

Diseño de un instrumento de evaluación del desempeño basado en competencias para supervisores de producción de la industria del Calzado en la Ciudad de León Guanajuato

Adriana López & Wendy Ramírez

A. López & W. Ramírez

Universidad Tecnología de León. Blvd. Universidad Tecnológica 225. Col. San Carlos. C.P. 37670 León, Gto.
abarberena@utleon.edu.mx

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

Abstract

This study was conducted in the city of Leon Guanajuato, known for its expertise in the production chain Leather-Footwear sector. This sector now accounts about 43% of the footwear industry in Mexico, being León City in the State of Guanajuato where about 70 thousand people are formally employed in this industry. The jobs generated by industrial footwear coupled with the intensity of national and international competition are essential to an important sector of the productive economy. This study focused on the footwear industry due to the lack of measurement tools to perform tasks relevant for this important category of productive income for the country of México. It was found that measurable instruments are required to press, correct and modify behaviors that are relevant for optimal resource management in this industry and to increase and improve the productivity of this important sector.

The need for the research came from the observation of the lack of adequate methods to measure the performance in the Footwear industry. This instrument was conceptualized specifically for evaluating the performance of production supervisors in this industry. Performance evaluation is a global activity that has been developing since the beginning of modern industry. This idea was proposed in the beginning by Robert Owen, at its factory in New Lannarl in 1813 (Evaluación de desempeño: desempeño por competencias, 2004) Over the years the evaluation systems have evolved in response to the industrial productivity and internal company resources, such that recently have been studied and developed methods of assessing competency-based performance (Evaluación de desempeño: desempeño por competencias, 2004). The concept of competition has its origins in work of American industrial and organizational psychology in the late 1960s and early 1970s (Spencer et al, 1992). Since 1973 from studies of David McClelland who incorporated new assessment methods under the concept of competence.

The interest to design and then evaluate a tool to evaluate the performance of production supervisors in the footwear industry is based on Martha Alicia Alles, who in his book Performance Competency, Assessment 360 (2005) mentions the importance of properly evaluate the performance of the employees as to the results that their work. (Alles, 2013). The measurement system of labor skills is essential because meanwhile, the International Labour Organization (ILO) (2010) states that, in the workplace, the term "competence" refers to the effective capacity to successfully carry out one fully identified work activity. Job competition is not likely to succeed in the execution of a job, but a real ability and manifest. The ILO says that a categorization of competition allows better-to approach from the categorization of visible features, intermediate or hidden-to a much more inclusive and comprehensive vision that is expressed in three subdivisions thereof that can be distinguished within the visible skills . (García Ojeda, and others, 2012)

The type used was qualitative research using methodologies such as: focus groups (two groups occurred for certain sectors) and in-depth interview. Also, the investigation collect information to see the acceptance of the instrument designed to evaluate the performance competencies of supervisors of shoe production in the footwear industry. The structure of the research required two topical guides, one for the public in charge of supervision or management of production of footwear and the other for managers of human resources area involved into the Shoe companies.

In the group sessions and indepth interviews the public were the supervisors and production managers, as well as the general manager for the human resource department. All the participants were asked to directly evaluate the content of each of the generic and technical skills, reference that in this study are called descriptors of the labor and being competences.

19 Introducción

El presente estudio se desarrolló en la Ciudad de León Guanajuato, reconocida por su experiencia en la cadena productiva del sector Cuero-Calzado. Este sector representa actualmente cerca del 43% de la industria del calzado en México, siendo León la ciudad donde se emplean aproximadamente a 70 mil personas de manera formal en esta industria. Los empleos que genera la industria del calzado aunado con la intensidad de la competencia tanto nacional como internacional son esenciales para un importante sector de la economía productiva del país. El presente estudio se enfocó en el Sector Calzado debido a la carencia de instrumentos de medición para la realización de tareas pertinentes para este importante rubro productivo del país. Se encontró que se requieren de instrumentos medibles para pulsar, corregir y modificar conductas que sean pertinentes para el manejo óptimo de sus recursos de esta industria y para el incremento y mejora de la productividad de este importante sector del país.

La necesidad de la investigación surgió de la observación de la carencia de un instrumento adecuado para medir desempeños en la industria del Calzado. Así se conceptualizó un instrumento para evaluar el desempeño específicamente a los supervisores de producción en esta industria. La evaluación del desempeño es una actividad mundial que se ha venido desarrollando desde los inicios de la industria moderna, comenzando por Robert Owen, en su fábrica de New Lannarl en 1813 (Evaluación de desempeño: desempeño por competencias, 2004) Con el paso de los años los sistemas de evaluación han evolucionado en función de la industria, la productividad y los recursos internos de las empresas, de tal manera que recientemente se han estudiado y desarrollado métodos de evaluación del desempeño basados en competencias para diferentes sectores. El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 de acuerdo a lo que menciona (Evaluación de desempeño: desempeño por competencias, 2004) misma que cita a Spencer y otros (1992). La misma autora menciona que desde 1973 y a partir de los estudios de David McClelland se han incorporado nuevos métodos de evaluación bajo el concepto de competencias.

