



**Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos**

Proyecto Final de Grado

**Sistema de Evaluación de Desempeño
Aplicación en CONTAINEX SA**

Tribunal evaluador:

Presidente - BELTRAMINO, Nicolas

Vocal - SINGENSER, Olga

Tutor – Adrian Dolgonos

Alumnos:

VEGA LUCERO, Ana Laura

SEIB, Ramiro



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración
Departamento Desarrollo
Profesional
Lugar y fecha: Córdoba,
15/12/2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

Sistema de Evaluación de Desempeño - Aplicación del mismo en
Containex S.A.

Integrantes: Ana Laura Vega Lucero
Ramiro Seib

Profesor Tutor del PG: Adrian Dolgonos

Miembros del Tribunal Evaluador: Nicolas Beltramino
Olga Singenser

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



“Brilla con esa luz especial que te es propia.

Conquista tus victorias en la tarea de cada día, y empuñate en superarte siempre fiel a quien eres de verdad.

Lo que quiero decirte es que la identidad es algo único, irremplazable.

De nada sirve que te compares con otros.

En cambio, esfuérzate por cultivar tu vida y veras como se adorna y embellece con la plena expresión de tu potencial sin límite”.

Daisaku Ikeda



Dedicatorias

Esta tesis va dedicada a mi mamá María Cristina Lucero y a mi papá Héctor Vega, que siempre me brindaron apoyo incondicional con todo su amor.

A mi hermano Emanuel por estar siempre a mi lado.

A mi abuela Cristina, que es la luz de mis días.

A mis amigas que forman mi gran tesoro.

A mi amigo y compañero Ramiro por acompañarme a cumplimentar esta etapa tan importante de mi vida.

Ana.

Quiero agradecer inmensamente a mi familia, Juan Manuel Seib y Ana Carolina Velasco, a mi hermano Facundo Seib; a mis abuelas Yaya Rodriguez y Elda Moscon. Todos ellos por estar siempre convencidos de que este largo y complejo camino hacia la profesionalización de mi persona es posible, por no permitirme bajar nunca los brazos, pero si mantener la frente bien en alto.

Agradezco estar firme durante este duro y forzoso trayecto, a la felicidad plena que me produce el escribir esta dedicatoria.

A mi abuelo Roberto Mario Velasco, que no está presente físicamente en este mundo, pero si eternamente en mi.

A todos mis familiares y amigos que estuvieron alentándome en cada momento para continuar; en particular a Enrique Morón, quién supo encontrar la forma de mantenerme constante y expectante por el logro de este gran objetivo.

Ramiro.-



INDICE

Resumen.....	-7-
--------------	-----

Primera Parte

Introducción.....	-9-
Presentación de la empresa.....	-10-
Visión y Misión de la compañía	
Estructura Organizacional	
Clasificación de la empresa	
Estructura jerárquica y departamental de la Organización – Organigrama	
Plan Estratégico	
Justificación.....	-19-
Viabilidad en la Intervención	
Alcance en la práctica	
Objetivos.....	-21-
Metodología.....	-22-
Pre-diagnóstico.....	-23-
Situación Problemática.....	-26-

Segunda Parte

Marco Teórico.....	-27-
Pymes	
Funciones de los subsistemas del sistema de Recursos Humanos	
Estrategia	
Visión Estratégica de una Pyme	
Los Objetivos	
Comunicación	
Evaluación de Desempeño	

Tercera Parte

Análisis de la Información.....	-40-
Análisis de la información recolectada en los cuestionarios	
Análisis de la información recolectada en las entrevistas	

Cuarta Parte

Propuesta del Sistema de Evaluación de Desempeño.....	-60-
Presentación del Sistema Evaluación del Desempeño	
Implementación de la Propuesta	



Conclusión.....-80-

Bibliografía.....-82-

Anexos.....-84-

Anexo 1 – Entrevista semi-estructurada a responsable de CONTAINEX S.A.

