

RESUMEN

Este proyecto se enfoca en la investigación del manejo de la productividad de los empleados utilizando el método de evaluación de 360 grados. El mismo tuvo una duración aproximada de dos meses, realizada a empleados de construcción que realizan la tarea de reemplazo de tuberías de agua potable, ensamblaje del sistema de registro de agua, reemplazo de los servicios o acometidas, y repavimentación de las áreas afectadas, localizado en la ciudad de Baltimore, Estado de Maryland. El estudio se realizó comparando la productividad individual y grupal de los empleados antes y después de las evaluaciones y reuniones de seguimiento. El promedio de la productividad antes de las evaluaciones y cambios en los equipos eran de 1.4 ensamblajes por empleados y 14 grupal; después de las evaluaciones y separación de los equipos, el promedio subió a 1.9 por empleado y 19 ensamblajes por ambos grupos.

INTRODUCCION

Los empleados son los responsables de mantener a una compañía a un nivel competitivo en el mercado, es por esta razón que los empleados con alta productividad son muy importantes para cualquier tipo de organización. Debido a esto, cuando los empleados no poseen un desempeño adecuado, se refleja directamente en las ganancias de la compañía, satisfacción al cliente y la competitividad.

Los objetivos de este proyecto son:

1. Mejorar la productividad de los empleados.
2. Uso de herramientas innovadoras en la compañía.
3. Motivar a los empleados.
4. Medir la efectividad del método de evaluación de 360°.

Este proyecto se basa en la aplicación del método 360° como herramienta para analizar y darle seguimiento a la productividad de varias brigadas de construcción que están actualmente realizando trabajos públicos específicamente en el reemplazo de tuberías de agua potable, instalaciones de nuevos registros de agua.

PROCESO DE ENSAMBLAJE DE LOS REGISTROS



- Etapa 1**
 - El empleado escarba el hoyo donde será localizado el registro, aproximadamente 4 pies de profundidad y 3 pies de diámetro.
- Etapa 2**
 - Se localiza la acometida existente, se cierra la válvula y se corta la tubería en dos partes.
- Etapa 3**
 - Se ensambla los componentes del nuevo registro en cobre.
- Etapa 4**
 - Se instala el barril que protege el registro, se le agrega piedra limpia alrededor, y se tapa el registro.
- Etapa 5**
 - Se instala concreto alrededor del contador, para dejar la acera en su estado original y luego se instala el nuevo contador digital. La etapa 5 no se realiza el mismo día del ensamblaje.

ANALISIS Y RESULTADOS

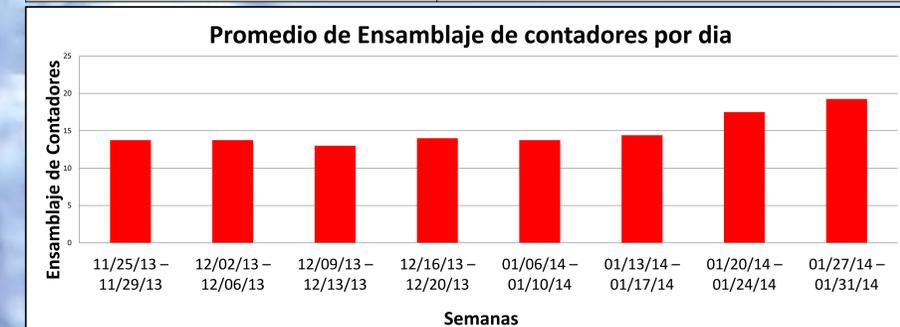
Para mejor análisis el proyecto se dividió en tres periodos:

Periodo 1 (Pre-evaluación) – esta es la fase el cual no se había implementado las evaluaciones de desempeño en los empleados, tuvo un promedio de 13.5 ensamblajes de contadores por día y 1.4 ensamblajes de contadores por empleado.