El interés de diseñar y después evaluar un instrumento que evalúe el desempeño de los supervisores de producción en la industria del calzado se fundamenta en el libro de Desempeño por competencias de Alles Martha (2013) llamado “Evaluación 360”, (2013). En este libro se menciona lo importante que es evaluar adecuadamente el desempeño de los empleados en cuanto a los resultados que su trabajo (Alles, 2013). La medición del sistema de competencias laborales es esencial ya que por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010) refiere que, en el ámbito laboral, el término “competencia” alude a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino una capacidad real y manifiesta. La OIT agrega que una categorización de la competencia permite aproximarse mejor –a partir de la categorización de características visibles, intermediarias u ocultas– a una visión mucho más integradora y completa que se expresa en tres subdivisiones, mismas que pueden distinguirse dentro de las habilidades visibles. (Ojeda García, y otros, 2012)

Considerando específicamente la evaluación de desempeño por competencias como un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, se debe poner énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas (Evaluación de desempeño: desempeño por competencias, 2004) El instrumento de evaluación pertinente al desempeño nos permite “ hablar de competencias laborales (para) contextualizar a toda empresa bajo un criterio de referencia, pues su misma definición proporciona los parámetros de comparación al fungir como criterio específico o estándar (y por lo tanto) establecer nivel(es) de productividad dados por una organización determinada (para el exitoso desempeño laboral).

Así, las competencias laborales pueden ser categorizadas de acuerdo a su impacto en el puesto específico que ejecuta el ocupante, o bien a la trascendencia que tienen en un marco de referencia externo de la organización y de sus resultados finales. (Ojeda García, y otros, 2012)

(La evaluación de competencias laborales, 2007) menciona lo dicho por Mitrani y otros (1992), en relación al manejo de un instrumento de medición, afirmando que una herramienta adecuada permite la incorporación exitosa en sus diferentes niveles de desempeño del trabajador y por lo tanto, tomando en cuenta este rendimiento global las competencias (misma que abarca no solo) los rasgos psicológicos de las personas; sino los comportamientos observables (como el conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades) se puede observar una descripción laboral completa para la formación de una evaluación pertinente (La evaluación de competencias laborales, 2007) De la misma manera y de acuerdo a las investigaciones profesionales hechas por Bunk (1994) se dice que posee “competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, (y que) puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, estando capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

El tipo de investigación utilizado fue cualitativo a través de metodologías diferentes: grupo de enfoque (se presentaron dos grupos para sectores determinados) y entrevistas a profundidad; mismos que recopilaron información para ver la aceptación del instrumento diseñado para evaluar el desempeño por competencias de los supervisores de producción de calzado. La estructura de la investigación requirió de dos guías de tópicos, una para el público de los encargados de la supervisión o gerencia de producción de calzado y la otra para los gerentes del área de recursos humanos en empresas de calzado. En la sesión de grupos y en las entrevistas de profundidad realizados a los supervisores y gerentes de producción, se pidió que evaluaran directamente el contenido de cada una de las competencias genéricas y técnicas, a este contenido lo denominamos descriptores de competencias.

19.1 Materiales y métodos

Tipo de estudio

La metodología definida fue definida como constructivismo teoría cognitiva (Salgado 2007). Esta teoría según Salgado (2007) le otorga a la investigación cualitativa un énfasis principal que lo caracterizan (en) el reconocimiento de que el investigador necesita encuadrar en los estudios, los puntos de vista de los participantes; reconocer la necesidad de inquirir cuestiones abiertas; analizar el contexto cultural que es fundamental, y que los datos deben recolectarse en los lugares donde las personas realizan sus actividades cotidianas; (por lo tanto) la investigación debe ser útil para mejorar la forma en que viven los individuos; y más variables “exactas”. (Salgado 2007). El trabajo de investigación se basó en la investigación cualitativa debido a que “el proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal como lo observan los actores de un sistema social previamente definido (Murillo Barragán, y otros, 2011) . La investigación cualitativa es uno de los métodos donde la descripción y la observación generan conclusiones que pueden ser útiles en la prueba de un modelo de un instrumento no conocido”, a la luz de una investigación de tipo exploratoria en el proceso de medición de competencias genéricas y técnicas para el sector de la industria del Calzado, en la Ciudad de León, Gto. “El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico (y) la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes” (Murillo Barragán, y otros, 2011).

Objetivo de Estudio

El objetivo del estudio fue realizar investigación en grupos de interés, como son el área de recursos humanos y el segundo el área de producción, las competencias genéricas y de las competencias técnicas para su integración en un instrumento de evaluación de competencias para la industria del calzado.

