

WICKHAM SKINNER  
HEATHER BECKHAM

## **Treadway Tire Company: Insatisfacción en el Trabajo y Alta Rotación del Personal en la Planta de Neumáticos en Lima**

“Tenemos un grave problema.” Las palabras de Brandon Bellingham, el gerente de la Planta de Neumáticos Treadway en Lima, Ohio, resonaron en los oídos de Ashley Wall. Acababa de asistir a una tensa reunión donde había presentado las proyecciones de la rotación del personal de la planta para fin de ese año. De un total de 50 capataces en la planta de Lima, 23 de esas posiciones habían tenido rotaciones en 2007. Ashley Wall había sido transferida a la planta de Lima como Directora de Recursos Humanos cuando la planta de Treadway en Greenville, South Carolina, cerró en 2006. Era una probada profesional de los recursos humanos con más de 10 años de experiencia en Treadway. Wall sabía que la tasa de rotación de los capataces era más alta en Lima que en las otras plantas en la división; revertir esta tendencia era su prioridad. Era ahora el 28 de noviembre de 2007—aproximadamente un mes antes de Navidad. La planta sería cerrada de Navidad a Año Nuevo para reabastecimiento y mantenimiento anual. Para el momento de reapertura en enero de 2008, Wall esperaba completar un análisis exhaustivo del problema y un plan para corregirlo.

La compañía Treadway Tire empleaba casi 9.000 empleados pagados por hora y asalariados en Norteamérica. La compañía era uno de los principales proveedores de neumáticos a los mercados de fabricantes de neumáticos<sup>1</sup> y mercados de reposición de neumáticos, vendiendo Treadway Primo, Treadway Performance, y marcas privadas de neumáticos. La Lima Tire Plant era una de las ocho plantas de manufactura operada por Treadway Tire Company.

Varios años antes, los fabricantes de neumáticos habían enfrentado una serie de desafíos, incluyendo la alta suba de costos de materia prima y una intensa competencia global. La materia prima representaba aproximadamente un 55% del costo de producir un neumático, y los derivados del petróleo constituían un ingrediente importante en la mezcla. Por ende, los costos de la materia prima dependían mucho del precio del petróleo. El precio del petróleo crudo estándar subió de 25 dólares por barril en septiembre de 2003 a 92 dólares hacia octubre de 2007, presionando las economías de las compañías de neumáticos.

---

<sup>1</sup> Original equipment manufacturers (OEMs) incluía compañías como Ford, General Motors, y Chrysler.

---

Este caso, aunque basado en hechos reales, es de ficción, y cualquier semejanza con personas reales es coincidencia. Hay referencias ocasionales a organizaciones reales en la narración..

El caso de LACC número 211-S05 es la versión en español del caso de HBS número 2189. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avaluos, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2006 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Wall se sentó en su oficina, mirando a la pantalla vacía de su computadora. Estaba muy al tanto del costo creciente de la materia prima y su impacto en la compañía. Aunque no podía resolver este problema directamente, podía ayudar a recortar los costos generales y mejorar la productividad en la planta, reduciendo la rotación del personal. Pero Wall sabía que la rotación era solo el síntoma. Graves cuestiones de insatisfacción habían ido gestándose por algún tiempo con el segmento de los capataces, y esa insatisfacción comenzaba a infectar a toda la planta. Los pensamientos de Wall giraban alrededor de los múltiples factores que estaban causando los problemas.

## La Planta de Neumáticos de Treadway en Lima

En 2007, la planta de neumáticos de Lima producía alrededor de 25.000 neumáticos por día, para vehículos de pasajeros y pequeños camiones (Ver **Anexo 1** para detalle en el proceso de manufactura). Ubicado en Lima, Ohio, el edificio de la planta incluía más de 1,5 millones de pies cuadrados y estaba situado en 128 acres de tierra. Alrededor de 1.120 personas eran empleadas en la planta de Lima: 970 eran empleados pagados por hora y 150 eran empleados asalariados. El personal de la planta pagado por hora pertenecía al sindicato de United Steelworkers (USW por sus siglas en inglés), que se había fusionado con United Rubber Workers en 1995.<sup>2</sup> El contrato con el sindicato dictaba las clasificaciones de trabajos, las tasas de pago, los tiempos para incrementos de sueldo, los pagos de horas extras, beneficios, estándares de salud y seguridad, y procedimientos para reclamos formales de trabajadores pagados por hora en la planta.

La planta de Lima había atravesado un proceso de expansión y modernización de 100 millones de dólares en el año 2000, que permitió a la planta mejorar su capacidad y utilizar nueva tecnología para la manufactura. Debido a la mejora en equipamiento y a la inversión en tecnología, Lima se había convertido en una de las mejores plantas de Treadway por su productividad y evaluaciones de calidad. Wall creía que una vez que los problemas de rotación fueran superados, Lima podría convertirse en la planta número uno de Treadway por su productividad y por ser el productor de menor costo en Norteamérica.

