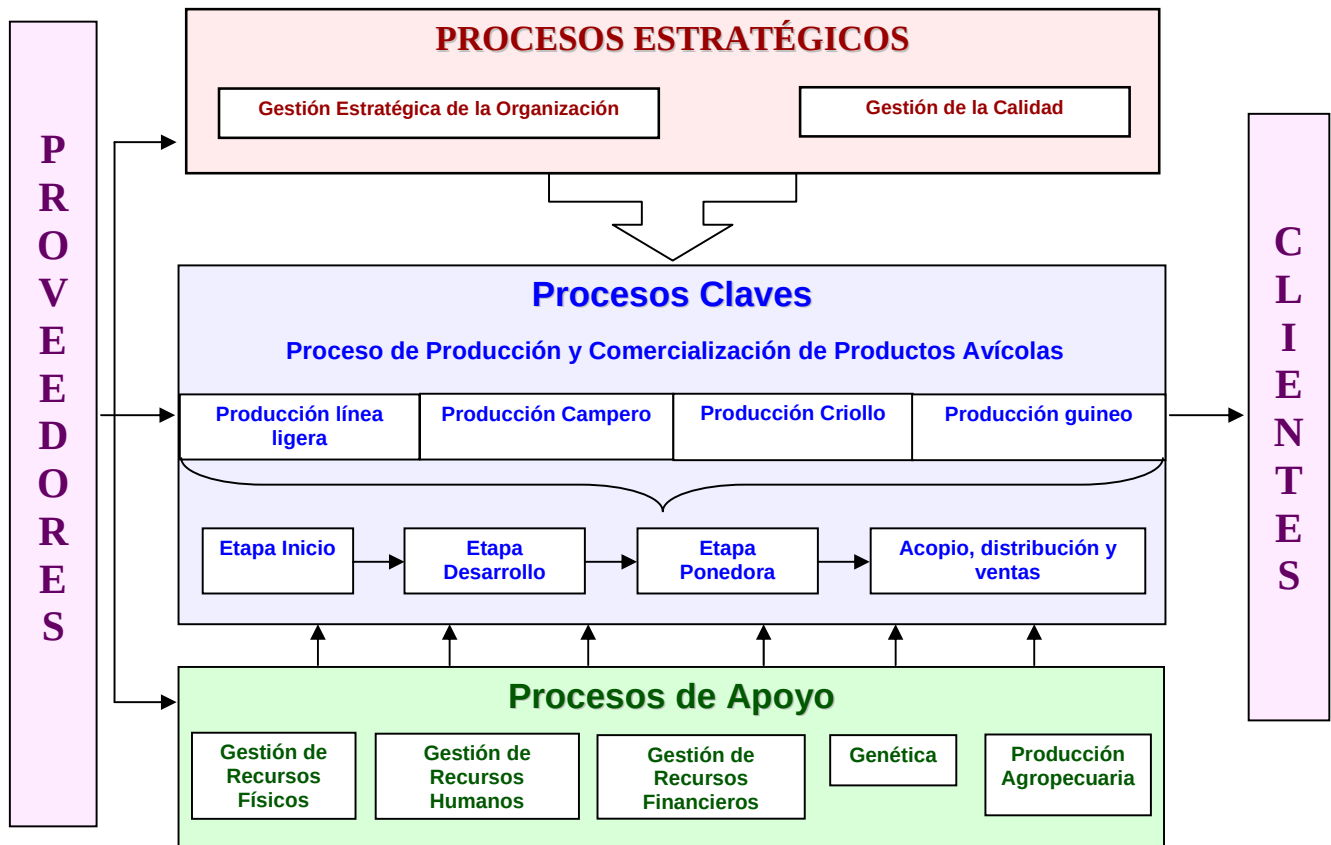
Anexo #1 Estructura Organizativa EAC

Estructura Organizativa Empresa Avicola Cienfuegos



Anexo No 2 Mapa de Procesos de la EAC

MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA



Anexo 3: Ficha de Proceso. Etapa Ponedora o Reemplazo.

1. Nombre del proceso:

Realización del Producto. Etapa Ponedora

2. Responsable del proceso:

Jefe Técnico de la UEB de Ponedoras

3. Objetivos:

Producir y comercializar huevos en las UEB de Ponedoras de la EAC, con alta calidad.

4. Recursos necesarios:

Materiales

- Instalaciones adecuadas
- Pienso
- Medicamentos
- Equipos
- Calzado y ropa adecuados
- Criadores de aves
- Técnicos
- Trabajadores de apoyo a los servicios

5. Documentación de referencia:

- Instructivo Técnico Ponedoras y sus Reemplazos. Tecnología de Crianza y Regulaciones. Sanitarias Generales. IIA ASN/2003.
- Circular No. 1/99. Tratamiento para aves desmineralizadas del IIA.
- NRAG 385-83 Huevo Fresco de Gallina Consumo Interno. Especificaciones de Calidad.

6. Entradas:

- Aves procedentes de las UEB de Desarrollo
- Certificado de Concordancia
- Certificado Veterinario de Traslado
- Factura

7. Descripción del proceso:

(Ver el Diagrama de Flujo adjunto)

8. Salidas

- Huevos destinados a la UEB Acopio, Distribución y Comercialización.
- Gallinas que culminaron el ciclo productivo.
- Otros derivados.
- Certificado de concordancia de calidad
- Factura, conduce, transferencia.

9. Medición y control del proceso

A continuación se relacionan los indicadores que permitan la valoración de la eficacia y/o eficiencia del proceso, así como los criterios de medida o metas asociados.

Indicador	Met
Viabilidad = $(\text{aves finales} / \text{aves recibidas}) \times 100$	$\geq 75\%$
Huevos por ave = $\text{total de huevos} / \text{cantidad de ponedoras}$	≥ 270
Peso promedio por huevo = $\text{peso total huevos en kg} / \text{total huevos}$	
Consumo por ave = $\text{consumo total pienso en kg} / \text{cantidad de ponedoras}$	
Conversión = $\text{consumo total pienso en kg} / \text{producción de huevos}$	

Anexo 4 Modelo del perfil de competencia de la Organización

PERFIL DE COMPETENCIA

Valores Organizacionales

Metas

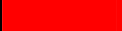
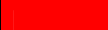
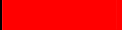
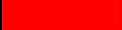
Competencias Organizacionales

Anexo 5 Modelo del perfil de competencias de los procesos claves

PERFIL DE COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS CLAVES

EXISTENTES  Y NECESARIAS 

LÍNEA LIGERA

	Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Competencias	1	2	3	4	5
1. Eficiencia y eficacia en procesos claves					
2. Desempeño procesos claves elevados niveles de calidad					
3. Técnicos y profesionales procesos claves altamente motivados					
4. Espíritu de innovación y adaptabilidad					
5. Trabajo en equipo					
6. Alto sentido pertenencia					
7. Capacidad comercial con < índices mermas y > estabilidad					
8. Orientación al cliente					
9. Gestión orientada minimizar riesgos en la empresa					

Fuente: Madruga Y. 2008

Anexo # 6: Comparación entre Factores para el Área de Producción (Naveras)
(Método de Comparación Pareada)

Indicadores de desempeño

- A. Resultados Productivos.
- B. Calidad.
- C. Disciplina.
- D. Responsabilidad

Comparación

	A	B	C	D
A vs. B				
A vs. C				
A vs. D				
B vs. C				
B vs. D				
C vs. D				
Puntuación				
Clasificación				

Indicadores de desempeño y pesos específicos para la evaluación del desempeño en el área de producción de la granja Panamá

FACTORES	PESO ESPECÍFICO POR EXPERTO
A. Resultados Productivos	
1. Plan de Producción	
2. Conversión	
3. Viabilidad	
4. Huevo por Ave	
B. Calidad.	
1. Merma.	
2. Consumo de Pienso	
3. Higiene.	
C. Disciplina.	
1. Aprovechamiento de la Jornada laboral.	
D. Responsabilidad	
1. Perdidas	

Anexo # 7: ESCALA GRAFICA PARA LAS NAVERAS

Peso	Grados	Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
	Indicadores					
50 %	A- Resultados Productivos					
40	➤ Plan de producción	-96%	96 – 99%	100%	101 – 104%	+104%
20	➤ Conversión	+ 1.57	1.57 - 1.522	1.521	1.520 – 1.50	-150
20	➤ Viabilidad	-98%	98 – 98.39%	98.40%	98.41 – 98.60%	+98.60%
20	➤ Huevo por Ave	-20.8	20.8 – 21.04	21.05	21.06 – 21.60	+21.60
25%	B- Calidad					
30	➤ Merma	+1.75	1.75 – 1.71	1.70	1.69 – 1.50	- 1.50
40	➤ Consumo de pienso	+4 (*)	4(*)	3(*)	1 – 2 (*)	0 (*)
30	➤ Higiene	+4 (*)	4(*)	3(*)	1 – 2 (*)	0(*)
15%	C- Disciplina					
100	➤ A.J.L.	+4 (*)	4(*)	3(*)	1 – 2 (*)	0(*)
10%	D- Responsabilidad					
100	➤ Perdidas	1(°)	-	-	-	0(°)

Leyenda: (*) Señalamientos
(°) Perdidas

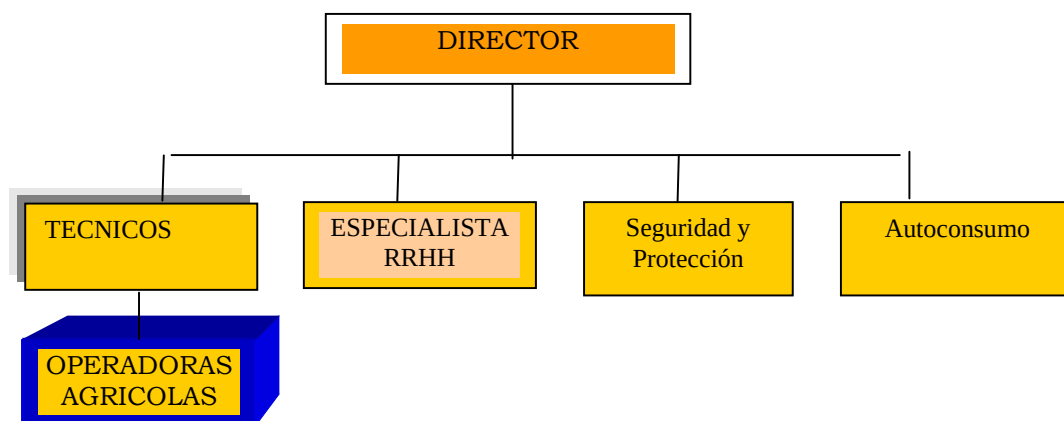
Anexo # 8: Perfil del cargo de la Operadora Agropecuaria

PERFIL DEL CARGO

I – IDENTIFICACION DEL CARGO

- 1- Denominación del puesto: Operadora Agropecuaria
- 2- Categoría ocupacional: Obrero
- 3- Área: Producción
- 4- Horario: 7:00 AM. – 4:00 PM.
- 5- Salario : 265.00 \$
- 6- Fecha de elaboración:02/06/10

II-ORGANIGRAMA DEL PUESTO



III- PUESTOS A QUIEN REPORTA

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
Técnicos		

IV- PUESTOS QUE LE REPORTAN

PUESTOS	DIRECTOS	INDIRECTOS
ninguno		

V- CONTENIDO DEL PUESTO

Misión

Atender todo lo relacionado con el cuidado, la salud y alimentación de las aves, garantizando la higiene personal como la de la nave ,tener control de todos los recursos que están a su disposición para el desempeño de su trabajo, así como otros asuntos que solicite la administración.