Perfil de la unidad muestral

El perfil de los grupos de enfoque observados así como de las entrevistas de profundidad fue para el grupo 1 gerentes y personas encargadas de las áreas de recursos humanos, sobre todo personas especializadas en el proceso de contratación y evaluación de personal. Para el grupo dos que se sugirió que fueran supervisores y gerentes del proceso de producción que estuvieran encargados de un grupo de personas dado así como que tuvieran a su cargo evaluaciones del personal de trabajo.

Hipótesis presentada

En el presente trabajo no se maneja una hipótesis formal o de tipo estadístico debido a que la naturaleza de la investigación cualitativa en su mayoría no prueba hipótesis de trabajo sugeridas. Según lo sugerido en el artículo “Enfoques Cuantitativo y Cualitativo de la investigación en Ciencias Sociales “en la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban mas datos o son un resultado del estudio”.

Sin embargo, durante el proceso de investigación como lo señala el artículo (Murillo Barragán, y otros, 2011). La hipótesis sugerida en el proceso de investigación después del análisis fue que “un instrumento de evaluación pertinente para la industria del calzado, sería de utilidad para las áreas de recursos humanos en sus procesos de consolidación y evaluación del personal, así como para las áreas de producción en su proceso de supervisión”.

El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupos, evaluación de experiencias personales, etc. a partir de estos métodos se generarán en el proceso las hipótesis que se formarán en el camino de la investigación. (Murillo Barragán, y otros, 2011)

Participantes de grupos de enfoque y entrevista

De acuerdo al método sugerido se presentaron dos grupos de enfoque en la investigación. Se realizó el primer grupo de enfoque para el área de recursos humanos con personas encargadas de la selección y evaluación de las competencias de los trabajadores. Se invitó a empresas del sector calzado y se contó con la presencia de diferentes gerencias de empresas grandes como el caso de la Empresa Flexi, medianas como el caso de la Empresa Brantano, Calzado Padus y Jarking y los consultores de Organismos Descentralizados que supervisan operaciones en sector como el caso de Ciatec.

Finalmente el grupo se integró por consultores del sector como el caso de grupo Manangement Consulting solutions S.C. El segundo grupo de enfoque se integró con personal del área de producción.

El perfil de las empresas participantes fue de Grandes como Grupo Flexi, Empresas medianas como Grupo Abucombal S.A de C. V. En el caso de las entrevistas a profundidad se contactaron diferentes empresas como Grupo Flexi, Calzado Blasito, Calzado Damita, Calzado Julie, Alfiero Shoes de México S.A de C.V, manufacturera Hilmen S. A de C. V, Ardian y Grupo Industrial de alta Moda.

Guía de tópicos sugerida en grupos de enfoque

Por lo tanto en la guía de tópicos, se estructuró una temática del primer grupo de enfoque dirigido a Recursos humanos donde se integró primero la parte de las evaluaciones actuales, después las evaluaciones de los descriptores de las competencias y finalmente se cerró con la importancia de la evaluación. En el caso del área de producción se estructuró un guía de tópicos con los siguientes temas y subtemas ordenados de manera semiestructurada, los cuales se lista a continuación. (Anexo 1)

Instrumento de evaluación sugerido

El instrumento de evaluación del desempeño basado en competencias para los supervisores de producción de calzado comprende la división de dos tipos de competencias: Competencias Genéricas y Competencias Técnicas, mismas que se toman de referencia de los cuatro pilares de la educación de la UNESCO.

Las competencias técnicas incluyen la parte de saber y saber hacer; mientras que las competencias genéricas incluyen el saber Ser y el saber estar o convivir.

El desarrollo personal implica tener capacidades que faciliten la superación de un problema, la mejora de desempeño y el cambio propio. Según Chavez Hernández (2012) que cita a Lazzati (2010) se conciben seis aspectos que abarcan las características personales del desarrollo personal (de un empleado) y (que) se representa en tres niveles: primer nivel, los conocimientos y habilidades específicas; segundo nivel, los valores y creencias, así como la vocación y un tercer nivel que son las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia cognitiva y emocional (del trabajador). Además se establece que el desempeño individual está compuesto por el comportamiento y sus resultados consecuentes; (y que) dicho comportamiento está supeditado al grado de motivación y competencias que posee la persona, (los cuales) son elementos necesarios para poder evaluar significativamente el trabajo realizado. (Chavez Hernandez, 2012)

Estructura de grupos de Enfoque

En el proceso de investigación en el grupo de enfoque de Recursos humanos se estructuró en el método de evaluación usado, las competencias genéricas y las competencias técnicas sugeridas, así como sus descriptores y finalmente la evaluación de la importancia de un método de evaluación (ilustración I). En la primera parte del método de evaluación usado se hizo la presentación del grupo de trabajo así como las reglas de operación. Después, en un segundo momento se hizo una presentación de nombre y empresa para crear un ambiente de trabajo accesible para conseguir la información. Seguido, en un tercer momento se trabajo sobre cuáles eran sus métodos de desempeño actual de evaluación. Se enfatizó el análisis del método de competencias de 360 grados. Así como el formato sugerido de trabajo (Ilustración I)

