

EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS MANDOS MEDIOS

INSTRUCCIONES

Uno de los principales retos a los que se enfrenta todo superior jerárquico de alto nivel es el de la evaluación del trabajo que realizan los mandos medios: supervisores, capataces, encargados, etcétera. Para estos fines se han elaborado varios enfoques. Nos centraremos en los dos que han demostrado que producen los mejores y más fiables resultados.

El primero de ellos se centra en evaluar a los mandos medios en función de **los conocimientos y habilidades que poseen y el grado de cumplimiento de las responsabilidades básicas del puesto.**

Véase **Evaluación 1: Responsabilidades.**

El segundo se centra en evaluar **la forma como los mandos medios distribuyen su tiempo.**

Véase **Evaluación 2: Distribución del tiempo.**

Para cada uno de estos dos enfoques, al inicio del correspondiente **Diagnóstico** se indica la forma de calificación y puntuación.

EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS MANDOS MEDIOS

Evaluación 1: RESPONSABILIDADES

Evalúe la forma en que cada uno de los mandos medios de su empresa cumple las funciones o responsabilidades inherentes a su posición utilizando una escala del 1 al 7, en la que:

**1 = ACTUACION MUY DEFICIENTE y
7 = ACTUACION EXCELENTE.**

		Actuación muy deficiente				Actuación excelente		
		1	2	3	4	5	6	7
A	CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y RESPONSABILIDADES							
1	Conocimientos técnicos especializados necesarios para el cargo que ocupa.							
2	Buena comprensión del entorno en el que opera la empresa como base para el eficaz desarrollo de respuestas estratégicas a los cambios que se producen en dicho entorno.							
3	Conocimientos de lógica, matemática e informática como base para mejorar los procesos de toma de decisiones.							
4	Comportamiento humano que le facilitan excelentes relaciones con el personal bajo su mando.							
5	Habilidades para la planificación estratégica en su área de responsabilidad (elaboración, implantación y seguimiento de planes de acción).							
6	Habilidades para la planificación organizativa de su área de responsabilidad (diseños de puestos, sistemas operativos, procedimientos y similares).							
7	Capacidad para realizar evaluaciones objetivas del personal bajo su mando.							
8	Habilidades especiales para dirigir el personal que tienen bajo su mando (guiar los cambios, crear equipos de trabajo, buenas relaciones interpersonales y similares).							
9	Actitud competitiva proactiva ante acciones y ataques de la competencia.							

EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS MANDOS MEDIOS

Evaluación 1: Responsabilidades Continuación

10	Capacidad de iniciativa y actitud activa (en contraposición a un pensamiento "reactivo").							
11	Búsqueda constante de una forma mejor para hacer las cosas (en contraposición a una actitud conformista con lo establecido).							
12	Estilo de dirección participativo.							
13	Comportamiento adulto en su trato con los demás.							
B	RESPONSABILIDADES BASICAS							
14	Mejorar la productividad de su área de responsabilidad.							
15	Solucionar problemas de rendimiento.							
16	Solucionar problemas operativos y administrativos.							
17	Tomar decisiones.							
18	Informar con precisión y objetividad sobre los resultados logrados.							
19	Resolver conflictos interpersonales.							
20	Asignar el trabajo a sus subordinados.							
21	Mejorar su capacitación personal respecto al puesto que ocupa.							
22	Control de las operaciones bajo su mando.							
23	Implementar programas de mejora de la calidad.							
24	Lograr el compromiso de los subordinados en la implantación de los planes de la empresa y los elaborados para su área de responsabilidad.							
25	Comunicar órdenes e instrucciones.							
26	Delegar.							
27	Mejorar los hábitos de trabajo de los subordinados.							
28	Ocuparse y gestionar las quejas de los subordinados.							
29	Evaluar el rendimiento de los subordinados.							
30	Aplicar la disciplina de forma positiva.							
31	Ejecutar los cambios que se produzcan en el personal (ingresos, despidos, promociones, ascensos, etcétera).							

EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS MANDOS MEDIOS

Evaluación 1: Responsabilidades Continuación

32	Velar por la salud y seguridad en el trabajo de los subordinados.								
33	Informar a sus subordinados sobre las actividades de la empresa y su área de responsabilidad.								

Comentarios adicionales sobre la persona evaluada

EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS MANDOS MEDIOS

Evaluación 2: DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

Tomando en consideración los conceptos y definiciones que se exponen para cada caso, distribuya el tiempo de sus mandos medios en función del tipo de trabajo que usualmente realizan.

Utilice **tantos por ciento**. Recuerde que la suma de los tantos por ciento asignados a cada tipo de trabajo deben sumar 100.

		Tiempo dedicado a este tipo de tareas
1	Trabajo con valor añadido	%
	Se refiere a todas aquellas actividades que son básicas para alcanzar el éxito en el área específica que esté bajo la responsabilidad del mando medio evaluado; se trata de las actividades que tienen un efecto significativo sobre el logro de resultados; por ejemplo, ventas, incremento de la producción, niveles de calidad, satisfacción de los clientes, consumidores o usuarios, y similares.	
2	Trabajo necesario	%
	Actividades que es necesario realizar, pero que no se pueden clasificar como generadoras de valor añadido (por ejemplo, redactar informes); se refiere, en especial, a trabajo burocrático.	
3	Repetición de trabajos	%
	Actividades que deben realizarse por segunda o tercera vez debido a que inicialmente se cometieron errores (cartas, negociación de contratos, cálculos, etcétera).	
4	Trabajo innecesario	%
	Cualquier actividad que no haga un aporte significativo a los resultados del área, pero que se realiza por tradición o por inercia (por ejemplo, participar en ciertos eventos, asistir a reuniones que no competen al área, etcétera).	
5	No trabajar	%
	Significa exactamente eso; por ejemplo, reunirse con sus compañeros a comentar el partido de fútbol, tiempo que se dedica a desplazamientos de un lugar a otro, etcétera.	
	Total	100%