VI- DESCRIPCION ESPECÍFICA

Diarias:

- Desinfectarse calzado y manos utilizando cal, agua y desinfectante para mantener higiene y salud de las aves.
- Conteo físico de las aves o revisión de la masa, para determinar pérdidas o alguna situación con relación a las aves.
- Correr las cortinas o toldos para que entre ventilación.
- Distribución de pienso planificado equitativo para el consumo. para evitar que el ave se desequilibre, pierda peso y disminuya rendimiento de puesta de huevo.
- Distribuye uniformemente el pienso en los comederos, para estimular al ave a comer.
- Barrer pasillos interiores y de la nave para mantener la higiene y evitar enfermedades en las aves
- Distribución de medicamentos y agua a las aves para evitar enfermedades y fortalecerlas.
- Selección y clasificación de las aves para mejorar la uniformidad, las que se encuentren con problema se le da una atención especial.
- Recogida de huevos, según procedimientos establecidos.
- Distribución de calcio para fortificar la calidad de la cáscara de huevo.
- Correr las cortinas tapando con toldos y malla para evitar situaciones climatológicas.

Periódicas

- Fregado de tetinas y depósitos de agua (según el día de la semana que se planifique).
- Fregado de Bandejas receptoras de huevos (según el día de la semana que se planifique).
- Raspado y fregado de los comederos (según el día de la semana que se planifique).
- Riego de cal y fregado de focos. (según el día de la semana que se planifique).

Ocasionales:

- Otras Actividades relacionadas con la administración

RELACIONES INTERNAS

- ◆ Todos los departamentos y demás trabajadores de la granja
- ◆ Director de la Granja
- ◆ Técnicos en producción
- ◆ Jefe de producción

VII- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO

MEDIOS	EXACTITUD	ELEMENTAL
Utensilios de trabajo	X	

VIII- DOCUMENTOS DE TRABAJO

- Información recibida en el puesto

Documento	Departamento que lo envía	Personal que lo envía	Uso o trámite
Normativas Técnicas	Área Técnica	Jefe Técnico	Manejo de la

			producción
--	--	--	------------

- Información emitida en el puesto

documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía
Producciones e indicadores diarios	Producción	Jefe Técnico

IX- NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

- ◆ Reglamentos y regulaciones establecidas por la empresa

X- CONDICIONES DE TRABAJO

- 1- **Posición:** ● Parado caminado Atendiendo las aves y la higiene de la nave
- 2- **Riesgos :** No existen
- 3- **Esfuerzos:** No existen
- 4- **Enfermedades:** No existen
- 5- **Naturaleza del trabajo:** Manual
- 6- **Ambiente de trabajo**

Aspecto	Nivel	
	adecuada	inadecuada
Iluminación	x	
Organización	X	
Ventilación	X	

XI- REQUISITOS

REQUISITOS DE FORMACION

- 1- **Escolaridad:** Secundaria Básica
- 2- **Conocimientos generales:**
- 3- **Conocimientos específicos:** ninguno
- 4- **Experiencia:** ninguna

REQUISITOS DE IDENTIDAD

- 1- **Rango de edad:** ninguno

REQUISITOS FISICOS Y MENTALES

- 1- Poseer buen estado físico y mental

REQUISITOS DE PERSONALIDAD Y HABILIDAD

REQUISITOS	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Organizado	x		
Dinámico	x		
Responsable	x		
Sociable	x		
Creativo		x	
Destreza	x		
Concentración	x		
Disciplinado	x		
Cuidadoso	x		

XII- RESPONSABILIDADES

1- Datos confidenciales: No

2- Bienes: • Utensilios de trabajo
• Producción, aves y Medicamentos
• Medios básicos.

Anexo 9 Perfil de Competencia del cargo

PERFIL DE COMPETENCIA PARA EL CARGO

**ATENDER TODO LO RELACIONADO CON EL CUIDADO,
LA SALUD Y ALIMENTACION DE LAS AVES.**

- ✓ Cumplir las normas de seguridad y salud del trabajo.
- ✓ Mantener la higiene de la nave y las aves.
- ✓ Garantizar la alimentación de las aves.
- ✓ Controlar los indicadores bioproductivos
- ✓ Dominio de la actividad avícola.
- ✓ Responsabilidad en el trabajo.
- ✓ Agilidad en el manejo de las aves

Anexo # 10: RESOLUCIÓN No. 8/2005

CAPITULO II INCORPORACIÓN AL EMPLEO

ARTÍCULO 7: Las necesidades de fuerza de trabajo de cada entidad, están en función de los objetivos y planes a ejecutar, que se expresan en las plantillas de ocupaciones o cargos aprobados por su organismo superior o por la propia entidad, según corresponde.

En la elaboración de las plantillas, se tiene en cuenta que estas respondan al nivel de actividad y utilización racional de la fuerza de trabajo, garantizando el amplio perfil de los puestos de trabajo y la carga de trabajo, en correspondencia con la jornada laboral establecida.

ARTICULO 8: El proceso de incorporación de los trabajadores al empleo, se basa en un conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación, mediante los cuales la administración, en coordinación con la organización sindical, atrae, selecciona, incorpora, mantiene y desarrolla a los trabajadores necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El proceso de incorporación de los trabajadores al empleo, es realizado igualmente por la entidad recién creada o en su defecto, por la instancia administrativa inmediata superior.

ARTICULO 11: Si no existe personal disponible, o existiendo no posee los requisitos para ocupar las plazas vacantes, la administración efectúa la convocatoria, consignando la información necesaria para el conocimiento de todos los trabajadores que muestren interés.

La administración y la organización sindical correspondiente, de común acuerdo y en dependencia de las características de la entidad, determinan en el Convenio Colectivo de Trabajo la duración de la convocatoria, la que no debe exceder de 30 días a partir de su publicidad.

ARTÍCULO 12: A la convocatoria librada, pueden presentarse los siguientes trabajadores de la entidad:

- a) contratados por tiempo indeterminado;
- b) contratados por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra por más de seis meses;
- c) recién egresados de la Enseñanza Técnico Profesional, asignados a la entidad por las direcciones de trabajo.

ARTÍCULO 13: De no existir internamente aspirantes o existiendo no resultan idóneos para cubrir la plaza vacante, la administración de la entidad laboral, o en su caso de la entidad empleadora, que requiere personal para cubrir la plaza o para incorporar al aspirante a curso de capacitación, puede utilizar el Servicio de Empleo que brindan las direcciones de trabajo municipales.

INGRESO, PERMANENCIA, PROMOCIÓN E INCORPORACIÓN A CURSOS

ARTÍCULO 20: El principio por el cual se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo, es el de Idoneidad Demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos generales siguientes:

- a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas;
- b) cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, establecidas en el Reglamento Disciplinario Interno de la entidad y;
- c) calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar.

Los requisitos señalados en los incisos a) y c) caracterizan la aptitud del trabajador para la ocupación o cargo que aspira a desempeñar y el comprendido en el inciso b), las normas de conducta en materia de idoneidad y disciplina.

Además de los requisitos generales que aparecen en este Reglamento, se pueden establecer otros previamente aprobados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a propuesta de los organismos y sindicatos nacionales correspondientes.

ARTÍCULO 23: Las técnicas y procedimientos que se utilizan para la determinación de la Idoneidad Demostrada se adoptan por la administración, de común acuerdo con la organización sindical, se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo y deben ser del conocimiento de los aspirantes y demás trabajadores.

CAPÍTULO X

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ARTÍCULO 109: La evaluación del desempeño de los trabajadores es la medición sistemática de la actividad laboral que realizan durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de la entidad laboral. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades; los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales. Permite a la administración contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción y envío de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo.

ARTÍCULO 111: La periodicidad con que se efectúa la evaluación del desempeño es convenida entre la administración y la organización sindical, pudiendo efectuarse cortes parciales de los resultados alcanzados por el trabajador antes de la conclusión de la evaluación.

ARTÍCULO 112: El trabajador tiene derecho de discutir la evaluación con su jefe y manifestar sus opiniones. En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realizó la evaluación, el que decide lo que procede dentro de los 30 días posteriores. Contra esa decisión no cabe recurso de apelación.

El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso en que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño. Convocar sus reuniones, presidirlas, y es el que orienta y controla el trabajo;

d) el Coordinador es quien recibe del jefe facultado que debe tomar la decisión, la solicitud de valoración de la idoneidad demostrada y convoca, dentro de los cinco días hábiles posteriores de haberla recibido, la reunión del Comité de Ingreso. Podrá contar con tres días hábiles más si se requiere realizar otras investigaciones y análisis o practicar alguna prueba, incluido el parecer de especialistas calificados en la materia;

e) requiere como mínimo la asistencia de tres o cinco miembros a la reunión del Comité de Ingreso, en el caso que esté integrado por cinco a siete miembros respectivamente, para que tenga plena validez;

f) el Comité de Ingreso toma sus decisiones por mayoría de votos. Los miembros expresan sus criterios y votan a título personal y el de cada uno tiene igual valor;

g) la decisión del Comité de Ingreso se convierte en una recomendación que se emite por escrito, al jefe facultado que realizó la solicitud, dentro de los tres días hábiles posteriores a su reunión de conclusión. De no poderse cumplir con ese término se le solicita una prórroga al jefe facultado y este comunica al interesado la causa de la prolongación de la toma de su decisión;

h) el Comité de Ingreso analiza la solicitud de valoración del asunto y emite su recomendación al jefe facultado, el que adopta la decisión final;

i) la dirección de la administración suministra, a solicitud del Comité de Ingreso, los expedientes laborales, y hojas resumen, registros, documentos y cualquier otra información necesaria para que

dicho Comité emita su recomendación, tanto de los recién incorporados al empleo como de los provenientes de otro centro laboral;

j) debe archivar el acta de cada reunión del Comité de Ingreso, la recomendación emitida en cada caso y cualquier otra información o documento probatorio del asunto en cuestión;

k) los miembros del Comité de Ingreso no pueden comunicar criterio alguno a los trabajadores involucrados en el asunto que se analiza ni a otras personas sobre los aspectos tratados en las reuniones;

l) el miembro del Comité de Ingreso se abstiene de participar en la reunión, cuando se analiza un asunto en que él sea objeto de análisis o por razones de amistad, familiaridad o enemistad conocida;

m) los jefes facultados para tomar las decisiones, ni la persona que ostente el nivel superior de dirección de la organización sindical o de la Unión de Jóvenes Comunistas, debe integrar el Comité de Ingreso;

n) el Comité de Ingreso asesora al jefe de la entidad con relación a si es injustificada la no aceptación por los trabajadores, de las ofertas de empleo o de reubicación laboral o incorporación a cursos, o cuando abandonen o no aprueben el curso.