Figura 19 Desarrollo de grupo de enfoque

La investigación de los grupos de enfoque de Supervisión de producción y de Recursos humanos presentaron el mismo formato para el análisis de las competencias. Las competencias genéricas se analizaron sobre una sugerencia de las mismas (Ilustración II) . Las competencias técnicas o laborales fueron analizadas también sobre un sugerido de las mismas para facilidad de los participantes y para la conformación del instrumento de medición laboral (ilustración III). Después , de este proceso se comentó la importancia de las evaluaciones laborales y se dieron las conclusiones. La duración de ambos grupos de enfoque fue de 1 hora con 30 minutos para la obtención de la información.


En el proceso de investigación en el grupo de enfoque de Producción se estructuró en el método de evaluación usado, las competencias genéricas y las competencias técnicas sugeridas así como sus descriptores. Se evaluaron los factores de medición, el rol de los líderes y los involucrados en el proceso de medición de la evaluación.

Figura 19.1 Presentación de competencias genéricas


COMPETENCIAS GENÉRICAS	
1	Orden y Dirección
2	Gestión
3	Control de Recursos
4	Negociación
5	Trabajo en Equipo
6	Orientación a Resultados
7	Liderazgo
8	Comunicación
9	Toma de decisiones y Resolución de problemas
10	Ética e integridad

Figura 19.2 Presentación de competencias técnicas

COMPETENCIAS TÉCNICAS



1	Análisis y planeación de la producción
2	Planear las actividades de cada puesto
3	Verificar el flujo de producción para evitar cuellos de botella
4	Orientar a su personal sobre los criterios de calidad y productividad para cumplir con los objetivos
5	Orientar a su personal sobre las medidas de seguridad e higiene para evitar riesgos de trabajo y accidentes.
6	Capacitar e inducir a su personal para su desarrollo y para el cumplimiento de las políticas de la empresa
7	Verificar las condiciones de maquinaria e instalaciones para programar servicios de mantenimiento.



Entrevistas a profundidad

Con la finalidad de recolectar información fidedigna en relación al objeto de investigación se efectuaron entrevistas, esto permitió la obtención de la data la cual fue transcrita. “Las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Se describen como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Según Quecedo (2012) que cita a Taylor y Bogdan (1986-101) las (entrevistas a profundidad) se definen como: "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”. (Quecedo y otros,2012)

En tal sentido, la presentación y análisis de los datos “se efectuó en tres pasos: el primero correspondiente a la codificación abierta; el segundo a la codificación axial y el tercero relacionado con la codificación selectiva. A continuación se describe paso a paso las técnicas. Primer paso. Fase de codificación abierta: se procedió a codificar la información obtenida de las entrevistas, a partir de ello se identificaron palabras clave de cada una de las preguntas formuladas en la entrevista a los expertos. A través de la fase de comparación constante se redujo la data a un conjunto de temas manejables.

Segundo paso: Fase de codificación axial: lo datos recolectados, en la codificación abierta emergieron a los temas de la necesidad de información:

- Métodos actuales de evaluación del desempeño de los supervisores de calzado
- Competencias Genéricas ideales para un supervisor de calzado
- Competencias Técnicas ideales para un supervisor de calzado
- Evaluación de las competencias genéricas propuestas para la evaluación del desempeño de un supervisor de calzado
- Evaluación de las competencias técnicas propuestas para la evaluación del desempeño de un supervisor de calzado

- Evaluación de los descriptores de las competencias genéricas
- Evaluación de los descriptores de las competencias técnicas
- Características de la evaluación del desempeño por competencias

Tercer paso: la codificación selectiva ayudó a integrar (los datos) como un todo, lo que hizo posible observar las conexiones entre grupo de temas, categorías, subcategorías y propiedades para finalmente dimensionar. En consecuencia, del tema a) integralidad, se derivó la categoría formación profesional, con su subcategoría formación integral dentro de la cual se encuentran las siguientes propiedades: transdisciplinaridad, componente biosicosocial, desarrollo de potencialidades, felicidad, autorrealización, saberes fundamentales, sociedad, humanismo, formación permanente, transversalidad, flexibilidad, integralidad. Las propiedades mencionadas dieron lugar a la dimensión: Modelo de formación.” (Paredes, y otros, 2013).

La presentación de este tercer paso lo pueden observar con las ilustraciones IV y V que se presenta a continuación y que relaciona las competencias genéricas propuestas con las deseadas por parte de los entrevistados en la primera de las ilustraciones y sobre las competencias técnicas la segunda ilustración.