Anexo 2 – Artículo periodístico diario La Voz del Interior

Anexo 2 – Artículo periodístico, y planillas de especificaciones técnicas del producto

Anexo 3 – Entrevista y Cuestionarios

Anexo 4 – Artículo periodístico

Anexo 5 – Guía del Evaluador

Anexo 6 – Carteleras y e-mails institucionales.



RESUMEN

Bajo el nombre de “Sistema de Evaluación de Desempeño, aplicación del mismo en Containex S.A.” se confeccionó este proyecto de grado proponiendo una intervención acorde a los objetivos de la organización, y el intento de alineación a estos de una íntegra gestión de su capital humano.

Con el convencimiento de que dicho sistema de evaluación del desempeño del personal de la compañía será el inicio a la formalización de variados procesos dentro del sector de RRHH, como así también para el mejoramiento y fortalecimiento de los ya existentes, enriqueciendo el trabajo de coordinadores principalmente. A su vez, el proyecto brindará a los colaboradores y encargados de esta PYME la determinación de espacios de reunión, comunicación y retroalimentación, con propuesta de consenso en el establecimiento de las funciones acordes a cada puesto y cada empleado, fomentando el trabajo en equipo entre ellos.

Luego de realizar la recolección de información y el análisis correspondiente de la misma, pudimos detectar, por un lado, la necesidad de fortalecer en su rol a los coordinadores y la necesidad de contar con herramientas que les permitan mejorar su gestión, y de esta manera, el trabajo del equipo de colaboradores a su cargo. Paralelamente, pudimos determinar que tanto para los colaboradores como para los coordinadores es fundamental contar con un espacio de comunicación y de retroalimentación, donde se puedan especificar los objetivos concretos a trabajar y proyectar a futuro, detectando las fortalezas y los aspectos a mejorar. La detección de necesidades de capacitación y el mejoramiento de los resultados en los procesos de selección, se observaron también como principales causas de la implementación de esta sistemática herramienta.

Conduciendo la colaboración de las relaciones humanas en esta ardua tarea de guiar la descentralización de las decisiones de lo más alto de la pirámide empresarial, a un enriquecimiento de los puestos medios de adecuadas responsabilidades, la dirección de la compañía aceptó este desafío con el proyecto llevado a cabo.

Los autores del diseño de este proyecto de grado fueron Ana Laura Vega Lucero y Ramiro Seib, contribuyendo a la finalización de sus carreras universitarias, alumnos del Instituto Universitario Aeronáutico en la Licenciatura de Recursos Humanos.



Primera Parte

Presentamos a continuación un esquema de la estructura de la primera aproximación al Proyecto de grado, organizando así las ideas que en este apartado se desarrollarán.



Figura 1: Esquema Primera Parte



INTRODUCCION

La evaluación de desempeño consiste en una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo. Se trata de un sistema integral de evaluación, que debe ser confiable, válido y efectivo; mediante su proceso permite determinar, verificar y valorar la ejecución de las tareas de un trabajador en el marco de las funciones y responsabilidades que tiene asignadas para su desempeño laboral. Los resultados proporcionan retroalimentación a los involucrados, personal y mandos jerárquicos de la compañía, como también a diversos procesos del departamento de Recursos Humanos.

Estos son algunos de los puntos a tratar en este proyecto de intervención con el fin de alinear objetivos y resultados entre la compañía y sus empleados, así mejorar los rendimientos individuales y colectivos, emplazando las decisiones organizacionales, y en consecuencia, detectar y señalar nuevas necesidades, orientando a una planificación de tratamiento de las mismas.

Se abordarán además temas principales que efectúan gran repercusión en el éxito organizacional de toda empresa y será justificada desde una visión estratégica de Recursos Humanos.

Trabajándose el proyecto de grado en la empresa CONTAINEX S.A. durante un tiempo aproximado de cuatro meses enfocándonos principalmente en el tema de evaluación de desempeño de su personal.

Se entiende que una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, el mismo deberá ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque identificará los elementos relacionados con el desempeño, medirá y proporcionará retroalimentación a los diferentes sectores de la compañía.



PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CONTAINEX S.A es una empresa latinoamericana, fundada en el año 2006, compuesta por un equipo de trabajo multidisciplinario que permite, a empresas de todos los sectores disponer de espacios de almacenamiento en Containers Marítimos para sus productos en frío o seco, complementarios a sus plantas industriales o zonas de producción.

En el año 2006 *Containex* comenzó a dar sus primeros pasos en la actividad, comercializando algunos contenedores que habían sido utilizados de obradores. Con el paso del tiempo y luego de obtener varias ofertas por el anuncio, detectaron un mercado virgen en la capital.

Tal es así que tres años después y una vez inserta la empresa en el mercado, decide incorporar a su actividad la modificación y acondicionamiento de contenedores secos para hacer módulos habitables, baterías de baño, módulos de oficina, polvorines y showroom, entre otros usos que se le puede dar a estos bienes, lo que da origen a la planta industrial en Córdoba, donde desarrollan la producción metalúrgica.

Actualmente la empresa dedica su actividad a la comercialización de contenedores de mercadería seca, refrigerada y para módulos de distinta índole. Cuenta con una red de distribución desde Mendoza, Córdoba y Buenos Aires para entregar a los distintos puntos del país.

Su misión es solucionar rápida y eficientemente el almacenamiento de productos para empresas de todos los sectores en forma temporaria o permanente. A su vez, vender o arrendar contenedores marítimos y fabricar módulos habitables para uso en zonas no edificables o aisladas. Proveer un producto de alta versatilidad a toda Argentina y Chile, e incorporar mercados como Bolivia, Perú y Uruguay.

También provee de forma mayorista a empresas que no están inscriptas como importadores o exportadores y/o se dediquen al arrendamiento en las localidades que se encuentran.

Containex representa a las principales compañías marítimas de Sudamérica, entre ellas, CSAV, Evergreen y Hamburg Sud, como así también a Dolphin Container empresa China y Cannonspark Management Limitada y ZIM, de Canadá.



Visión y Misión de la compañía

Visión: Posicionarse en el mercado latinoamericano como principal proveedor de empresas nacionales e internacionales, asegurando un producto o servicio de excelencia.

Misión: Solucionar rápida y eficientemente el almacenamiento de productos para empresas de todos los sectores, en forma temporaria o permanente. Proveer un producto de alta versatilidad para su uso en zonas no edificables o aisladas.

Estructura Organizacional

El siguiente organigrama muestra la distribución jerárquica de la empresa:

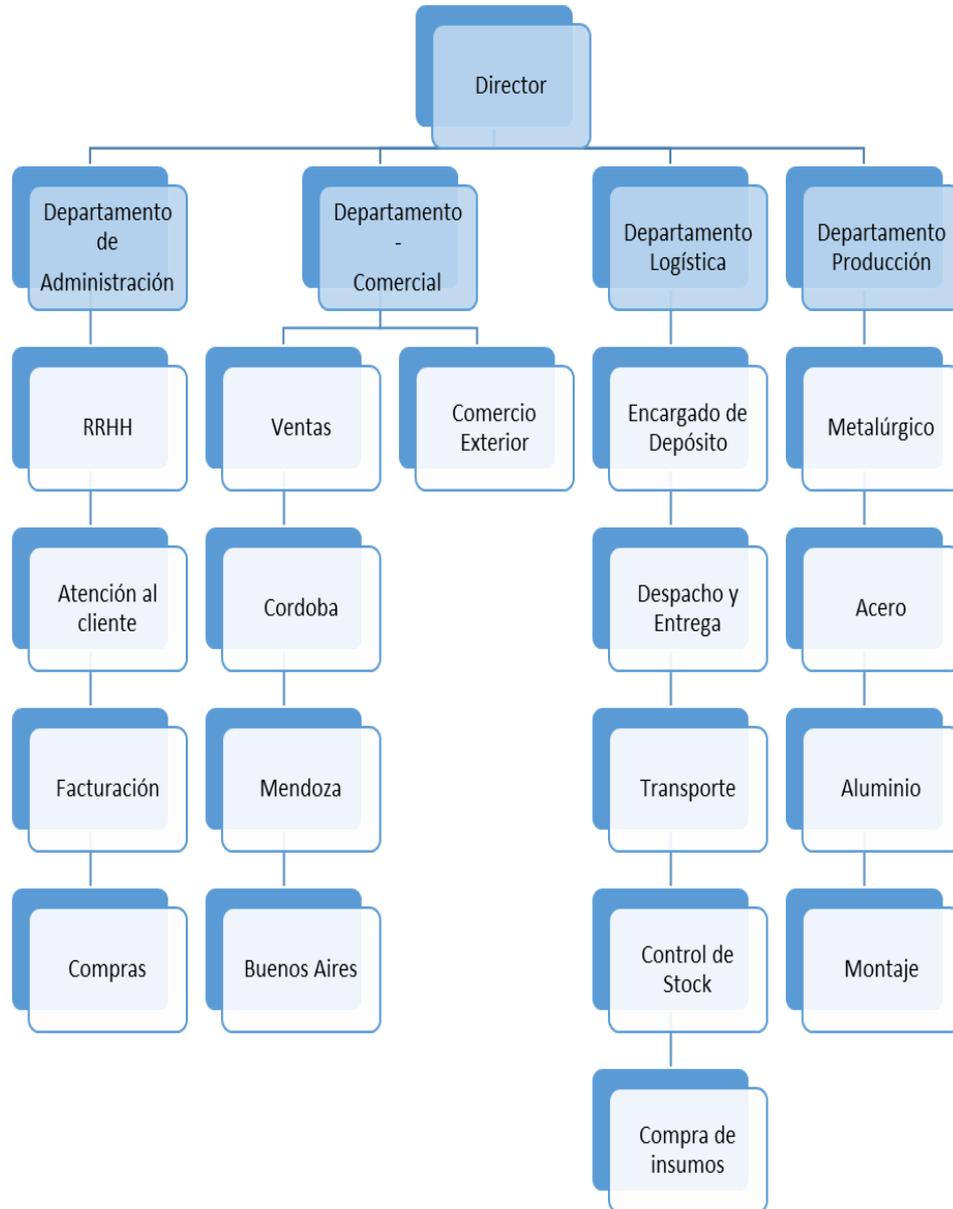


Figura 2: Organigrama de CONTAINEX S.A

Containex S.A tiene una estructura plana, la cuál será detallada a continuación:

-Posee una estructura flexible ya que presenta gran adaptabilidad a los cambios, procurando responder con rapidez a las necesidades presentes del entorno, esto les permite amoldarse a las diferentes circunstancias que puedan surgir de manera organizada evitando el caos y la pérdida de productividad.



-Presenta pocos niveles jerárquicos, cuenta con un director general, un gerente encargado del departamento de logística y el departamento de producción, además tres coordinadores, el resto de los colaboradores se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Esto da un total de una dotación permanente de 17 empleados fijos y 5 contratados a destajo (área de producción), atados estos últimos a la demanda del producto, ya que la misma varía significativamente según la estacionalidad. Organiza su actividad en cuatro grandes departamentos, Producción, Logística, Comercial y Administración. Las mismas se despliegan en una interrelación que abarca las provincias de Córdoba, Mendoza y Buenos Aires.

El departamento administración cuenta con cinco colaboradores, que se encargan de las tareas de procesamiento de facturaciones, atención de clientes (post-venta), pagos y compras menores, cadetería, entre varias actividades administrativas más. El área de Recursos Humanos, cuenta con dos personas encargadas de realizar las actividades pertinentes, una de las cuales es personal efectivo de la empresa y su función está orientada a las actividades de administración de personal, como ser reclutamiento y selección, inducción, capacitación, en lo referente a aspectos de seguridad laboral es quien se encarga de contactar e informar a un Ingeniero de Seguridad Laboral sobre novedades de este tema así como también coordinar las visitas y controles mensuales que permiten llevar adecuadamente la seguridad en planta, y además esta persona mantiene contacto directo con el Estudio Contable. El segundo puesto de Recursos Humanos está asignado a un Pasante, a cual se le designan tareas de soporte al área aportando así un seguimiento de novedades del personal. En caso de que se viabilizase el proyecto propuesto el Pasante quedaría contratado efectivo ya que inmediatamente es la persona que más conoce el área, además el proceso será acompañado y supervisado por la Coordinadora de Administración, así obtendremos un seguimiento que nos permita trabajar la herramienta adecuadamente.