Los miembros del Comité de Ingreso se ratifican o renuevan cada dos años. Son sustituidos en cualquier momento por dejar de reunir las condiciones exigidas para el desempeño de sus funciones, por terminación de la relación laboral, por jubilación, fallecimiento u otras causas justificadas. La sustitución por otro, si es de los elegidos, debe producirse dentro de los 15 días naturales posteriores a los que se produjo la baja y su relevo es aprobado en asamblea con todos los trabajadores del área.

Anexo #11: Resultados de la Evaluación por Indicador y Trabajadores. Granja Panamá

Cargo que se evaluó: Operadora Agropecuaria **Área:** Producción **Mes:** Mayo

INDICADORES GENERALES			RESULTADOS DE LA PRODUCCIÓN					CALIDAD				DISCIP			RESPONS.	ED	
No	Nombre y Apellidos	Área	Plan de prod	Viab.	Huev x ave	Conv.	Result Prod	Merm	Cons. De Pienso	Hig	Calid	AJL	Discip	Perd	Resp	Result final	Índice de Desemp
1	Josefa C. Quintana Muñoz	Produc (Area1)	Muy Bien	Muy Bien	Muy Bien	Bien	Muy Bien	Bien	Exc	Exc	Muy Bien	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Muy Bien	0.8125
2	Magdalena Viera Acevedo	Produc (Área 1)	Mal	Muy Bien	Mal	Mal	Reg	Muy Bien	Reg	Reg	Bien	Muy Bien	Muy Bien	Exc	Muy Bien	Bien	0.3875
3	Juana Rodríguez Suárez	Produc (Área 1)	Mal	Reg	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Bien	Reg	Bien	Bien	Exc	Muy Bien	Reg	0.2375
4	Dulce María Díaz Hernández	Produc (Área 1)	Mal	Muy Bien	Mal	Mal	Reg	Mal	Reg	Bien	Reg	Muy Bien	Muy Bien	Exc	Muy Bien	Reg	0.35
5	Marisol Falcón Cabrera	Produc (Área 2)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Exc	Reg	Muy Bien	Bien	Muy Bien	Muy Bien	Exc	Muy Bien	Reg	0.36875
6	Odilia León Navarro	Produc (Área 2)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Muy Bien	Bien	Muy Bien	Muy Bien	Muy Bien	Muy Bien	Exc	Muy Bien	Bien	0.375
7	Josefa Quinto Yera	Produc (Área 2)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Reg	Bien	Reg	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Reg	0.3125
8	Paula Falcón Quintana	Produc (Área 2)	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Excel	Exc	Muy Bien	Exc	Exc	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Exc	0.95
9	Andrea Rodríguez Cuellar	Produc (Área 2)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Exc	Reg	Muy Bien	Bien	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Bien	0.40625
10	Nicolasa Gálvez	Produc (Area3)	Mal	Mal	Mal	Reg	Mal	Reg	Reg	Muy Bien	Bien	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Reg	0.375
11	Migdalia Rodríguez Cuellar	Produc (Area3)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Exc	Muy Bien	Muy Bien	Muy Bien	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Bien	0.45625
12	Carmen Tapanés Gonzáles	Produc (Area3)	Exc	Bien	Exc	Bien	Muy Bien	Exc	Bien	Muy Bien	Exc	Muy Bien	Exc	Exc	Muy Bien	Muy bien	0.832
13	Deisy Fraga León	Produc (Area3)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Reg	Mal	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Reg	0.26875
14	Miriam Sánchez Seivanez	Produc (Area3)	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Mal	Reg	Mal	Exc	Exc	Exc	Muy Bien	Reg	0.26875

Anexo # 12: Encuesta de Evaluación del Desempeño.

**ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EMPLEADOS.
EMPRESA AVICOLA CIENFUEGOS**

Como parte del estudio que se realiza en la Granja Panamá de la Empresa Avícola Cienfuegos, acerca del sistema de Evaluación del Desempeño vigente, le pedimos a Ud., como empleado de la misma, su cooperación y ayuda, le rogamos responda nuestras interrogantes con toda sinceridad, solo debe marcar con una X las respuestas, y le aseguramos no robarle mucho de su preciado tiempo.

1. *¿Considera Ud. que se evalúa su trabajo?*
Si _____ No _____
2. *¿Cómo considera el actual proceso de evaluación de sus resultados?*
Aceptable _____ Malo _____
3. *¿Se analiza con Ud. los resultados de las evaluaciones?*
Si _____ No _____
4. *¿Conoce Ud. las dificultades actuales suyas en el desempeño de su trabajo?*
Si _____ No _____
5. *¿Conoce Ud. cuáles son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño?*
Si _____ No _____
6. *Cuales son, a criterio suyo, los Aspectos para los cuales son utilizadas las evaluaciones:*
____ Incentivo salarial.
____ Evaluación del potencial
____ Rotación de puestos.
____ Enriquecimiento de cargos.
____ Estimulación.
____ Reconocimiento social.
____ Detección de necesidades de formación.
____ Promociones.
7. *¿Cree Ud. que la forma de evaluación actual influye negativamente en su motivación para el correcto desempeño en su trabajo?*
Si _____ No _____
8. *¿Le ayudan los resultados de la evaluación a comunicarse mejor con su jefe?*
Si _____ No _____
9. *¿Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño?*
Si _____ No _____

Puede sentirse seguro de que no ha desperdiciado su tiempo, por su sinceridad y colaboración le agradezco

Anexo # 13 Resultado de las Encuestas procesadas mediante el Paquete estadístico SPSS
.Definición de Datos del SPSS

N	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6-A	Preg. 6-B	Preg. 6-C	Preg. 6-D	Preg. 6-E	Preg. 6-F	Preg. 6-G	Preg. 6-H	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9
1.	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
2.	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
3.	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
4.	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1
5.	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
6.	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
7.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
8.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1
9.	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
10.	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
11.	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
12.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
13.	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
14.	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
15.	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1
16.	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
17.	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0
18.	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
19.	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
20.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
21.	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
22.	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1
23.	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
24.	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
25.	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
26.	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
27.	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1
28.	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1
29.	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
30.	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
31.	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1

Tablas de Contingencias

¿Considera UD. que se Evalúa su Trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	5	16,1	16,1	16,1
	Si	26	83,9	83,9	100
	Total	31	100	100	

¿Cómo Considera el actual proceso de Evaluación del Desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Aceptable	100	100	100	100

¿Se Analizan con UD. los resultados de las Evaluaciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	15	48,4	48,4	48,4
	Si	16	51,6	51,6	100
	Total	31	100	100	

¿Conoce UD. las dificultades Actuales Suyas en el Desempeño de su Trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	12	38,7	38,7	38,7
	Si	19	61,3	61,3	100
	Total	31	100	100	

¿Conoce UD. cuales son las expectativas de su jefe con relación a su desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	4	12,9	12,9	12,9
	Si	27	87,1	87,1	100
	Total	31	100	100	

Incentivo Salarial					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	20	64,5	64,5	64,5
	Si	11	35,5	35,5	100
	Total	31	100	100	

Evaluación del Potencial					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	15	48,4	48,4	48,4
	Si	16	51,6	51,6	100
	Total	31	100	100	

Rotación de Puestos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	29	93,5	93,5	93,5
	Si	2	6,5	6,5	100
	Total	31	100	100	

Enriquecimiento de Cargos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	31	100	100	100

Estimulación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	9	29	29	29
	Si	22	71	71	100
	Total	31	100	100	

Reconocimiento Social					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	16	51,6	51,6	51,6
	Si	15	48,4	48,4	100
	Total	31	100	100	

Detección de Necesidades de Formación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	23	74,2	74,2	74,2
	Si	8	25,8	25,8	100
	Total	31	100	100	

Promociones					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	25	80,6	80,6	80,6
	Si	6	19,4	19,4	100
	Total	31	100	100	

¿Cree UD. que la forma de la evaluación actual influye negativamente en su motivación para el correcto desempeño en su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	23	74,2	74,2	74,2
	Si	8	25,8	25,8	100
	Total	31	100	100	

¿Le ayudan los resultados de la evaluación actual a comunicarse mejor con su jefe?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	8	25,8	25,8	25,8
	Si	23	74,2	74,2	100
	Total	31	100	100	

¿Le gustaría conocer lo que su jefe piensa de su desempeño?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No	1	3,2	3,2	3,2
	Si	30	96,8	96,8	100
	Total	31	100	100	

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
		Versión:
		Vigencia:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

1.- OBJETIVOS: Evaluar de forma sistemática, objetiva los resultados. Comportamientos y actitudes relacionadas con el desempeño de los trabajadores en la ejecución de sus tareas.

2.- ALCANCE. Aplicable a todo el personal estable de la EAC, excepto a los dirigentes considerados en la nomenclatura de cuadro. Los cuales se evalúan conforme a las normas y procedimientos que establecen en el Decreto Ley No. 196/99 y la Resolución No. 118/2000 del MINAG que pone en vigor el reglamento de los cuadros.

3.- REFERENCIAS NORMATIVAS.

- Planeación estratégica de la EAC.
- Resolución 21/07
- Resolución 8/05
- Decreto Ley 281/ 07
- Norma cubana 3000-3001-3002.

4.- RESPONSABILIDADES.

Director General: Máximo responsable de la aplicación del reglamento de la evaluación del desempeño.