Figura 19.3 Análisis de competencias técnicas



En cuanto a las competencias técnicas mencionadas, la definición carece de relación directa, sin embargo sí se especifica la petición de los entrevistados en cuanto al «Conocimiento del proceso o área que supervisa» y «Conocimiento de maquinaria» en las propuestas, por lo que tienen cabida en la evaluación de supervisores de calzado que se mencionan con las que se proponen.

19.2 Resultados

Se dice que tres son las principales finalidades del análisis cualitativo según lo expresan algunos autores: la búsqueda del significado de los fenómenos a partir de los datos concretos, confirmar o rechazar hipótesis, y ampliar la comprensión de la realidad como una totalidad. Además, en caso de existir algún dilema metodológico en el análisis de la investigación cualitativa, el investigador lo puede resolver desarrollando sus propios modos de analizar los datos, seleccionando o combinando métodos de acuerdo a la necesidad de información a resolver. (Degustando el sabor de los datos cualitativos, 2008)

Cabe mencionar que de estas tres modalidades la que se realizó en esta investigación fue la primera, e donde analizamos los datos con la intención de encontrar el significado de las respuestas de los participantes en las sesiones de grupo y las entrevistas de profundidad a partir de datos concretos.

En los grupos de enfoque participaron dos públicos diferentes: Supervisores y Gerentes de producción de empresas de calzado y Gerentes de Recursos humanos de las empresas de calzado. En cuanto a las entrevistas de profundidad quienes participaron fueron gerentes de producción de empresas de calzado.

La intención de realizar dos metodologías para los supervisores y gerentes de calzado es porque ellos son los que realizan directamente las evaluaciones del desempeño del personal que labora en el área de producción o incluso son ellos los evaluados; además a ellos se les pidió que evaluaran a detalle cada una de las competencias genéricas y técnicas, así como los descriptores de cada una.

Cabe destacar que en la sesión de grupo predominaron supervisores de calzado, mientras que en las entrevistas predominaron gerentes de producción. Se conoció la opinión de los Gerentes de Recursos Humanos para ubicar el papel que tiene este departamento dentro de la evaluación del desempeño del personal del área de producción.

De acuerdo a la información específica requerida para la investigación cualitativa propuesta realizada bajo el método de triangulación, que de acuerdo al artículo de “Metodos en investigación cualitativa: Triangulación” de Benavides, Mayumi, (2005) menciona que la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). (Métodos de investigación cualitativa: triangulación, 2005)

Métodos actuales de evaluación del desempeño de los supervisores de calzado

Los métodos utilizados para evaluar al área de producción de la industria del calzado, y por consiguiente, los indicadores para evaluar a los que dentro de esta área desarrollan diferentes actividades están enfocados a: La productividad diaria o semanal. Así como al cumplimiento de estándares de calidad .

En la ilustración VI se explican los métodos de evaluación actuales que manejan los supervisores y gerentes de producción de empresas de calzado; coinciden en que se hacen por indicadores de producción y calidad, ya sea de pares hechos, porcentaje de pares rechazados, entregas en tiempo y forma y mientras esta el proceso de producción hacen sondeos y entrevistas a operarios para conocer como va el proceso en el interior de la línea de producción.

A pesar que evalúan de esta manera el desempeño de los supervisores de producción consideran que es importante incluir en su evaluación cuestiones referentes a las habilidades personales que les permitan tener mejor desempeño en este puesto.

Figura 19.4 Métodos de evaluación actuales para los supervisores de producción en las empresas de calzado



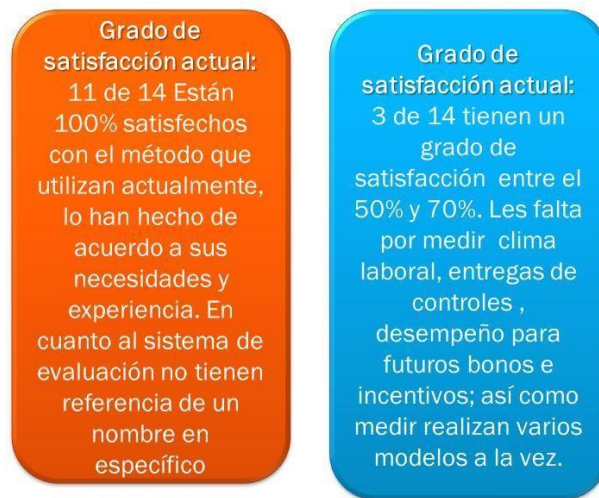
La opinión de los Gerentes de recursos humanos en cuanto al método de evaluación que utilizan difiere en cuanto a la visión del porque evaluarlos, ya que estos consideran que la evaluación que ellos realizan esta en función de la visión o necesidades de la alta dirección.

Los gerentes opinaron que la evaluación debe ser desde trimestrales hasta anuales. Esta evaluación de resultados se considera enfocada mas a la función del desarrollo del personal en cuanto a habilidades y por lo tanto ubicarlos en otros puestos de trabajo.