En 2006 Treadway cerró su planta de Greenville, South Carolina, que había estado plagada de equipamiento obsoleto y movió el volumen a la más eficiente planta de Lima. Con el volumen adicional, Lima se orientó a operaciones continuas. La planta ahora operaba 24 horas al día, siete días a la semana, con cuatro turnos rotativos.<sup>3</sup> La mayoría de los empleados de Lima trabajaba un turno de 12 horas—ya fuera de 7h a 19h o de 19h a 7h—con dos cortes por turno y media hora para comidas. Las operaciones continuas permitieron a Treadway distribuir los sustanciales costos fijos de operar una planta de neumáticos sobre un volumen de máxima producción. Tener dos turnos de 12 horas en lugar de tres de 8 horas permitía a la compañía reducir su número de empleados, reduciendo así sus costos significativamente.

Los empleados de la línea de producción pagados por hora en las plantas de neumáticos de Treadway eran supervisados por gerentes de piso asalariados y no sindicalizados, de los cuales 50

---

<sup>2</sup> United Steel Workers (USW) representaba más de 850.000 trabajadores en los Estados Unidos y Canadá, de los cuales 70.000 eran empleados en las industrias de neumáticos y goma.

<sup>3</sup> Los turnos eran categorizados A, B, C, o D con un calendario promedio de 3 días de trabajo, 3 días de descanso, y unos 14 a 16 días trabajados en un mes.

estaban en Lima. Directamente por sobre los 50 capataces de línea había 13 supervisores generales que manejaban varios segmentos de la línea. Los 5 gerentes de área eran responsables de todos en su sector, incluyendo al equipo de producción pagado por hora, los capataces de línea, y los supervisores generales. La supervisión de toda la planta era responsabilidad del gerente de planta, Brandon Bellingham (ver **Anexo 2** para un cuadro abreviado de la organización de la planta). Mientras que los capataces supervisaban todas las fases de producción y trabajo de control de calidad, en la planta de Lima la mayoría de los capataces estaba involucrada en las tres fases de preparación de componentes de la goma, ensamblado de la neumático y curado/terminación final.

## Objetivos de Selección del Capataz

Los capataces de manufactura constituían el mayor grupo de empleados asalariados de Lima. Los capataces eran empleados principalmente en cuatro áreas: producción, mantenimiento, control de material y control de calidad. Uno de los factores que influía en el desempeño de los capataces en el trabajo era su formación educativa y sus habilidades y competencias. La gerencia de Treadway debatía si cambiar la composición del grupo de candidatos a capataces. En diciembre de 2006, cuando Wall llegó a la planta de Lima sus capataces venían de tres fuentes: en su mayoría (80%) eran promociones internas de los trabajadores sindicalizados de Lima; un segundo grupo (16%) era de jóvenes graduados de universidades locales; y un grupo selecto (4%) eran capataces experimentados que provenían de otras plantas de Treadway.

De acuerdo a Wall, “Nuestros supervisores generales y gerentes de área más exitosos han provenido de los rangos de los capataces. Sin embargo, actualmente no parece haber suficiente gente en la posición de capataz con el potencial para crecer al próximo nivel de gerencia. Por otra parte, ninguno de los empleados pagados por hora que han mostrado interés en la posición de capataz tiene estudio universitario. Si bien coincido con la casa central de Treadway de que necesitamos incrementar el porcentaje de graduados universitarios y transferencias dentro de la compañía, creo personalmente que en los próximos dos años un objetivo realista sería un 60% de contratos internos, 30% nuevos graduados universitarios y 10% transferencias de la compañía.”

Desde que Wall había sido contratada, había hecho un esfuerzo en incrementar el porcentaje de candidatos externos con estudios universitarios en el grupo de capataces. De los 23 capataces que fueron contratados en 2007 para reemplazar a trabajadores que dejaban la empresa, 8 eran contratos externos con estudios universitarios (**Anexo 3** provee un análisis de distribución de patrones de contratación y rotación).

## La Experiencia del Capataz de Línea

El trabajo del capataz de línea en Lima era un desafío diario, que requería a los capataces hacer malabares y resolver una variedad de cuestiones administrativas, de personal y de recursos en un turno de 12 horas. Sumado a esto, los capataces de línea frecuentemente se sentían tironeados en direcciones diferentes y generalmente conflictivas, por la gerencia, los empleados y el sindicato.

De acuerdo al gerente de planta Bellingham, “Cumplir con los objetivos de desempeño es la responsabilidad más importante del capataz.” Todos los días un reporte organizado por área de línea de los resultados del día previo versus los resultados esperados era circulado a todos los capataces de línea, a los supervisores generales, a los gerentes de área y al comité de planta. El reporte detallaba métricas como horas de trabajo por unidad, unidades completadas, y unidades rechazadas debido a

cuestiones de calidad. Si los resultados caían por debajo de los niveles proyectados, el capataz de línea sufría un severo ataque verbal y generalmente era amenazado con una evaluación de desempeño pobre.