En el Departamento Comercial de la empresa es el mismo Presidente, Eduardo Salerno, y tres vendedores que trabajan independientemente y cobran comisiones/porcentajes por venta en las zonas establecidas; Mendoza, Córdoba y Buenos Aires. Esta ubicación le permite ampliar las perspectivas de mercado y alcanzar a todo el país; y en la actualidad se encuentran en búsqueda de expandirse a países vecinos también.



El gerente comercial y el área de Administración se ocupan de los proveedores y el pago de las operaciones al exterior.

Dentro del área de comercio exterior se encuentran dos despachantes que se encargan de las nacionalizaciones. También Agentes de Transporte Aduanero (ATA) de la empresa. CONTAINEX representa a las principales compañías marítimas de Sudamérica, entre ellas: CSAV, Evergreen y Hamburg Sud. Dentro de sus principales proveedores de la materia prima de la empresa, acero y contenedores originales, sin aún modificación o adaptación, son China y EEUU.

El Departamento de Logística está a cargo del hijo del presidente de la empresa y un encargado de depósito. Dentro de las funciones de este sector, se encuentran responsabilidades de contratación de camiones para transportar los contenedores dentro del país, recepción/envío de facturas y remitos, el alistaje de los containers, la coordinación de las entregas, las descargas y ubicación de los mismos en depósito. Los contenedores llegan hacia el puerto de Buenos Aires en buque, luego de allí se trasladan en camión hacia diferentes puntos dependiendo el fin que tengan, algunos hacia Córdoba para darle valor agregado, otros contenedores van directamente al depósito del cliente.

Sus principales proveedores de transporte terrestre son Cooptasicor Limitada, Mansilla Transporte, Fabio Arena Transporte y Transporte Oroz SRL.

El circuito de estos contenedores una vez que llegan al territorio aduanero con destinación temporaria, debido que llega con mercadería de terceros. Luego se nacionalizan las unidades, con la documentación correspondiente para el ingreso al país. Estos viajan dependiendo la necesidad de tratamiento que tengan, en caso de que se necesite refaccionar, remodelar y/o adaptar, se trasladan a Córdoba donde se encuentra la planta industrial de la empresa. En caso que no se requiera de ninguna intervención y el producto pueda ser comercializado, simplemente se realiza el movimiento del mismo hasta su lugar de destino, entrega/venta del producto.

A su vez, el Departamento de producción también está a cargo de Ignacio Salerno, hijo del Presidente de la firma; y se encuentra físicamente dicha área en el depósito que se ubica sobre avenida circunvalación 4850, Estación Flores – Córdoba Capital. En el sector metalúrgico hay un encargado general; a su vez, trabajan tres operarios fijos para el área de acero, otras dos personas en el sector de aluminio, y finalmente, hay tres personas que trabajan en el montaje de equipos y mantenimiento de maquinaria, como también de la infraestructura del taller. Del total de los trabajadores, siete son personal



permanente de planta y los once restantes contratados, atado a la demanda del producto como Reefers, módulos habitables (ver ANEXO 2) o Gensets; ya que la empresa tiene determinados períodos de trabajo durante el año, así contratados por tiempo determinado o por trabajos específicos.

-Containex S.A tiene una estrategia centrada en el cliente mediante la cual busca permanentemente superar las expectativas del cliente, siendo proactivo ofreciendo constantemente nuevos servicios que mejoren el producto/servicio ofrecido. Sus vendedores brindan una atención especial con cada cliente, generando calidad y calidez, fidelizando de esta forma al cliente.

-Cuenta además con un **modelo de gestión no tradicional** ya que día a día buscan tener una mirada innovadora y abierta a nuevos horizontes ya que constantemente se centra en las necesidades de los clientes.

Clasificación de la empresa

Integración del capital: La empresa es Privada, los dueños son particulares.