Cabe destacar que los gerentes de recursos humanos fueron muy cautelosos al inicio en opinar en cuanto a sus empresas, preferían hablar de manera general y sin profundizar en sus métodos de evaluación del desempeño reales.

El grado de satisfacción que hasta el momento tienen con el tipo de evaluación que se realiza en el área de producción se describe en la ilustración VII. Los supervisores y gerentes coincidieron en su mayoría en que es satisfactorio para el tipo y tamaño de empresa que tienen actualmente.

Solo tres de los entrevistados en los dos grupos de enfoque consideraron que podrían mejorarlo agregándole cuestiones de bonos e incentivos. Además, se comentó la posibilidad de usar varios modelos de evaluación a la vez, pero esto también depende del tamaño de la empresa y sus necesidades.

Figura 19.5 Grado de satisfacción actual con los métodos de evaluación

Competencias genéricas y competencias técnicas ideales para un supervisor de calzado

Durante los grupos de enfoque se pidió a los supervisores y gerentes de producción de las industrial de calzado que seleccionaran aquellas competencias genéricas y técnicas que ellos consideran debe tener un supervisor de calzado. Se les presentó un formato de evaluación donde se sugerian competencias genéricas y laborales.

Dentro de las formas de evaluar las competencias, los participantes evaluaban sobre una escala ordinal los elementos en rango de importancia.

La evaluación propuesta fue de muy importante denominada con el número 3, Importante denominada con el número 2 y Poco importante denominado con el número 1. Los resultados se presenta en las siguientes tablas:

En la tabla 1 Se puede observar que en 8 de las 10 competencias genéricas propuestas, los gerentes de producción dieron una calificación mas alta que los supervisores, aunado a lo que comentaban de manera personal; por ejemplo en la parte de Gestión y control de recursos, desean que sean una extensión de ellos mismos, mientras que los supervisores no consideran que sean sus responsabilidades.

Dos competencias genericas ambos las consideran muy importantes con calificación de 3, siendo estas las de liderazgo y toma de decisión y resolución de problemas. Cabe mencionar que tanto en las entrevistas de profundidad como en la sesión de grupos los participantes cayeron en cuenta que aunque es deseable que los supervisores tuvieran estas competencias genéricas, es un tema que en realidad no se evalua en el desempeño de los mismos, lo que mas se evalua es la parte de pares producidos y de calidad.

Tabla 19 Evaluación de competencias genéricas

Competencias Genéricas	Promedio sesiones	promedio entrevistas
Orden y Dirección	2.83	2.88
Gestión	2.33	2.75
Control de Recursos	2.50	2.88
Negociación	2.33	2.63
Trabajo en Equipo	2.67	3.00
Orientación a Resultados	2.67	2.88
Liderazgo	3.00	3.00
Comunicación	2.83	3.00
Toma de decisiones y Resolución de problemas	3.00	3.00
Ética e integridad	2.83	3.00

Los resultados de las competencias técnicas presentadas en ambos grupos de enfoque fueron los siguientes:

- a) Se pudo observar que los supervisores consideran como muy importantes dos competencias más que los gerentes de producción, y estas son: análisis y planeación de producción y verificar el flujo de producción para evitar cuellos de botella. Ambas, competencias están relacionadas directamente con la parte operativa de la producción.
- b) Las otras cinco competencias técnicas fueron para los gerentes de producción de importancia muy alta. Fueron más significativas para recursos humanos que para el departamento de producción.
- c) Las competencias laborales para los gerentes de producción fueron esenciales en todos los rubros presentados. Por ende se encontró que para los gerentes los supervisores de producción debería cubrir con las 7 competencias técnicas propuesta. (Tabla II).

Tabla 19.1 Evaluación de competencias técnicas

Competencias Técnicas	Promedio Sesiones	Promedio entrevistas
Análisis y planeación de la producción	3.0	2.875
Planear las actividades de cada puesto	2.3	2.75
Verificar el flujo de producción para evitar cuellos de botella	3.0	2.875
Orientar a su personal sobre los criterios de calidad y productividad para cumplir con los objetivos	2.8	3
Capacitar e inducir a su personal para su desarrollo y para el cumplimiento de las políticas de la empresa	2.7	3
Verificar las condiciones de maquinaria e instalaciones para programar servicios de mantenimiento.	2.3	2.625

Evaluación de los descriptores de las competencias genéricas y los descriptores de las competencias técnicas.

Como parte de la evaluación del diseño del instrumento de evaluación por competencias propuesto fue importante conocer la opinión que tenían sobre cada uno de los descriptores que se consideraron para cada competencia tanto genérica como técnica.

La relación de los descriptores con cada una de las competencias genéricas se puede observar en la tabla III, donde las competencias genéricas de Gestión y Negociación son las que consideran que los descriptores propuestos no corresponden del todo, ya sea porque no es parte de las funciones o porque se consideran para otras competencias genéricas.