La prioridad del capataz era comenzar la línea de producción de neumáticos cada día y asegurar que ninguna cuestión técnica parara la producción durante su turno. Frecuentemente, el capataz de línea debía llamar a Mantenimiento rápidamente para identificar y prontamente reparar cuestiones de equipamiento no resueltas y temas de calidad del turno anterior. Conformar el equipo de producción (hasta 20 personas en una línea en todo momento) también causaba dolores de cabeza a los capataces. Debido a la naturaleza extenuante de los turnos largos, los trabajadores organizados por hora frecuentemente llegaban tarde o se ausentaban alegando enfermedad, por lo cual los capataces debían improvisar substituciones de último momento y asignarlos espontáneamente a tareas apropiadas. Los capataces también eran responsables por mantener estrictos estándares de seguridad y salud e investigar cualquier violación a estos.

Los capataces también debían gestionar diversos procedimientos sindicales y administrativos. Documentaban las acciones disciplinarias de los empleados y negociaban los estándares de trabajo con los representantes sindicales. Cuando un empleado pagado por hora sentía que la compañía había violado el contrato o una acción disciplinaria no era justificada, se convocaba a un representante sindical y se iniciaba un proceso de reclamo formal. Los capataces generalmente no se involucraban en la decisión del comité de reclamos. Y las decisiones disciplinarias, como democión y despido estaban fuera de su control. Los capataces pasaban el final de su turno completando varias tareas administrativas, incluyendo agendas de trabajo de trabajadores pagados por hora, aprobando pedidos de vacaciones, revisando planillas de asistencia y resolviendo temas de nómina.

### *Clima Laboral*

Una encuesta de satisfacción a empleados conducida en agosto de 2007 y entrevistas de salida de capataces que dejaban la compañía revelaron un gran descontento en la planta y resaltaban preocupación por la posición de capataz de línea. (Ver **Anexo 4** para resultados de la encuesta a empleados y **Anexo 5** para una muestra de entrevista de salida.) Sumado a esto, varios incidentes habían ocurrido que resaltaban la tensión entre los trabajadores pagados por hora y los capataces. En un ejemplo, un trabajador de la línea había llegado tarde de su descanso y de acuerdo a un compañero del empleado que había sido testigo, “El capataz de línea se puso como loco y comenzó a gritarle. El tipo trató de explicarle, pero el capataz siguió gritando. Estos capataces asumen que somos todos perezosos y ni siquiera nos escuchan.” Inmediatamente luego de la confrontación, Wall reunió a un grupo de capataces de línea para conversar sobre sus trabajos. Expresaron preocupación sobre su falta de autoridad y relaciones adversarias con los trabajadores pagados por hora. Wall recordó los comentarios de los capataces:

No importa que pase, se espera que alcancemos o excedamos los objetivos, que son más altos cada año. ¿Pero qué puedo hacer si me faltan máquinas? ¿Qué hago si media docena de trabajadores no viene a trabajar? Seguro, me arreglo como puedo, buscando gente que pueda reemplazarlos. Tienes que hacer que tu línea trabaje rápido o te arriesgas a no llegar a tus objetivos de producción para ese día. Mucho de esto escapa a mi control, y la gerencia no parece entender eso.

Yo disciplino a los trabajadores pagados por hora cuando es necesario, pero aún ahí me siento sin control. Los tipos del sindicato en el comité de reclamos formales suelen mandar a los trabajadores de vuelta, sonriendo, con un record limpio, y ninguna explicación para mí.

Tienes que tener el control de las cosas o te pasan por encima; es tierra de nadie aquí.

Ya no tenemos ninguna autoridad pero aún tenemos toda la responsabilidad. Nadie nos escucha como capataces, nadie responde a nuestros pedidos. Estamos entre la espada y la pared.

Bellingham, el gerente de la planta de Lima, atribuía el problema del clima laboral de los capataces principalmente a la falta de comunicación. Bellingham comentó, “Los capataces se sienten aislados del resto de la planta. Son los jugadores más bajos en la pirámide, y sienten que sus aportes son descalificados e ignorados. La comunicación abierta es esencial para esto. Como un beneficio, yo recientemente intenté introducir eventos sociales ocasionales después del trabajo para los capataces, otros empleados asalariados y sus gerentes —una noche temática de deportes en el bar local, por ejemplo. Los capataces aprecian el gesto, pero nuestros supervisores generales no están acostumbrados a este estilo de gerencia o nivel de interacción social.”

### *Contrataciones*

En 2007, la tasa base promedio para un nuevo capataz de línea era equivalente a aproximadamente 30 dólares por hora (aproximadamente 16% sobre la tasa promedio por hora). También tenían derecho a pago por horas extras. Más aún, las tasas de pago en la planta estaban ajustadas para reflejar experiencia y años de servicio con Treadway.