Director Capital Humano: Es responsable de editar, revisar, actualizar y difundir, así como de las políticas y los procedimientos de la evaluación del desempeño. Así como de establecer la capacitación necesaria que permita la aplicación del sistema diseñado.

Especialista en gestión de los Recursos Humanos: Coordina acciones, consolida información Además de incluir en el Expediente Laboral el resultado de cada la evaluación de cada trabajador.

Evaladores: Incluye a todos los funcionarios con personal a su cargo. Tienen la responsabilidad de proceder a evaluar los resultados del desempeño y Competencias, acorde al sistema de evaluación diseñado y con la periodicidad requerida.

5.- DEFINICIONES.

La EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO es una herramienta administrativa que permite a la Organización mantener y dar una retroalimentación formal a cada uno de sus colaboradores. La EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO permite reconocer, apoyar y desarrollar el potencial de cada individuo.

EI EVALUADOR es todo funcionario del Nivel Ejecutivo y Mandos Medios que tiene personal a su cargo.

EI EVALUADO es toda persona que se encuentre laborando de manera estable en la EAC.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
		Versión:
		Vigencia:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

LAS COMPETENCIAS, son una parte de la evaluación del desempeño que medirá las conductas requeridas por la Empresa. Cada competencia se refiere a una conducta, las cuales varían de acuerdo al nivel del evaluado. Cada competencia tiene una DESCRIPCION, que explica la conducta en sí misma, y además puede tener un PESO, que se refiere a la importancia de esa conducta dentro del conjunto de competencias. Cada competencia es evaluada teniendo como parámetro una escala definida.

Desempeño laboral adecuado Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

Desempeño laboral superior: Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Desempeño organizacional: Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.

Las ESCALAS DE CALIFICACIÓN, definirán el valor de cada competencia y objetivo en forma individual. En forma general, las escalas tienen el siguiente significado:

REGISTRO MENSUAL: Se refiere a las anotaciones que el evaluador hace con una periodicidad mensual, sobre incidentes críticos del desempeño del evaluado. Estos incidentes críticos pueden referirse tanto al buen como al mal desempeño.

Conocimiento del trabajo: Considere si tiene los conocimientos que exige el cargo. Domina los documentos rectores del trabajo, las características de la plaza y de la labor que se relacione con la misma, los métodos de trabajo

Calidad del Trabajo: Cumplimiento del índice de rechazo o producción defectuosa, presentación de trabajos terminados, exactitud, limpieza, presentación; habilidad para producir trabajo libre de errores; habilidad para descubrir errores.

Creatividad e iniciativa: Habilidad para plantear soluciones novedosas, originales y eficaces a los problemas. Considera si se plantea nuevas ideas y soluciones, si tiene éxito al hacer las cosas de manera nueva y mejor; incorporación de métodos nuevos o mejorados; generalización de resultados.

Capacidad de análisis: Habilidad para valorar resultados; objetividad e integralidad de las valoraciones efectuadas; tiempo requerido para efectuar análisis y para rectificar errores.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
		Versión:
		Vigencia:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Responsabilidad: Responsabilidad y dedicación en el trabajo; sentido del deber; cumplimiento de sus obligaciones, ser honesto.

Actitud ante el trabajo: Atención e interés en el trabajo; respuesta ante imprevistos y tareas urgentes u otros que impliquen determinados sacrificios; disposición para probar ideas y métodos nuevos; deseo de observar y cumplir con las normas; disposición para acometer tareas necesarias aunque no sean relacionadas con su puesto de trabajo.

Cooperación en el trabajo: Habilidad para trabajar con otros y para otros; interés en la cooperación; saber escuchar y comprender o considerar otros puntos de vista, ya sea de compañeros de trabajo o personas ajenas.

Disciplina laboral: Acatamiento de órdenes e indicaciones; cumplimiento de la disciplina tecnológica, cumplimiento de los requisitos de seguridad del puesto de trabajo. Cumplir con el régimen de trabajo y descanso establecido, aprovechamiento al máximo de la jornada laboral, cumplir con el régimen reglamentario de la empresa y de la unidad básica.

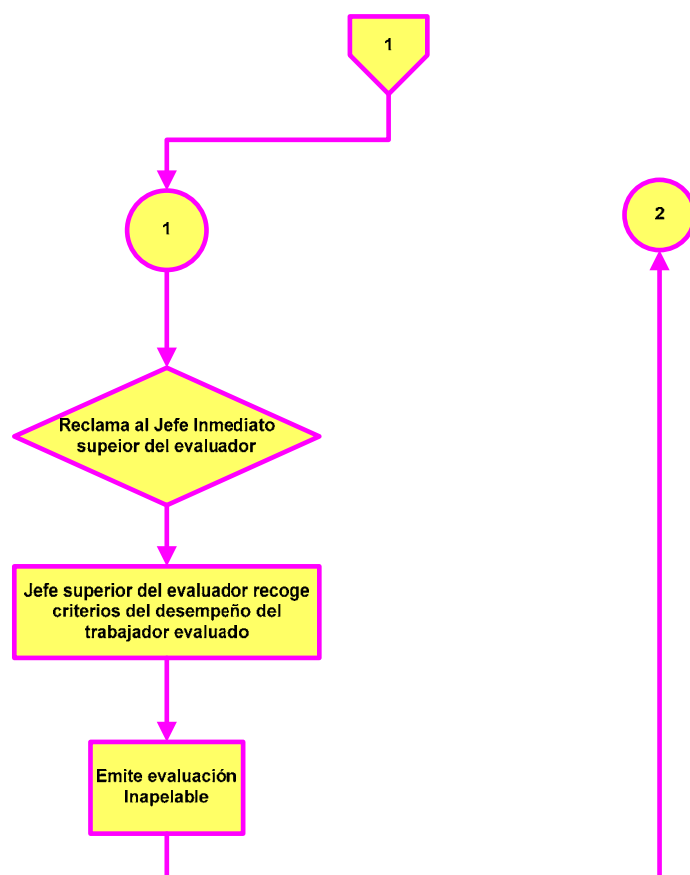
Presencia personal: Tener un porte y aspecto acorde a las característica del trabajo. Considere el uso correcto del uniforme., para el personal de la cocina la higiene personal.

Puntualidad y asistencia: Considere la regularidad y tendencia a llegar tarde e irse temprano, así como las ausencias y sus motivos.

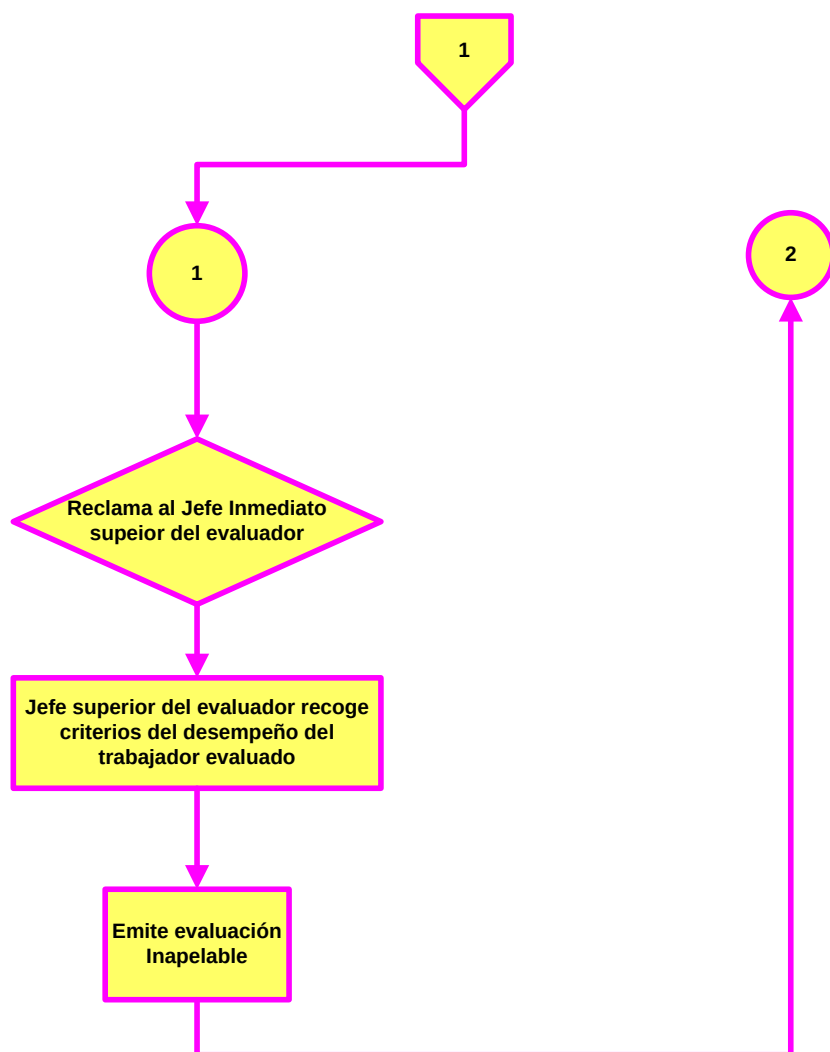
6.- Método de Trabajo.

6.1.- Diagrama de Flujo.

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
		Versión:
		Vigencia:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
		Versión:
		Vigencia:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:



	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
		Versión:
		Vigencia:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

6.2.- Descripción de las Actividades.

Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo.								
1-	Director de Recursos Humanos	Comunica apertura de la evaluación del desempeño en la fecha establecida. Provee al evaluador de los modelos correspondiente. (Anexo No.1 y No.2)	Modelo de evaluación del desempeño.								
2-	J. inmediato del trabajador. (Evaluador)	Preparación de la evaluación por parte del evaluador. Que se realizara de forma mensual - Análisis de la evaluación anterior. - Precisar aspectos positivos y negativos que se tendrán en cuenta a la hora de la evaluación.									
3-	J. inmediato del trabajador. (Evaluador)	Debe tener en cuenta los indicadores a medir según categoría ocupacional del trabajador así como la puntuación. (Anexo No.1 y No.2)	Modelo de evaluación del desempeño.								
4-	J. Inmediato del trabajador. (Evaluador)	Debe definir de conjunto con el trabajador los aspectos específicos que le va a medir en cada indicador (esto debe realizarse en el momento de discutir la evaluación, comunicándole los objetivos que debe alcanzar en la próxima evaluación).									
5-	J. Inmediato del trabajador. (Evaluador)	Al ejecutar la entrevista de la evaluación individual. -Se posibilita que cada trabajador exprese los criterios de su evaluación mediante una autoevaluación. - Se analizan los aspectos fundamentales que incidieron en la evaluación y las medidas correctivas que se deben tomar. - Medir permanentemente el desempeño del trabajador									
6-	J. Inmediato del trabajador. (Evaluador)	Después de terminada la evaluación se sumaran los puntos obtenidos en cada cuadrícula y el resultado se llevara a escala. Mensual. <table><tr><td>PUNTUACION</td><td>EVALUACION</td></tr><tr><td>De 91 a 100</td><td>Desp. Lab Superior</td></tr><tr><td>De 81 a 90</td><td>Desp. Lab. Adecuado</td></tr><tr><td>De 80 o menos</td><td>Desp. Lab. Deficiente</td></tr></table>	PUNTUACION	EVALUACION	De 91 a 100	Desp. Lab Superior	De 81 a 90	Desp. Lab. Adecuado	De 80 o menos	Desp. Lab. Deficiente	
PUNTUACION	EVALUACION										
De 91 a 100	Desp. Lab Superior										
De 81 a 90	Desp. Lab. Adecuado										
De 80 o menos	Desp. Lab. Deficiente										
		ANUAL. <table><tr><td>PUNTUACION</td><td>EVALUACION</td></tr><tr><td>De 45 a 55</td><td>Desemp Lab Superior</td></tr><tr><td>De 34 a 44</td><td>Desemp Lab Adecuado</td></tr><tr><td>Menos de 30</td><td>Desemp Lab eficiente</td></tr></table>	PUNTUACION	EVALUACION	De 45 a 55	Desemp Lab Superior	De 34 a 44	Desemp Lab Adecuado	Menos de 30	Desemp Lab eficiente	
PUNTUACION	EVALUACION										
De 45 a 55	Desemp Lab Superior										
De 34 a 44	Desemp Lab Adecuado										
Menos de 30	Desemp Lab eficiente										

		SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
			Versión:
			Vigencia:
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo.
7-	J. Inmediato del trabajador. (Evaluador)	Registra en el modelo establecido para estos efectos los resultados finales de la evaluación final de cada trabajador, teniendo en cuenta los indicadores y las especificaciones que aparecen, el mismo debe estar firmado por el evaluado y el evaluador. Además se debe anexar a la evaluación un documento donde queden plasmados los señalamientos que se discutieron con el trabajador (puntos fuertes y débiles).	Anexo No. 1. Anexo No. 2. Anexo No. 3.
8-	Director de Recursos Humanos ó Téc. En Gestión de Recursos Humanos.	Da el visto bueno a la evaluación realizada al trabajador.	
9-		- Cuando se detecten puntos susceptibles de mejora, interesarse sobre qué se opina acerca de esta percepción, que puede estar sujeta a error, y en todo caso estimular al evaluado a buscar conjuntamente la solución a las deficiencias existentes para que no se repitan en el futuro. De este modo -El evaluador ya no se comporta como juez, sino como promotor de la mejora del desempeño. -Criticar la acción, no a la persona. -No utilizar un lenguaje hiriente	
10-	J. Inmediato del trabajador. (Evaluador)	Sí del trabajador está de acuerdo con su evaluación procede a tener control por escrito.	
11-	J. Inmediato del trabajador. (Evaluador)	Archivar la evaluación anual en el expediente laboral del trabajador, lo cual podrá servir como base de análisis de la trayectoria del trabajador a los efectos de la promoción, reconocimiento moral o envío de recursos.	
12-	J. Inmediato del trabajador. (Evaluador)	En caso del trabajador no estar conforme con la evaluación de su trabajo puede manifestar su discrepancia por escrito dentro de los 10 días hábiles posteriores a la fecha de conocimiento de la misma, ante el J. Inmediato del Evaluador, el cual tomara su decisión, oído al parecer del Comité de Expertos del nivel correspondiente en el termino de diez días hábiles a partir de la recepción. Si el trabajador mantiene su discrepancia, puede apelar	

		SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
			Versión:
			Vigencia:
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Paso	Responsable	Actividad	Documento de Trabajo.
		en última instancia al Director General de la Empresa, quien tomará la decisión definitiva oído el criterio del Comité de Experto de la empresa.	
13-	J. Inmediato del trabajador. (Evaluador)	Cuando un trabajador es evaluado de Insatisfactorio en la evaluación anual debe ser porque es no idóneo dándosele el mismo tratamiento, el dirigente que lo evaluó propondrá a la dirección de recursos humanos una de las siguientes variantes. -Enviar a dicho trabajador a curso de superación. -Ubicarlo en una plaza de menor salario. -Dar por terminada la relación laboral.	
14-	Administración	Cuando se da por terminada la relación laboral según lo dispuesto anteriormente, la administración de la empresa efectúa una compensación salarial al trabajador ascendente a un mes del salario escala que recibe.	
15-	Director de Recursos Humanos	Cierra oficialmente el proceso de evaluación. Procede con el análisis estadístico de los resultados y presenta informes definidos en la política al Directorio de la empresa. Elabora planes de reconocimiento, seguimiento o desarrollo, según fuera el caso, para los empleados involucrados en el proceso.	Anexo No. 4

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
		Versión:
		Vigencia:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

ANEXO No. 2

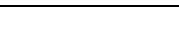
MODELO DE EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO.

Nombre y Apellidos: _____.

Periodo de evaluación: _____ desde _____ hasta _____.

Unidad: _____

No.	Indicador	Puntos a Obtener	Puntos obtenidos
1.	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	15	
A	Cumple con todas las recomendaciones de la evaluación anual anterior.	15	
B	Cumple con la mayoría de las recomendaciones.	15	
C	Presenta incumplimientos reiterados de las recomendaciones.	10	
2.	Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.	30	
A	Cumple sus tareas y funciones con calidad, productividad y eficiencia.	30	
B	Cumple parcialmente con sus tareas, funciones y objetivos.	20	
C	Presenta incumplimientos reiterados de sus funciones, tareas y objetivos.	0	
3.	Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada laboral.	20	
A	Es disciplinado y aprovecha la jornada de trabajo.	20	
B	Presenta algunos incumplimientos del indicador.	15	
C	Presenta incumplimientos reiterados del indicador.	0	
4.	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.	10	
A	Cumple con las normas de seguridad, salud y medio ambiente.	10	
B	Presenta algunos incumplimientos del indicador.	5	
C	Presenta incumplimientos reiterados del indicador.	0	
5.	Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.	15	
A	Cumple regularmente con el indicador.	15	
B	Presenta algunos incumplimientos del indicador.	10	
C	Presenta incumplimientos reiterados del indicador.	0	
6.	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.	10	
A	Cumple con el plan de capacitación y desarrollo individual.	10	
B	Cumple generalmente pero presenta algunas dificultades	5	
C	No cumple con el plan de capacitación y desarrollo individual.	0	
	TOTAL DE PUNTOS.	100	

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.		Código:
			Versión:
			Vigencia:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	

ANEXO No. 3.

[illegible]

Conclusiones: Marcar con una cruz (x).

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO Procedimiento para la Evaluación del desempeño en la EAC.	Código:
		Versión:
		Vigencia:
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

ANEXO No. 4.

INFORME RESUMEN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR UNIDADES.

UNIDAD_____.

No.	Nombre y apellidos	Puntos obteni dos	Calificación		
			Desempeñ o Laboral Superior.	Desempeñ o Laboral Adecuado.	Desempeñ o Laboral Deficiente.

Realizado por:
Nombre y Apellidos: _____

Firma_____.

Revisado por:
Jefe de Control Económico UEB (firma).

Jefe de Recursos Humanos UEB (firma).

Aprobado por:
Director UEB (firma).

Anexo # 15 Instructivo Técnico .Etapa Ponedoras.

Objetivos: Establecer las indicaciones para la realización del proceso de producción de huevos en las UEB de ponedoras de la EAC.

2 Alcance

Se aplica a todas las UEB de ponedoras de la EAC.

3 Siglas o definiciones.

UEB: Unidad Empresarial de Base.

EAC: Empresa Avícola de Cienfuegos.

IMV: Instituto de Medicina Veterinaria.

UECAN: Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional.

4 Referencias

4.1 Instructivo Técnico Ponedoras y sus Reemplazos. Tecnología de Crianza y Regulaciones

Sanitarias Generales. IIA ASN/2003.

4.2 Circular No. 1/99.Tratamiento para aves desmineralizadas del IIA.

4.3 NRAG 385-83 Huevo Fresco de Gallina Consumo Interno. Especificaciones de Calidad.

5 Anexos

5.1 Anexo 1 Registro de Labores Sanitarias.

5.2 Anexo 2 Certificado de Habilitación Sanitaria.

5.3 Anexo 3 Certificado de Concordancia.

5.4 Anexo 4 Certificado Veterinario de Traslado.

5.5 Anexo 5 Documento Monta de Aves.

5.6 Anexo 6 Comportamiento de los Reemplazos.

5.7 Anexo 7 Acta de Conformidad.

5.8 Anexo 8 Acta de Responsabilidad de la Navera.

5.9 Anexo 9 Comportamiento del Peso Vivo de la Ponedora

5.10 Anexo 10 Sistema Integral de Registro.

5.11 Anexo 11 Dieta a partir de 17 semanas de edad.

5.12 Anexo 12 Recomendaciones sobre los consumos de gramos por ave para cubrir los Requerimientos diarios.

5.13 Anexo 13 Tabla de Régimen de Iluminación.

6 Responsabilidades

- 6.1 El Director de la EAC es el responsable de la aprobación del presente procedimiento, así como de las instrucciones generales para su establecimiento y cumplimiento en todas las UEB.
- 6.2 El Especialista de Calidad de la EAC y el Jefe de Brigada de las UEB Ponedoras son responsables de la implantación del presente procedimiento en todas las UEB Ponedoras y de controlar sistemáticamente su cumplimiento.
- 6.3 Los Directores de las UEB Ponedoras de la EAC son responsables de tomar las medidas correspondientes para garantizar la implantación del presente procedimiento.
- 6.4 Los Directivos, Especialistas, Técnicos y Trabajadores de cada UEB Ponedora que participan en cualquiera de las etapas del proceso de producción de huevo son responsables de cumplir lo establecido en el presente procedimiento.