Fines: Containex tiene fines de lucro.

Rubro: Industrial Metalúrgico.

Forma jurídica: Su forma jurídica es una Sociedad Anónima S.A. sus particulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de acciones.

Origen del capital: La firma posee capitales argentinos, por ende su origen es nacional.

Tamaño: La empresa es una PYME.

Alcance geográfico: Su alcance geográfico es Internacional, con mayor presencia en los países de América latina.

Duración: Permanente.



Tipo de actividad que realiza: Es una organización comercial que se dedica a la importación, fabricación, adaptación, venta y alquiler de contenedores marítimos.

Tipos de bienes: Contenedores marítimos para consumo interno y para exportación de mercaderías de terceros.

Plan Estratégico

CONTAINEX S.A presenta tanto una estrategia interna como externa, ambas están pensadas de manera integral y sistémica.

La estrategia interna está destinada a direccionar todos los esfuerzos de los recursos humanos a lograr optimizar de manera eficiente y eficaz los procesos de trabajo.

La estrategia externa está enfocada a posicionar la empresa como una de las líderes en el mercado destinando todos sus recursos para así lograrlo.

Ambas al estar relacionadas se expresan en una estrategia general que tiene como objetivo ofrecer un producto/servicio de excelencia asegurando la máxima calidad tanto en el producto terminado como los canales de logística y distribución, de manera tal que se asegure la mejor rentabilidad para la empresa.

Estrategia general:

En lo que se refiere al **producto/servicio** cada uno deberá cumplir con las especificaciones correspondientes para superar las expectativas de sus clientes marcando la diferencia con el resto de los competidores del mercado.

Proporcionar un producto cada vez más confiable, con la mejor relación precio/calidad, y optimizar tiempos de ejecución de los trabajos.

En lo referente a **Capital Humano** se definen las productividades de los trabajadores por trabajo realizado. El encargado de cada área acuerda un proceso de



trabajo el cual debe seguir las especificaciones a modo de llevar una guía del trabajo que luego será mensurado.

Los equipos de trabajo disponen de flexibilidad ante las necesidades de cambio y mejora.

Cooperación y compromiso frente a las situaciones que se puedan presentar para resolver el problema en tiempo y forma.

En su visión de **negocios** estratégicos se direccionan las acciones para aprovechar todas las oportunidades de negocio disponibles y asegurar la rentabilidad.

Analizar con especial atención a las tendencias del sector para estar a la altura de las circunstancias frente a entornos cambiantes, alcanzar una cuota óptima de mercado y detectar con rapidez las amenazas competitivas.

Estrategia de Recursos Humanos:

El objetivo general en lo que refiere a Recursos Humanos de CONTAINEX S.A esta direccionado a lograr lo siguiente:

- Establecer fuertes lazos con los coordinadores para que se sientan acompañados en la toma de decisiones.
- Incentivar la creatividad, la innovación y la interacción de los recursos humanos.
- Formación y capacitación acorde a las necesidades reales del puesto.
- Comunicación intersectorial fluida/ Eliminar barreras de la comunicación.



El siguiente cuadro muestra de manera gráfica la estrategia general de Containex S.A.