El proceso de selección para los actuales empleados de Lima interesados en una posición de capataz de línea comenzaba cuando los puestos disponibles se publicaban en una cartelera en la planta y en el sitio web corporativo, para facilitar las transferencias desde otras plantas. Los legajos de empleados postulados eran revisados y se coordinaba una entrevista con el gerente de área. Aquellos empleados que se postulaban para una posición de capataz también debían completar exitosamente el Test de Primera Línea (FLT por sus siglas en inglés) —un examen de cinco horas que 45% de los postulantes pasaba, en promedio.

La porción escrita de tres horas del FLT pedía a los postulantes que desarrollaran un plan de producción, con proyecciones de corto y largo plazo, y que resolvieran varios mini casos de estudio sobre relaciones interpersonales. El comité evaluador luego entrevistaba a los candidatos durante dos horas, para evaluar su habilidad para responder rápidamente a situaciones hipotéticas, requiriendo resolución de problemas, reestructuración de tareas y habilidades de planeamiento para evaluar las capacidades y los estándares que podrían aportar a la posición de capataz.

Para reclutar graduados universitarios con diploma, la gerencia de la planta de Lima publicaba vacantes de capataces en ferias de empleo de universidades y en páginas de internet. Había también en curso un programa de empleados referidos. Además de completar el FLT, los candidatos externos que superaban el examen eran entrevistados por el gerente de área y por un supervisor general, a quienes los candidatos debían convencer de su sincero interés en una carrera en manufactura.

### *Entrenamiento*

Hacia noviembre de 2007, los capataces de línea nuevos recibían solo entrenamiento informal, a criterio del supervisor general y del gerente de área. De acuerdo a Herb Adams, un supervisor general, “No tengo mucho tiempo para destinar a dar guía y apoyo. Le digo a mi gente que tiene que tomar control para sobrevivir en el piso de la planta. Deben mantener sus ojos abiertos por los empleados problemáticos y hacerles saber quién manda. Esa es la única forma de tener éxito como

capataz.” Los gerentes de área y supervisores generales preferían que los capataces actuales adoptaran el probado estilo de gestión de sus días como capataces.

A pesar de la reticencia al cambio de los gerentes de área y los supervisores generales, Wall sentía que el entrenamiento era clave para reducir la rotación entre los capataces de línea. Wall estimó que solo el 43% de los 23 capataces de línea que habían dejado la posición en 2007, lo habían hecho en forma voluntaria. Algunos antiguos capataces de línea de Lima retornaron a posiciones pagadas por hora en la planta, o fueron transferidos a otros trabajos en otras plantas de Treadway, pero muchos dejaron Treadway. Wall sentía que los capataces que eran desvinculados, habían fallado por una de tres razones: no podían controlar a los trabajadores, no alcanzaban expectativas, o habían tenido sucesivas interacciones contraproducentes con supervisores generales y con gerentes de área.

Las observaciones de Robert Henry, gerente de personal asalariado, coincidían en la necesidad de entrenamiento:

Muchos de nuestros capataces son puestos en una línea antes de tener suficientes conocimientos. Los supervisores generales esperan que naden o se ahoguen. Hay un montón de áreas de especialidad en las cuales los capataces generalistas deben rápidamente ponerse al tanto. Algunos capataces no tienen idea sobre ingeniería industrial, o sobre cómo llevar control de sus horas. No saben cómo manejar una disputa, y mucho menos sobre sus derechos legales, de los que los trabajadores bajo sindicato saben. Muchos problemas podrían ser evitados si los capataces pudieran aprender cómo llevarse bien con los trabajadores pagados por hora.

Wall había intentado crear un nuevo programa de entrenamiento rotativo de un mes para los capataces de línea. El programa asignaría a los gerentes de área como mentores formales y expondría a los nuevos capataces de área a los procesos clave en la planta. Los nuevos capataces de línea pasarían un día con Compensaciones para aprender sobre los problemas con las planillas de presentismo y pagos de sueldos, y un día con Recursos Humanos para cubrir información sobre contratos con el sindicato y cuestiones disciplinarias. Sin embargo, debido a recortes de presupuesto a fines de 2007, Bellingham decidió demorar el programa, indicando, “Entiendo que debemos entrenar mejor a nuestros capataces. Suelen trabajar con pocos conocimientos sobre la mejor forma de lidiar con situaciones laborales. Me gusta la idea de un programa de entrenamiento formal, pero no es factible en el contexto de nuestro actual objetivo de control de costos.”