7 Desarrollo

7.1 Preparación de la unidad para el recibo de las aves.

- 7.1.1 La habilitación se iniciará a continuación de la extracción de las aves de cada nave. El inicio de la habilitación sanitaria no rebasará un período mayor de 96 horas posterior a la extracción de las aves.
- 7.1.2 El tratamiento sanitario de las naves con sistema de crianza en jaulas incluye.
 - 7.1.2.1 Chapea y desorille del área alrededor de la nave, en una franja de 2 m de ancho.
 - 7.1.2.2 Extracción de las excretas de la crianza anterior.
 - 7.1.2.3 Limpieza mecánica (incluyendo equipos)y barrido de la instalación.
 - 7.1.2.4 Lavado con agua a presión de: jaulas, paredes, techo , malla metálica y cortinas (por ambos lados).Este lavado se aplicará también a pisos, paredes y pasillos.
 - 7.1.2.5 Transcurridas las 24 horas como mínimo, aplicar un insecticida de acción reconocida al área del piso, paredes, cortinas o mantas en un área de 1-2 m alrededor de la nave.
 - 7.1.2.6 Transcurridas 24 h como mínimo y después de colocar cortinas nuevas en los casos que lo requieran aplicar solución de formol comercial al 5 % a razón de 2 L/m² en el área del foso de deyecciones, de 1L / m² a jaulas, paredes, techos, mallas metálicas y cortinas (por ambos lados). Esta aplicación se hará extensiva a pisos, pasillos, cajuelas y equipos alrededor de la nave. En una franja de 2m de ancho aproximadamente, se aplicará una solución de sosa cáustica (NaOH) al 5 % preferiblemente caliente, a razón de 2 L/m².
 - 7.1.2.7 Transcurridas 24 h adicionar hidrato de cal al área de fosos de deyecciones y pintar la instalación.

- 7.1.2.8 Se mantendrá un intervalo profiláctico o descanso sanitario de 10 días como mínimo antes de recibir nuevos lotes de aves. Queda terminantemente prohibida la entrada a las naves, las cuales se mantendrán totalmente cerradas.
- 7.1.2.9 Al concluir cada crianza y durante la habilitación sanitaria, los tanques auxiliares, el tanque general y la cisterna recibirán una limpieza mecánica profunda y desinfección con un desinfectante de actividad reconocida.
- 7.1.3 Simultáneamente al tratamiento sanitario de la nave se procederá al mantenimiento y desinfección de los silos, según el Instructivo Técnico correspondiente.
- 7.1.4 Área internave, área total de la unidad y cerca perimetral.
 - 7.1.4.1 Durante toda la crianza, alrededor de las naves se mantendrá un césped de 2- 5 cm de alto y de 1-2 m de ancho.
 - 7.1.4.2 El área internave y el resto del área de la unidad se mantendrá correctamente chapeadas y adecuadamente limpias.
 - 7.1.4.3 La cerca perimetral de la unidad se mantendrá desorillada, limpia e íntegra de manera que no permita la entrada de animales ajenos a la granja.
 - 7.1.4.4 Se cumplirá con el Plan de Lucha contra Roedores según lo establecido en la Norma Ramal 237 del Instituto de Medicina Veterinaria (IMV).
- 7.1.5 Después de haber revisado el Registro de Labores Sanitarias (Anexo 1) y la calidad de las actividades realizadas se emitirá el Certificado de Habilitación Sanitaria que exprese la calidad de la misma (ver Anexo 2).

7.2 Recepción de las aves.

- 7.2.1 Las aves llegan procedentes de la UEB Desarrollo acompañadas del Certificado Veterinario de Traslado (ver Anexo 4), el Certificado de Concordancia (Anexo 3) y la factura correspondiente.
- 7.2.2 Se elabora el Documento de la Monta de Aves según Anexo 5.
- 7.2.3 Se realiza un pesaje a las aves recibidas tomando una muestra del 3% así como el largo del tarso. Se evalúa el comportamiento de las aves en peso vivo y tarso en base a la tabla del Anexo 6. La evaluación de uniformidad del lote se emitirá atendiendo al porcentaje de aves de la muestra seleccionada cuya masa corporal (peso vivo) está dentro de $\pm 10 \%$ de la media.

7.2.4 Se emite un Acta de Conformidad firmada por los jefes de Brigada de la UEB Desarrollo y Ponedoras (ver Anexo 7)

La calificación del lote será la siguiente:

- De 90 % en adelante - Excelente.
- De 80.0 a 89.9 % - Bueno
- De 70.0 a 79.9 % - Regular
- Menos del 70.0 % - Malo

A los lotes que no cumplan las especificaciones se les aplicará un tratamiento diferenciado respecto al consumo incluyendo suministro de solución electrolítica, e iluminación diferenciada con el objetivo de que la incorporación total de las aves sea mayor, la mortalidad y eliminación de las aves sean bajas. Las aves afectadas con bajo peso y talla se tratarán durante la etapa de adaptación con el objetivo de lograr una mayor viabilidad a la incorporación y las que no estén aptas para la producción deben ser eliminadas previas a la incorporación.

7.3 Ubicación de las aves en las naves.

7.3.1 Durante la ubicación de las aves se hace una selección en base a las características morfológicas rechazándose los que no cumplan los requisitos para la producción (bajo peso en comparación con los restantes, accidentados, enfermos etc. a criterio del técnico) sustituyéndose por otros por la UEB de Desarrollo.

En esta etapa se entrega a la navera el Acta de Responsabilidad (Anexo 8).

7.4 Tecnología de Crianza

7.4.1 Densidad de aves.

La densidad de aves a considerar en esta etapa es de 400 cm² / ave (mínimo)

7.4.2 Bebederos

7.4.2.1 Bebederos lineales manuales

Los bebederos están al frente de la jaula distribuidos a razón de 10 cm / ave (mínimo). Serán lavados y desinfectados diariamente con compuesto de amonio cuaternario (desinfectol) al 1 %.

7.4.2.2 Bebederos tetina.

Estos se distribuyen a razón de 1x4 aves .Diariamente se debe recircular para evitar su calentamiento, así como el fregado semanal con desinfectol.

7.4.3 Comederos.

Los comederos están al frente de la jaula en la parte inferior distribuidos a razón de 10 cm / ave (mínimo).

Serán lavados y desinfectados semanalmente con compuesto de amonio cuaternario (desinfectol) al 1 %.

7.4.4 Cortinas

Las cortinas serán construidas de cualquier material (vegetal o sintético) que cumpla la función a ellas destinadas deben utilizar cortinas que protejan a las aves de las inclemencias del tiempo, permitan el intercambio del aire y el secado de las excretas, y a la vez sean manejables por el hombre.

7.5 Manejo de las aves.

7.5.1 Selección permanente.

Se mantendrá un trabajo sistemático de selección de acuerdo a las características de las aves teniendo en cuenta:

- Tamaño de la cresta
- Coloración de picos y patas.

Para mantener la uniformidad del lote y con ello resultados estables en la curva de puestas.

Los grupos improductivos resultantes de esta clasificación se manejaran de forma diferenciada tal como se explica en el punto 7.2.3

7.5.2 Pesajes

Se realizan controles de pesajes al menos en la 38 y 78 semanas. Para las aves en jaulas la muestra se tomara en diferentes lugares de la nave y siempre a las mismas aves. La muestra será de un 3 %.

El número de aves escogidas por nave nunca será inferior a 100. Los pesajes se realizaran individualmente. Los pesos vivos en las diferentes edades se muestran en el Anexo 9. Los resultados de los pesajes se controlaran en el Sistema Integral de Registro (Anexo 10)

7.5.3 Alimentación.

La alimentación es uno de los aspectos más importantes de la explotación avícola. En la medida que mejore el nivel de nutrientes que reciban las aves mayores son las posibilidades de alcanzar altos rendimientos productivos, con mayores cantidades de pienso a ingerir.

El programa de alimentación a las pollonas persigue proveer todos los nutrientes que son requeridos para que se alcance el peso corporal recomendado, así como desarrollo óseo y uniformidad del lote.

Las aves se incorporarán oficialmente como ponedoras, a los efectos estadísticos y de control a la edad que se establezca por la UECAN.

7.5.3.1 En las tabla de los Anexos 11 y 12 se exponen los consumos necesarios para lograr que la ponedora alcance los requerimientos de cada uno de los nutrientes que garantizarán la producción de huevos en cada fase. Estas tablas serán utilizadas como guías para calcular los consumos que se deben ofrecer a la ponedora, ya que nuestras fórmulas varían mucho en dependencia de la calidad y el surtido de las materias primas.

Estas tablas merecen las recomendaciones de requerimientos mínimos diarios por ave por semana, de manera que los especialistas de las

empresas puedan ajustar los consumos por etapas según la fórmula que posean en cada momento.

7.5.3.2 El 5 % de producción de huevos se debe lograr a las 20 semanas de edad; esto es lo que corresponde a una madurez sexual normal bajo nuestras condiciones actuales.

7.5.3.3 A partir del inicio de la postura, el consumo diario del alimento estará determinado, en primer término, por la producción de huevos. Además, en las 10 primeras semanas de producción se debe lograr un incremento aproximado de 1g semanal en el peso de los huevos y un incremento de 300 g de peso vivo.

La ración debe ser capaz de hacer cumplir estos indicadores y contribuir a conservar la salud de las aves.

Cuando se encuentra el lote en ascenso, camino del punto máximo de postura, se debe alimentar a las aves con raciones superiores en todo lo necesario, a lo que consumieron en la semana anterior, de acuerdo con lo señalado en la tabla de requerimientos, suministrando 50 % de pienso en horas de la mañana y 50 % por la tarde. Esta forma de distribución constituye de hecho un estímulo para que el ave consuma más pienso.

7.5.3.4 Ruta crítica.

Es un sistema de distribución del alimento, permite el uso racional y exacto que debe consumir el ave en un momento determinado. Siempre se comienza el riego de pienso en la misma dirección. Para ser un uso eficiente es necesario traer la carretilla que se usa para el riego y pesar todos los códigos de pienso utilizado.

7.5.3.5 Suministro adicional de calcio en la etapa de producción.

Para condiciones normales de producción, con carácter preventivo, el suministro de carbonato de calcio o conchilla de ostión será a razón 3 a 3.5 g/ave/día (1/2 libra por saco de pienso) en horas de la tarde (después de las 3:00 p.m.).

En casos en que las tasas de producción así lo aconsejan o los niveles de incidencia de: fragilidad, roturas de huevos sin cáscara, excedan los parámetros normales, véase las orientaciones al respecto recogidas en la Circular No. 1/99.Tratamiento para aves desmineralizadas del IIA.

7.5.4 Suministro de Agua.

El suministro de agua fresca es fundamental para garantizar la ingesta de pienso, pero esta agua indiscutiblemente tiene que ser agua de buena calidad.

Afectaciones por Falta de Agua:

- Detiene el crecimiento.
- Pérdida de peso.
- Disminuye la producción de huevos.
- Afectación de las funciones metabólicas.
- Aumento de la susceptibilidad a las enfermedades.

- Disnea y Cianosis.