Periodo 2 – En este periodo ya se había comenzado las evaluaciones y se le había notificado a los empleados que estarían siendo evaluados. con un promedio 14 ensamblajes por día o 1.4 por empleado.

Periodo 3 – En este periodo ya se habían completado las reuniones individuales y se separó la brigada de 10 empleados en dos brigadas de cinco empleados y un capataz en cada brigada. El promedio de ensamblajes para este periodo fue de 18.6 por ambos grupos y 1.9 por empleado, obteniendo un aumento de 27% a comparación del primer periodo y un 24% del segundo periodo

Fechas (semanas)	Ensamblaje de contadores (Promedio diario)
11/25/13 – 11/29/13	13.75
12/02/13 – 12/06/13	13.75
12/09/13 – 12/13/13	13.00
12/16/13 – 12/20/13	14.00
01/06/14 – 01/10/14	13.75
01/13/14 – 01/17/14	14.40
01/20/14 – 01/24/14	17.50
01/27/14 – 01/31/14	19.25
02/03/14 – 02/07/14	19.00



DESCRIPCION DEL PROYECTO FISICO

El proyecto físico que fue utilizado para aplicar las evaluaciones a los empleados es el WC-1256 de la ciudad de Baltimore, Maryland, el cual tiene como objetivo el reemplazo de más de 10,000 pies lineales de tuberías de agua potable que varían de 6" a 12" de diámetro según su localización, aproximadamente 400 ensamblajes para los registros de agua, el reemplazo de los servicios que no sean de cobre según se encuentren mientras se ensamblan los registros de agua y la repavimentación de las calles afectadas. Las evaluaciones fueron realizadas en la temporada invernal, periodo en que no se pueden instalar las tuberías debido a la congelación del agua cuando se utiliza tuberías temporeras, dejando a las brigadas solamente instalar los ensamblajes para los registros de agua, dando una excelente oportunidad de medir el desempeño de los empleados según los registros instalados. El ensamblaje de los registros es un complejo, el cual demanda mucho tiempo al excavar los hoyos de aproximadamente 4 pies de profundidad, el cual se debe de hacer manual porque se puede afectar el registro actual y por la cantidad de servicios que pueden ser afectados si se utiliza una excavadora.

EVALUACION DE 360°

La evaluación "multi-fuente" o de 360°, se refiere a dos gestiones importante dentro del entorno laboral, estas son:

1. Evaluación de desempeño.
2. La retroalimentación al individuo objeto de la evaluación [1].

El reporte de desempeño es importante debido a que es la documentación física del trabajo realizado por los empleados en la compañía, además que éste sirve para crear estrategias de productividad

El modelo de evaluación de 360° posee varias funciones:

1. Las evaluaciones indicaron el desempeño actual del empleado (fortalezas y debilidades) y de este modo se trabajó en las debilidades para mejorar su productividad y también se le reconoció o motivo por sus fortalezas.
2. Plan de acción o mejoramiento- con este modelo de evaluación se creó un plan de trabajo personalizado para que cada persona pueda mejorar sus debilidades, ya sea por motivación, entrenamiento o medidas disciplinarias.

CONCLUSIONES

Se pudo comprobar que las evaluaciones, monitoreo a la productividad, cambios realizados en las brigadas y la motivación, si afectaron positivamente el desarrollo y la productividad de los empleados obteniendo aproximadamente un 30% de incremento. Debido al corto periodo del estudio, no se pudo recopilar más información sobre el efecto que este tendrá a largo plazo en la productividad de los empleados, pero con la información obtenida se pudo confirmar el impacto positivo en la productividad.

REFERENCIAS

- [1] Brutus, S.; Gorriti, M. (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (21) 235-252. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317624003>
- [2] Muñoz, C.A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión* (16) 43-51. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601604>
- [3] Dreher, G. F. & Dougherty, T. W. (2001). *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*. McGraw-Hill / Irwin; 1 edición