## Perspectivas para los Capataces de Línea

Los capataces de línea eran evaluados anualmente por su supervisor general en una evaluación de desempeño. (Ver **Anexo 6** para un modelo de evaluación de desempeño). De acuerdo a Bellingham, había dos factores en los cuales los supervisores generales evaluaban a los capataces de línea: “su habilidad para alcanzar o superar expectativas, y cómo manejan y entrenan a sus trabajadores pagados por hora.” El sistema de medición de desempeño general era muy informal. En las palabras de Herb Adams, “Mientras que alcances tus objetivos sin agravar demasiado al sindicato o a la gerencia, estás bien.”

En Lima, los supervisores generales eran generalmente promovidos de posiciones de capataces, y los gerentes de área generalmente eran promovidos desde posiciones de supervisor general. En 2007, un capataz de línea había sido promovido a supervisor general, y no había posiciones abiertas para la posición de gerente de área.

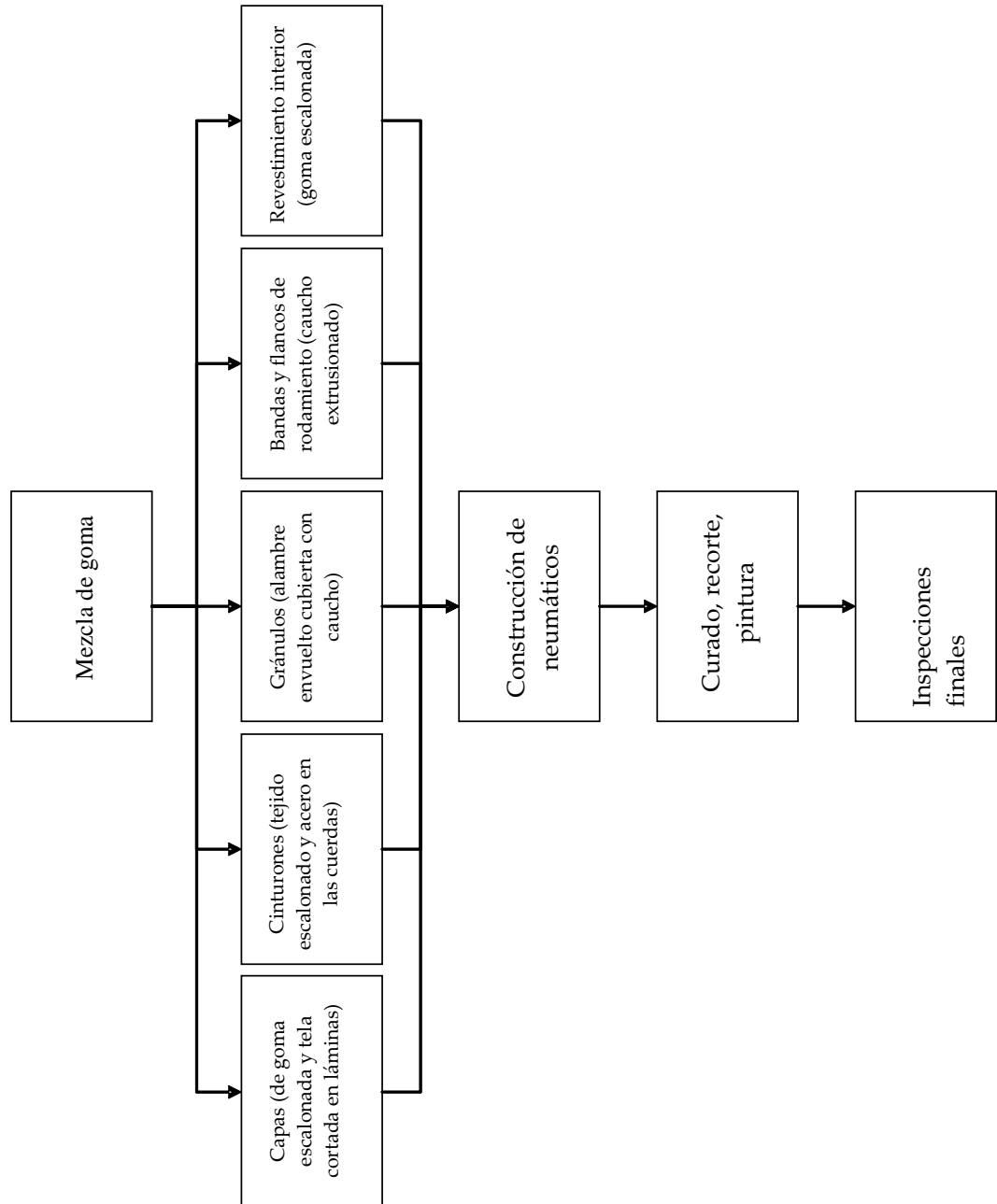
De acuerdo a Tom Hamilton, otro supervisor general, “Mis capataces de línea no ven ninguna forma de crecer en Lima. Yo siempre recomiendo a mi gente con las mejores perspectivas de potencial gerencial a Recursos Humanos, pero siempre que hay una vacante para supervisor general, contratan a otro —generalmente algún graduado universitario.” Se sabía que no habría nuevas posiciones salariales en Lima en 2008. Cualquier posiciones sería debido a algún retiro, promoción u otros cambios de trabajo.