7.5.5 Iluminación.

En aves con bajo peso no se debe aplicar estímulo de luz hasta tanto no alcancen el estándar de peso y desarrollo de acuerdo con la edad; mientras tanto se debe mantener estable el período de iluminación (luz natural más artificial) en 14 horas de luz al día.

La luz artificial se aplicará siempre en horas de la madrugada (adelantando el día).

No se reducirán nunca las horas de iluminación durante el período de producción.

A partir de las 19 semanas de edad las aves recibirán 30 minutos adicionales de luz artificial cada 15 días, hasta alcanzar las 16 horas luz al día, las cuales se mantendrán como régimen de iluminación hasta el final de la vida productiva. Si a las 19 semanas no se ha logrado el peso de 1300 g, continuamos con el programa de estímulo lumínico.

Cuando las granjas de desarrollo no cuentan con electricidad se deberá iniciar el programa de iluminación a partir de la ubicación de las aves de las granjas de ponedoras teniendo en cuenta la duración del día a partir del cual recibirán 30 minutos adicionales de luz artificial cada 15 días hasta alcanzar las 16 horas luz.

Las luminarias y bombillos se mantendrán en perfecto funcionamiento y siempre limpios.

La intensidad de la iluminación será de 10-15 lux o 3.5 watt/m² hasta tanto se terminen los estudios del IIA.

La Tabla del Régimen de Iluminación se encuentra en el Anexo 13.

7.5.6 Control de Parásitos

Control de Parásitos Internos:

En las autopsias cotidianas se investigará la presencia de parásitos internos y periódicamente se harán autopsias helmintológicas. De acuerdo con los resultados se determinará la aplicación de los tratamientos antiparasitarios internos en las dosis correspondientes y con la frecuencia recomendada.

Control de Ectoparásitos:

Las aves se revisarán periódicamente para determinar su situación respecto a los parásitos externos. Cuando se detecte presencia de ectoparásitos se hará una primera aplicación de insecticida, después una segunda 15 días más tarde y una tercera a los 21 días posteriores a la segunda. Si la infestación es grave o muy intensa la segunda aplicación se hará a los 10 días de la primera, y un tercer tratamiento 15 días más tarde. Este procedimiento se realizará después de las 5:00 pm; previa recogida de los huevos.

Dosis a emplear:

- Cipermetrina de 10-5 ml/l
- Malathion de 15-20 ml/l

De estas soluciones se utilizarán 100 ml/l para la aplicación directa a las aves y 2 litros/ m² cuando se utilice sobre superficie.

7.6 Recolección, selección, clasificación, envase, conservación y transportación de los huevos.

El manejo de los huevos para consumo se realizará atendiendo a lo establecido en la Norma Ramal de Especificaciones de Calidad para este producto.

7.7 Venta a la UEB Comercializadora

Se hace una transferencia entre almacenes de la UEB Ponedora con destino a la Comercializadora.

7.8 Aspectos generales

7.8.1 Plan de Bioseguridad

El plan de bioseguridad incluye entre otros aspectos, los siguientes:

- Prohibición de intercambio de equipos entre unidades.
- Realización de habilitaciones sanitarias con calidad.
- Delimitación de áreas sucias y limpias.
- Cumplimiento estricto del movimiento de aves.
- Cumplimiento del plan de vacunación.
- Consumo de agua sanitariamente apta y fresca. Debe tratarse con cloro, mediante clorinadores, y comprobarse periódicamente la efectividad del tratamiento.

Dentro del plan de Bioseguridad se incluyen las siguientes medidas a cumplimentar por el personal en general:

- La entrada de los trabajadores que laboran en la unidad y de las visitas autorizadas se hará únicamente por la puerta destinada al personal.
- Antes de iniciar las labores en las naves de cría personal procederá al cambio de ropa y calzado, preferiblemente el atuendo sanitario.
- La entrada del transporte autorizado será mediante el uso previo del badén con solución desinfectante o la losa de desinfección donde se procederá a la desinfección del vehículo.

La bioseguridad es uno de los aspectos fundamentales en nuestras unidades y se establece de manera muy estricta lo que requiere de una evaluación a la unidad. Existe en las granjas un Cuestionario para evaluar la bioseguridad en granjas avícolas que se verifica periódicamente.

7.8.2 Medidas complementarias.

- Control sistemático para evitar la entrada a la unidad de animales ajenos al propósito, excepto aquellos propios de la granja o en función de trabajo.
- Prohibir la entrada de visitantes no autorizada por los niveles correspondientes.

- Las visitas en función de trabajo o autorizadas, cumplirán con los requisitos establecidos en el Control Sanitario dentro de la unidad.
- Mantener actualizado el libro del control de incidencias según orientaciones técnicas.
- Cumplir con el plan de control de moscas según lo establecido por el MINSAP, IMV, UECAN.
- Se cumplirá con la rotación e higienización de los cubículos de las fosas de enterramiento.
- El crematorio deberá permanecer cerrado permanentemente, con malla eslabonada y provisto con techo enmallado.
- El área de las fosas de enterramiento y crematorios se mantendrá limpia y chapeada.

Cada nave deberá poseer un depósito hermético con tapa para la recolección de cadáveres. Este recipiente se desinfectará una vez por semana con solución comercial de Formol al 5 %.

8 Registros

- 8.1 RT-01 Registro de Labores Sanitarias.
- 8.2 RT-02 Certificado de Habilitación Sanitaria.
- 8.4 RT-04 Documento de Monta de Aves.
- 8.6 RT-06 Certificado de Concordancia.
- 8.7 RT-07 Certificado Veterinario de Traslado.
- 8.8 RT-08 Sistema Integral de Registro.
- 8.9 RT-09 Acta de Conformidad

Anexo 16 Diagrama de flujo. Etapa ponedora.

DIAGRAMA DE FLUJO

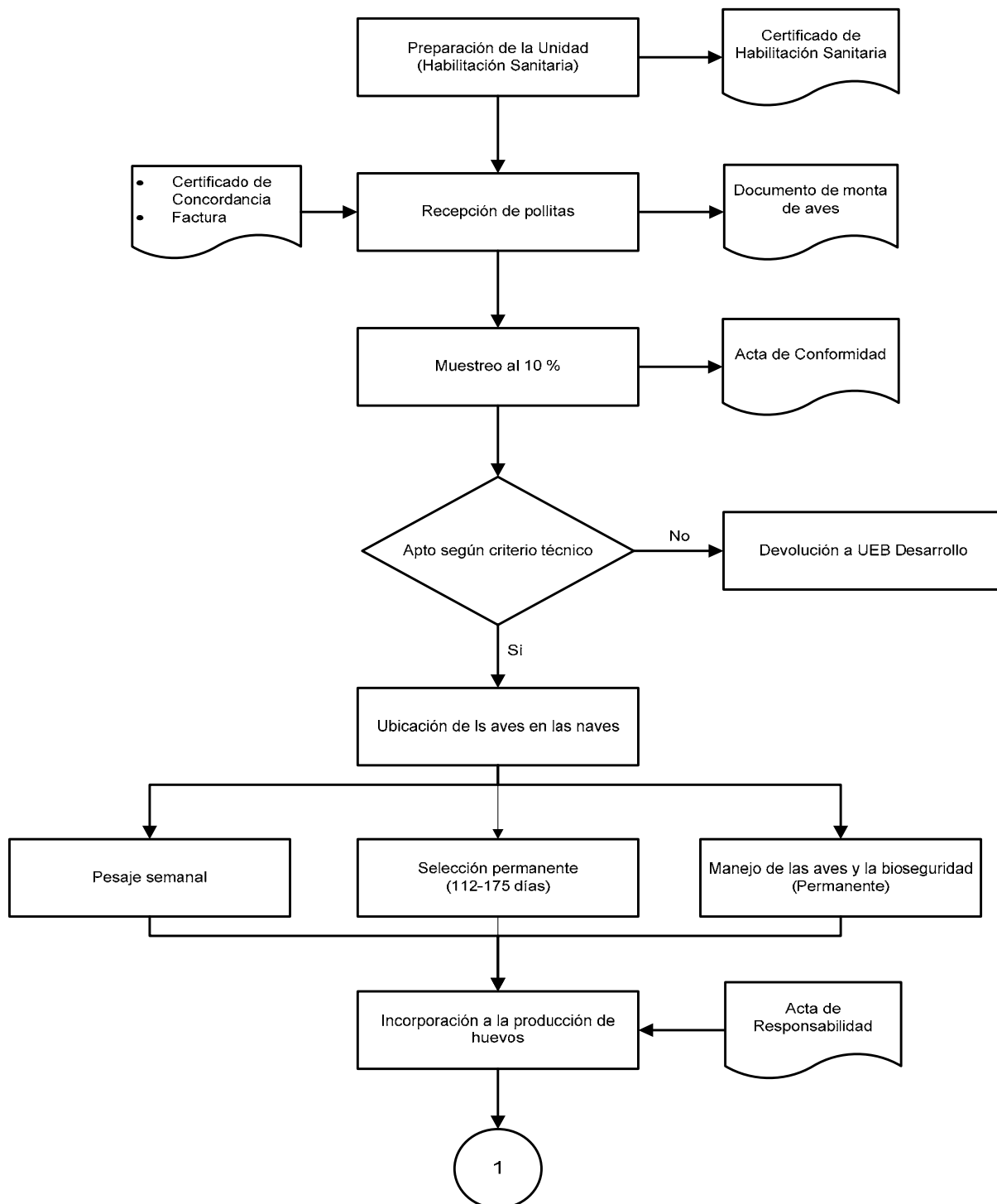
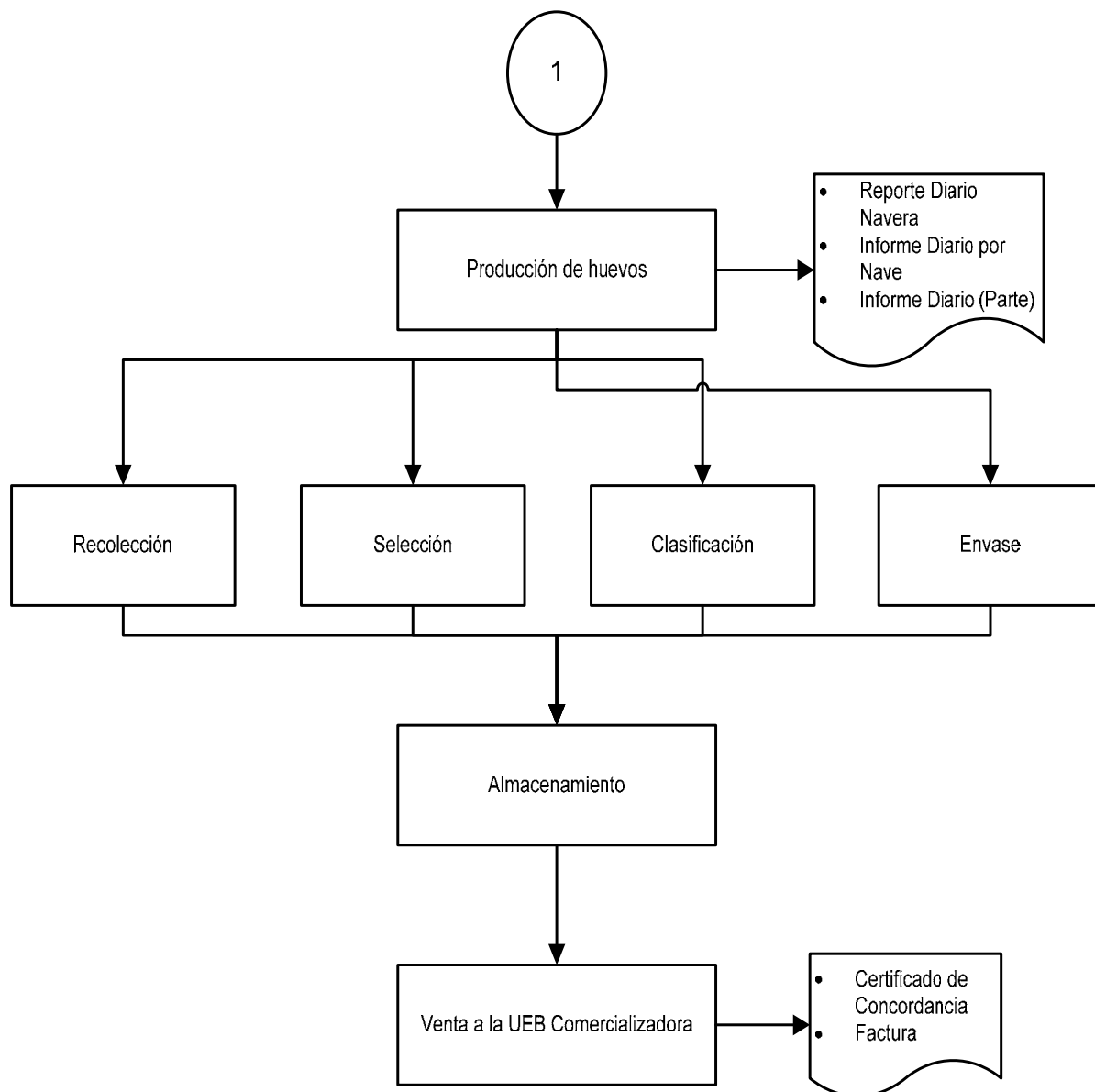