Tabla 19.2 Porcentaje de relación de los descriptores propuestos para competencias genéricas

Competencias Genéricas	No. de descriptores	% de relación
Orden y Dirección	10	85%
Gestión	10	79%
Control de Recursos	10	83%
Negociación	10	75%
Trabajo en Equipo	10	92%
Orientación a Resultados	10	84%
Liderazgo	10	91%
Comunicación	10	94%
Toma de decisiones y Resolución de problemas	10	92%
Ética e integridad	10	92%

Los descriptores de las competencias técnicas son significativos que los que se presentan en las competencias genéricas, además el porcentaje de relación de cada uno de los descriptores con la competencia técnica es mayor.

En la tabla IV se pueden observar los resultados

Los comentarios para los descriptores de estas competencias no van de acuerdo al puesto que se está evaluando, incluso consideran que en cuanto la verificación de las condiciones de la maquinaria no son directamente responsables de esto ya que hay departamentos que se encargan de esta parte.

Tabla 19.3 Porcentaje de relación de los descriptores propuestos de las competencias técnicas

Competencias Técnicas	No. de descriptores	% de relación
Análisis y planeación de la producción	5	100%
Planear las actividades de cada puesto	4	91%
Verificar el flujo de producción para evitar cuellos de botella	3	95%
Orientar a su personal sobre los criterios de calidad y productividad para cumplir con los objetivos	4	100%
Capacitar e inducir a su personal para su desarrollo y para el cumplimiento de las políticas de la empresa	5	96%
Verificar las condiciones de maquinaria e instalaciones para programar servicios de	5	89%

19.3 Conclusiones generales

Importancia de un instrumento de Evaluación

Se sugirió para ambos grupos la creación de un instrumento de evaluación de las competencias y ambos grupos comentaron que serían muy significativo y útil un instrumento de medición de competencias. Los gerentes y supervisores comentaron que independientemente del tiempo sería esencial un instrumento de referencia que pudiera evaluar si fuera posible de manera sencilla y efectiva las competencias laborales.

La implementación de estos instrumentos se puede hacer de manera sencilla si el trabajo fuera colegiado entre los desarrolladores y las personas encargadas de producción así como los gerentes y desarrolladores de recursos humanos. Los enfoques varían mientras que unos grupos veían el trabajo del instrumento enfocado a su desarrollo humano como el caso de las gerencias de recursos humanos. Otros grupos como los supervisores de producción lo veían como un instrumento de generación de productividad y evaluación de desempeño.

Todos los grupos y entrevistados coincidieron en que la mayoría de las evaluaciones podría sufrir mejoría pero que realmente es un proceso de tiempo y de implementación en las formas y sistemas que se han conformado en la industria del calzado. Este sector de la industria del cuero y calzado como se referenció viene de un proceso de formación poco técnico a un área de especialidad.

El entorno competitivo así como los grupos de interés actuales económicos han demandado la mejora y eficiencia del sector pero realmente el proceso todavía se encuentra en construcción de formas y sistemas de mejora en todas las organizaciones de este sector.

En el área del calzado la productividad es un fenómeno que mide la eficiencia de las empresas y su participación en el mercado por ende la necesidad de crear el instrumento pertinente para apoyar la eficiencia de este sector.

Según la interpretación de los grupos las competencias mas VALORADAS independientemente de si eran genéricas o laborales fueron: orden, liderazgo, comunicación, Toma de decisiones y resolución de problemas, Ética e integridad, Orientación a recursos. Las competencias no tan importantes fueron: gestión , control de recursos, negociación y trabajo en equipo. Estos nos indica que las competencias del Ser y de actuar se interrelacionan para generar procesos de interacción en la organización.

De acuerdo a las conclusiones se sugiere la hipótesis causal siguiente: “las competencias laborales pertinentes medidas de manera efectiva en una organización pueden desarrollar el capital humano y eficientar los proceso de producción “. El alcance futuro de una investigación posterior podría ser la evaluación de este instrumento ya elaborado en una empresa que fuera pertinenen en sus formas e inclusión para poder evaluar un desempeño en un periodo dado por la misma empresa. Se sugiere fuera trimestral o anual esta futura evaluación.

19.4 Agradecimientos

A Francisco Becerra Chiu que ayudó en la colaboración de estilo y redacción del presente informe, denotando su capacidad de asesoría y manejo de información para el desarrollo de este artículo.

19.5 Anexos

Guía de Tópicos

Introducción

¿Mencionen brevemente cuales son los métodos de evaluación del desempeño que utilizan actualmente para los supervisores de producción en su empresa?

En que consiste el método de evaluación o cuál es el nombre del mismo

A la fecha cual es el grado de satisfacción que tienen de este método de evaluación del desempeño para los supervisores de producción. (alto – medio – bajo)

Cuál es el porcentaje que cubre su método actual de evaluación de acuerdo a las necesidades de departamento de producción

Tópico 1. Competencias genéricas y técnicas

¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para el desarrollo de una competencia en la empresa?