Leyendo sus legajos de personal, Ashley Wall sabía que el problema de la alta rotación en la posición de capataz de línea —que afectaba a una tercera parte de la personal asalariado—era un tema complicado que la gerencia de Lima debía enfrentar. La satisfacción y productividad se encontraban en riesgo. La planta no desarrollaba nuevos gerentes en forma satisfactoria. Las relaciones entre la gerencia y los sindicatos estaban amenazadas.

Rápidamente Wall se dio cuenta que necesitaría trabajar durante el cierre de Navidad para estar lista para dar sus recomendaciones al gerente de planta el 2 de enero. Necesitaba desarrollar un análisis acabado de la raíz del problema y un plan específico para afrontar estas cuestiones. Con menos de cinco semanas para desarrollar una recomendación, comenzó a buscar en sus archivos personales para comprender el problema en forma más profunda y las acciones que se debían tomar.

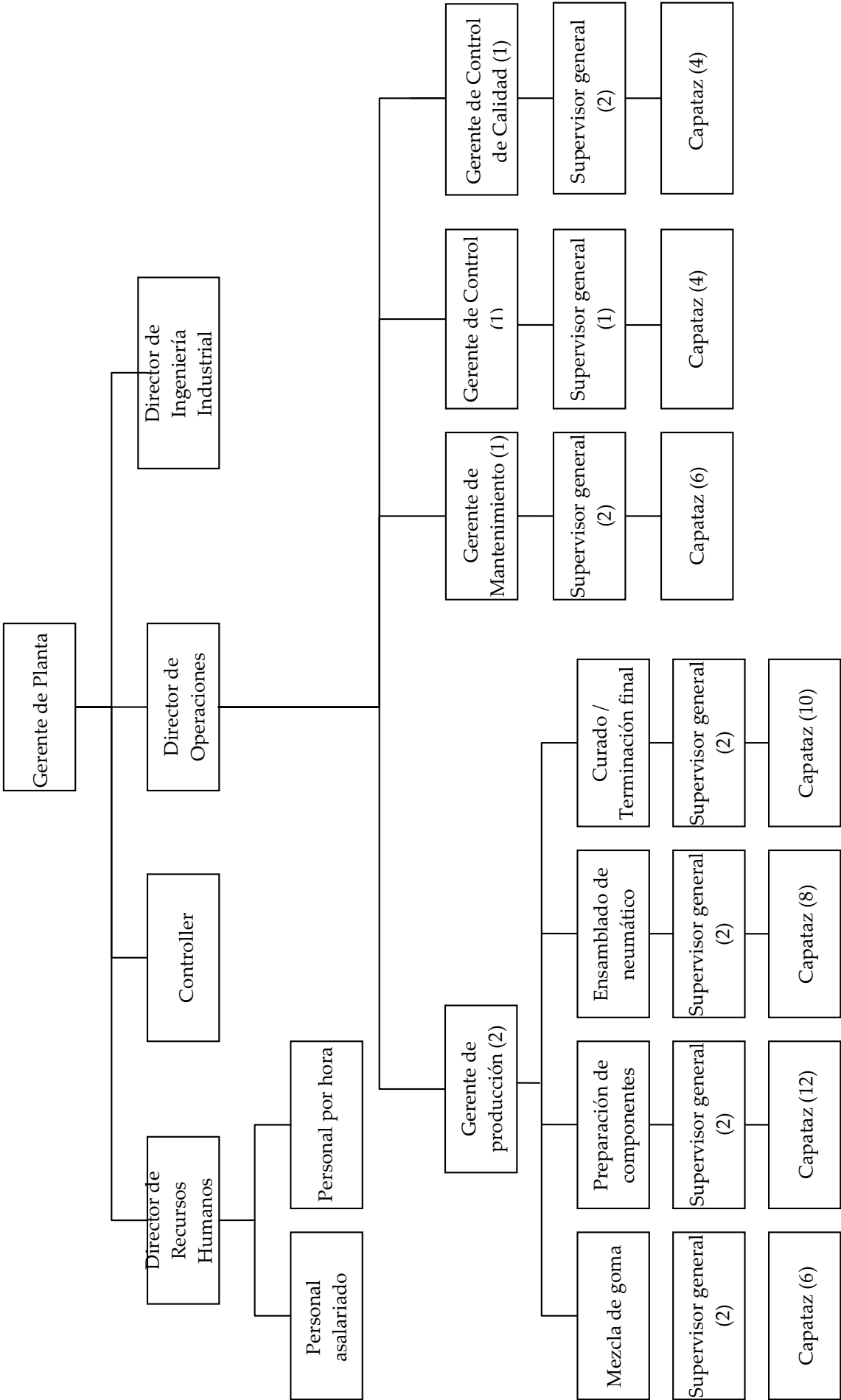
## Anexo 1 Proceso de Manufactura de Neumáticos