DIAGRAMA DE FLUJO (Cont.)

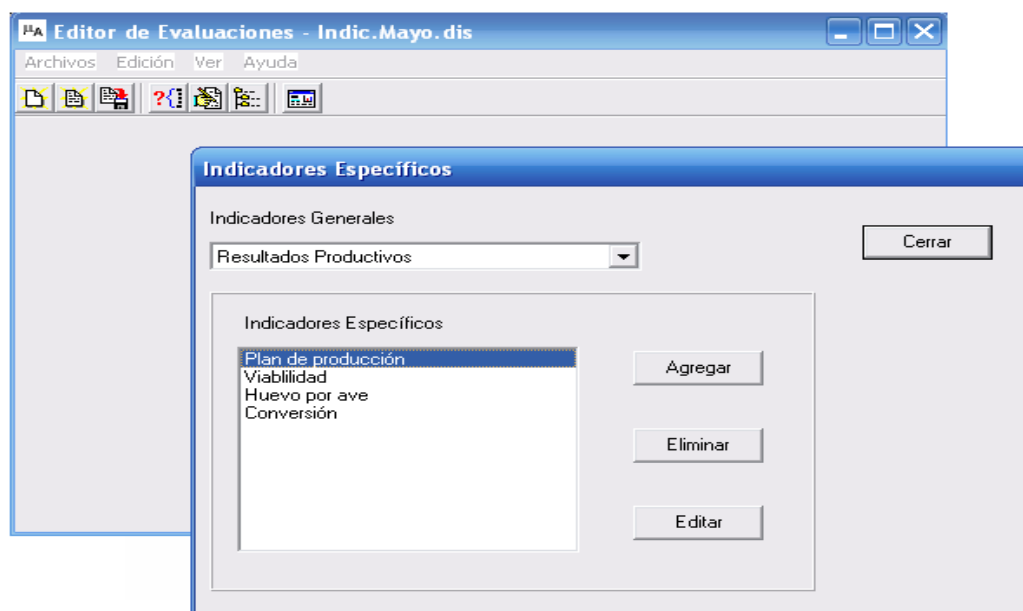
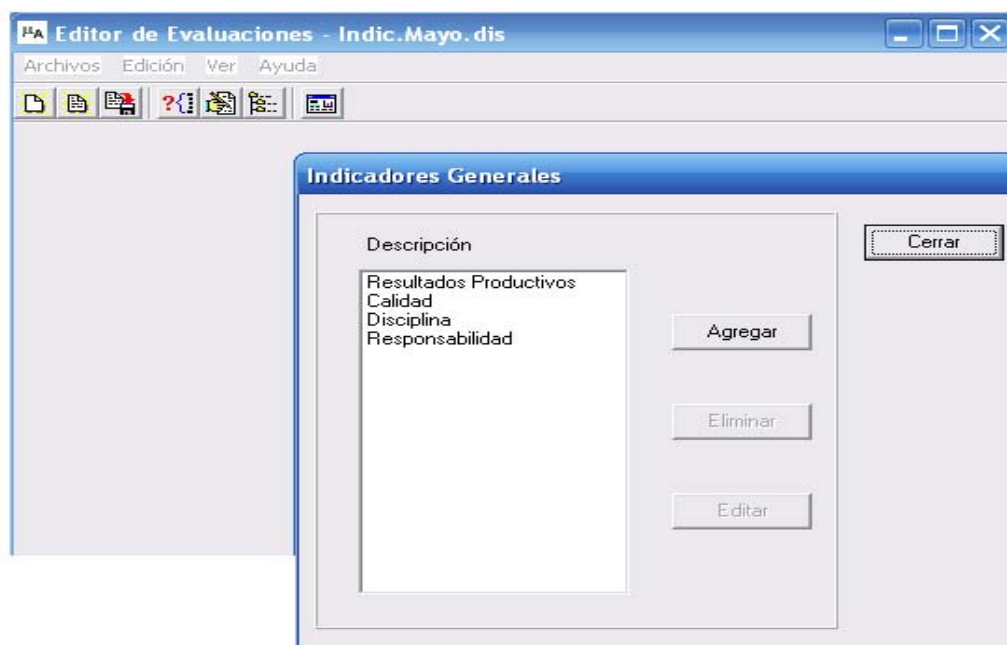


Fuente: Madruga Y. 2008

Anexo # 17: Definición de los indicadores específicos para Evaluar el Desempeño en el área de producción (las Naveras)

Indicadores Generales	Indicadores específicos	Conceptualización o caracterización (¿Qué evalúa?)	¿Como medirlo?
A – Resultados Productivos	1. Plan de producción	Cumplimiento del Volumen de producción de huevos.	Volumen de huevos
	2. Conversión	Kilogramos de pienso que consume un ave para producir una decena de huevos.	$\frac{\text{Consumo de pienso}}{\text{Prod. de pienso}} \times 10$
	3. Viabilidad	Porcentaje de aves que se mantiene en producción con relación a la existencia actual.	
	4. Huevo x ave	Cantidad de huevo que pone un ave en un periodo de tiempo (Mensual).	$\frac{\text{Producción de huevos}}{\text{Exist. promedio de aves}}$
B- Calidad	1. Mermas	Porcentaje de huevo que no se encuentra apto para consumo.	$\frac{\text{Huevos rotos} + \text{Inservibles}}{\text{Producción total de huevos}}$
	2. Consumo de pienso	Cantidad de alimento (pienso) a planificar por ave en un periodo.	Esto se medirá por señalamientos negativos en las áreas esto incluye: ▪ Cumplimiento del horario para el suministro. ▪ Cumplimiento de la cantidad a suministrar por aves. ▪ Cumplimiento del programa de distribución (Ruta Crítica).
	3. Higiene	Conjunto de medidas para mantener la limpieza y salud de las aves.	Esto se medirá por señalamientos negativos esto incluye: ▪ Limpieza de comederos y bebederos. ▪ Higiene de las naves. ▪ Higiene del equipo de crianza. ▪ Uso correcto del vestuario sanitario.
C- Disciplina	1. AJL	Por ciento de la Jornada Laboral que aprovecha el trabajador	Esto se medirá por señalamientos negativos esto incluye: ▪ Cumplimiento con la asistencia y puntualidad. ▪ Aprovechamiento de la JL ▪ Permanencia en el Puesto de trabajo.
D- Responsabilidad.	1. Perdidas	Extravío, Robo ,desvío o sustracción	Esto se medirá por señalamientos negativos esto incluye: ▪ Perdida de aves, pienso, medios básicos ,utensilios, huevos, etc.

Anexo # 18: *Vista de Diseño de Evaluación: pertenece al sistema Editor de Evaluaciones.*



Anexo # 19: Ventana del Sistema Evaluador del Software SISED

Datos de la Evaluación

Nombre y Apellidos: Mes: Categoría:

Cargo: Area o Dpto.:

Resultados Productivos | Calidad | Disciplina | Responsabilidad

Plan de producción: Viabilidad:

Huevo por ave: Conversión:

Anexo # 20: Resultado final de la evaluación por cada indicador con el resultado global (cualitativo y cuantitativo) para cada trabajador

Vista de Resultados

Nombre: Josefa C. Quintana Muñoz
Cargo: Operaria Agropecuaria (Navera)
Categoría: Obrero
Area: Producción
Mes: 5

Indicadores

Resultados Productivos: Muy Bien
Plan de producción: Muy Bien
Viabilidad: Muy Bien
Huevo por ave: Muy Bien
Conversión: Bien
Calidad: Muy Bien
Merma: Bien
Consumo de Pienso: Excelente
Higiene: Excelente
Disciplina: Excelente
A.J.L: Excelente
Responsabilidad: Muy Bien
Perdidas: Excelente

Resultado final: Muy Bien
Indice de desempeño: 0.8125

Cerrar Imprimir

Anexo # 21: Vista gráfica de los resultados