¿Qué tipo de competencias, tanto Genéricas como técnicas, consideran más importantes de esta lista en un empleado en el área de producción? Deberán marcar el nivel de importancia de cada competencia (Alto – Medio – Bajo)

¿Consideran que falta alguna competencia además de las evaluadas? ¿Cuál?

Tópico 2. Descriptores de competencias genéricas

De las 10 competencias presentadas, a continuación se presentan sus descriptores lo que tendrán que hacer es lo siguiente:

¿De los siguientes descriptores de cada una de las competencias genéricas mencione si las considera Pertinentes o No pertinentes para dicha competencia? Pertinente.

¿Consideras que falta algún descriptor además de los ahí mencionados?

¿Sobra algún descriptor además de los evaluados?

Tópico 3. Descriptores de competencias técnicas

De las 7 competencias de la segunda lista, a continuación se presentan sus descriptores lo que tendrán que hacer es lo siguiente:

¿De los siguientes descriptores de cada una de las competencias técnicas mencione si las considera Pertinentes o No pertinentes para dicha competencia?

Agregar competencia u otra

¿Consideras que falta algún descriptor además de los ahí mencionados?

¿Sobra algún descriptor además de los evaluados?

Tópico 4. Escala de medición del instrumento

Consideras pertinente la escala de evaluación

Escala de evaluación			
Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca

El instrumento de evaluación sería digital, por lo que no tienen que realizar los cálculos, lo hará de manera automática.

¿Qué beneficios tendrías al usar esta escala de trabajo?

¿Cuáles serían los problemas relacionados con la medición en tu entorno laboral?

Tópico 5. Aportaciones o mejoras al instrumento de trabajo

Explicar la dinámica del instrumento.

El porcentaje asignado a las competencia genéricas y competencias técnicas lo pueden asignar de acuerdo a la filosofía de la organización.

Evaluación integrar de 360°. Jefes – Pares – Autoevaluación – Subordinados

Opinión sobre la escala de medición del desempeño de supervisores de producción de la industria del calzado, para definir su grado de competencia.

¿Cuál es impacto que traería el uso del instrumento de trabajo?

Agradecimiento a los participantes por su tiempo y desayuno

19.6 Referencias

Alles, Martha Alicia. 2013. Diseño por competencias, evaluación 360°. Diseño por competencias, evaluación 360°. Argentina : Granica, 2013.

Chavez Hernandez, Noé. 2012. Redalyc. <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867007.pdf>. [En línea] 1 de julio de 2012. [Citado el: 5 de junio de 2013.] Pensamiento y Gestión Num. 33.

Company, Columbian Chemical. 2010. Información de negro de humo Raven para aplicación en tintas. USA : s.n., 2010.

Degustando el sabor de los datos cualitativos. Maduro, Rubén y Janeth, Rodríguez. 2008. 2, Costa Rica : Revista Electrónica Actualidades Investigativas en educación, 2008, Vol. 8. 1409-4703.

Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Capuano, Andrea. 2004. 13, Argentina : Invenio, 2004, Vol. 7.

La evaluación de competencias laborales. Gil Flores, Javier. 2007. 10, España : Educación XXI, 2007. 2007.

Manual de equipo lineal y de ensamble. Bosh, Rexroth. 2012. 2012.

Métodos de investigación cualitativa: triangulación. Benavides, Mayumi y Gomez-Restrepo, Garlos. 2005.

1, Colombia : Revista Colombiana de Psiquiatría, 2005, Vol. XXXIV.

Murillo Barragán, Zarahí, y otros. 2011. Enfoque Cuantitativa y cualitativo de la Investigación de mercado.

ENFOQUES CUANTITATIVO_CUALITATIVO_04_CSO_PSIC_PICS_E. [En línea] 30 de NOVIEMBRE de 2011. [Citado el: 7 de junio de 2014.]

http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Enfoques%20cualitativo%20cuantitativo_04_CSO_PSIC_PICS_E.pdf.

Ojeda García, Angélica y Hernández Pérez, , José Carlos. 2012. Redalyc. redalyc.org. [En línea] 1 de enero de 2012. [Citado el: 5 de junio de 2014.]

<http://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>. vol 17.

Paredes, Ítala y Inciarte, Alicia. 2013. Redalyc. org. Redalyc.org. [En línea] 1 de mayo de 2013. [Citado el: 7 de junio de 2014.]

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73728678010>. Omnia . vol 19.

Zarahi, murillo barragan, y otros. 2011. Enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigacion. Enfoques cuantitativo_cualitativo_04_cso_psic_pics_e. [En línea] 30 de noviembre de 2011.

http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiid/download/Enfoques%20cualitativo%20cuantitativo_04_CSO_PSIC_PICS_E.pdf.