El proceso de manufactura de neumáticos en la planta de Treadway comenzaba con la preparación y mezcla del compuesto de goma. El mezclado se realizaba en una máquina grande llamada mezclador Banbury. Luego, varias máquinas daban forma a la goma en seis componentes individuales del neumático: capas, cinturón, gránulos, paredes laterales, telas, y cubierta interna. Una vez que los seis componentes estaban preparados, máquinas de rollos automáticos unían las partes, presionándolas firmemente en un neumático sin terminar, o "verde". El neumático "verde" era luego inspeccionado antes de ir a la prensa de curado. Este proceso vulcanizaba la goma y una vez que el neumático era recortado y pintado, el resultado era un neumático terminado. El paso final era una serie de inspecciones, que incluían una placa radiográfica para revelar defectos internos.





Anexo 2 Organigrama Abreviado, 2007 (Treadway Tire Company, planta de Lima, Ohio)

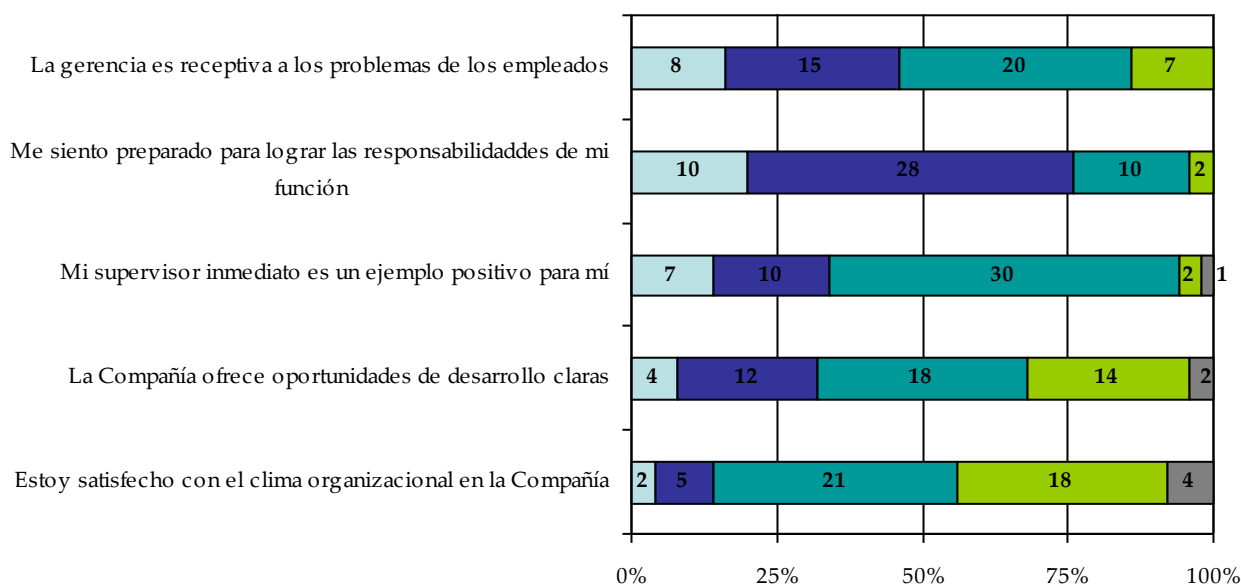


**Anexo 3** Distribución de los Capataces: Contrataciones Internas vs. Externas<sup>a</sup>

Departamento	Contratación Externa	Contratación Interna	Transferencia	Total
Distribución de Capataz 31/12/06	8	40	2	50
Desvinculación Voluntaria	3	6	1	10
Desvinculación Involuntaria	<u>3</u>	<u>10</u>	<u>0</u>	<u>13</u>
Total	6	16	1	23
Nuevas contrataciones	8	14	1	23
Distribución de Capataces 28/11/07	10	38	2	50

<sup>a</sup> *Contratación interna* se refiere a capataces que habían sido promovidos de los rangos de una posición pagada por hora en la planta. Ninguna de las contrataciones internas tenía título universitario. *Contrataciones externas* refiere a aquellos contratados de fuera de la planta – (todos los contratados externos tenían estudios universitarios).

#### Anexo 4 Comentarios de la Encuesta a Empleados de Lima en 2007<sup>a</sup>



#### ¿Qué se puede hacer para hacer más efectivas las posiciones de supervisión en la planta?

##### *Comentarios Selectos de Empleados Asalariados:*

“Los capataces mas jóvenes de la línea son inteligentes y exigentes, pero no tienen suficiente entrenamiento —especialmente en como trabajar con los sindicatos y como manejar a sus empleados.”

“Si los empleados pagados por hora sienten que se pueden salvar de algo, —lo harán. Los capataces de línea deben estar a la altura de las circunstancias, marcar límites y mantener respeto.”

“Necesitamos hacer un mejor trabajo de comunicación con los capataces y explicarles por qué las decisiones se echan atrás. Las audiencias por quejas formales no se discuten con ellos, y ahora todo lo que escuchan son rumores y reportes de segunda mano.”

“Los capataces tendrían más éxito si trataran a su gente con más respeto y no tuvieran actitudes tan negativas hacia ella.”

“Esas cosas de psicología y hablar de motivación no corren acá. Los capataces necesitan usar mano de hierro.”

##### *Comentarios Selectos de Empleados Pagados por Hora:*

“Los capataces no nos tratan con respeto. Solo nos ladran órdenes y esperan que nosotros saltemos. No parecen entender qué tan difícil es nuestro trabajo.”

“Mi capataz no me perdona una. Es como que disfruta encontrarme haciendo algo mal. Nunca tiene nada bueno para decir sobre mi trabajo.”

<sup>a</sup> El gráfico representa respuestas de la posición de capataz; comentarios seleccionados transcritos son de todos los niveles de personal asalariado y pagado por horas.

**Anexo 5** Modelo de Entrevista de Salida (Planta de Lima, Ohio)

Por favor responda las siguientes preguntas de la mejor manera. Sus respuestas individuales serán mantenidas en confidencialidad y no pasaran a formar parte de su legajo personal. Esta información es vital para ayudarnos a analizar factores que contribuyen a la rotación de los empleados.

Posición capataz de línea

Describa brevemente el motivo de su partida:

No estaba satisfecho con mi trabajo o ambiente de trabajo. Estaba solo, sin los recursos o entrenamiento necesario, y no podía hacer mi trabajo.

Marque el cuadro que mejor describe sus percepciones sobre los siguientes aspectos de su empleo.

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho
Responsabilidades del trabajo		√	
Entrenamiento y desarrollo			√
Salario	√		
Beneficios	√		
Condiciones laborales			√
Horas de trabajo		√	
Supervisores			√
Oportunidades de Crecimiento			√
Compañeros de trabajo		√	

Agregue cualquier comentario adicional sobre su decisión de dejar su trabajo:

Mi supervisor general siempre decía "¡Hazlo!" No recibí ningún entrenamiento sobre como hacer el trabajo. Los empleados pagados por hora no mostraban ningún respeto por mí.

Qué sugerencias haría para mejorar lo siguiente:

Condiciones de trabajo: Más respeto y autoridad para las posiciones de capataz.

Relaciones de Empleados: Más comunicación desde la alta gerencia y entrenamiento en el contrato laboral.

Supervisión: Tiempo real de interacción con supervisores que muestran interés en ayudarte a tener éxito.

Productividad: Guía y entrenamiento en como lograrlo.

**Anexo 6** Modelo de Evaluación de Desempeño de Personal Asalariado (Planta de Lima, Ohio)Nombre: John ClarkFecha: 15/11/2007Departamento: Ensamblado de neumáticoPosición: Capataz

**Instrucciones:** Una evaluación de desempeño debe completarse cada año por cada empleado bajo su supervisión. Utilice la sección *Comentarios* para justificar sus evaluaciones. Cualquier evaluación *Destacada o Insatisfactoria* debe ser explicada en la sección *Comentarios*. Tanto usted como el empleado deben firmar este formulario.

**Niveles de Desempeño:**

Destacado (D)	Excede expectativas por lejos.
Excelente (E)	Se desempeña muy por sobre el promedio.
Competente (C)	Desempeño aceptable; alcanza todas las responsabilidades del puesto.
Marginal (M)	Se desempeña por debajo de las expectativas.
Insatisfactorio (I)	Se desempeña muy por debajo de las expectativas.

**Evaluación de Desempeño:**

*Dependabilidad/Responsabilidad:* Tiene disposición, es confiable, y realiza sus tareas en el tiempo estipulado. C

*Comentarios:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Seguridad/Limpieza:* Promueve la operación correcta y segura en el trabajo. E

*Comentarios:* No tuvo accidentes este año.

\_\_\_\_\_

*Cantidad de Trabajo:* Producción es consistente con los estándares establecidos. E

*Comentarios:* Siempre alcanza las expectativas de producción.

*Calidad del Trabajo:* Asegura productos correctos y de calidad. C

*Comentarios:* \_\_\_\_\_

*Gestión y Control:* Establece prioridades, motiva a sus subordinados y aplica las políticas en forma justa. C

*Comentarios:* \_\_\_\_\_

*Evaluación general:* E

*Comentarios:* John trabaja duro y nunca se queja. Solo tuvo un par de quejas formales en su grupo este año.

Firma del Empleado: John A Clark 15/11/07

Completado por: Herb Adams 15/11/07