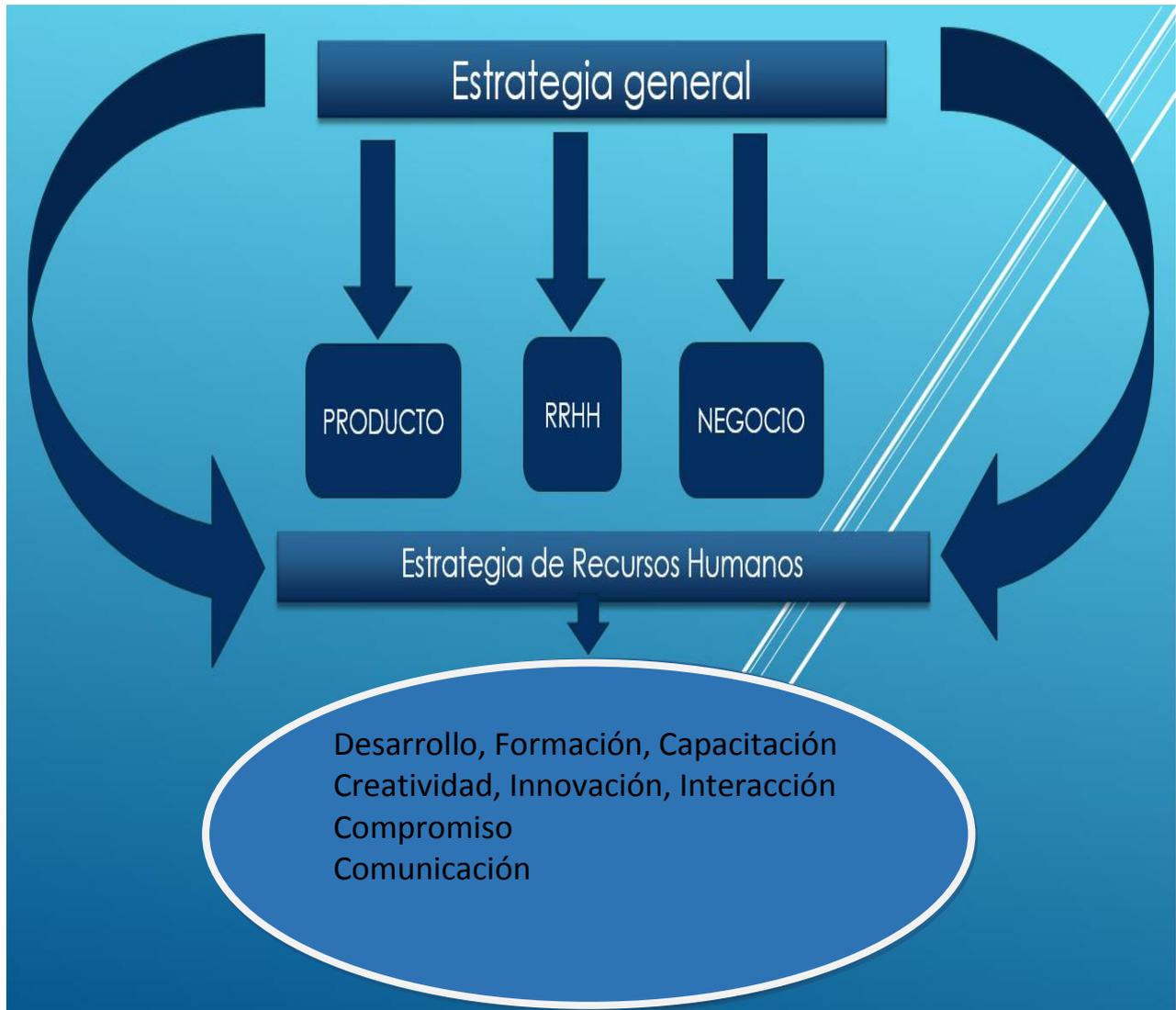


Figura 3: Estrategia de la empresa



JUSTIFICACIÓN

El concepto de Evaluación de Desempeño hace alusión a una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo a futuro. La Teoría General de Sistemas nos permite explicar el funcionamiento de la organización en términos de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas, como así también los vínculos permanentes con el exterior, otorgándonos así una visión integral de la organización; es decir, ve a al sistema como un conjunto organizado de partes interactuantes o independientes que se relacionan formando un todo.

Con relación a lo mencionado anteriormente, trabajar en esta herramienta permitirá interactuar con los demás subsistemas de Recursos Humanos, generando beneficios para el éxito de toda la Organización en sí, a corto, mediano y largo plazo. La evaluación del desempeño correctamente aplicada contribuirá a mejorar los procesos, fomentando relaciones laborales, comunicación intersectorial y compromiso con los resultados a que la compañía orienta sus fuerzas.

Los resultados de la evaluación constituyen información indispensable para el funcionamiento integrado y sistemático de los recursos humanos, por tal razón es necesario analizar los resultados obtenidos en la realización de la evaluación con la finalidad de identificar las causas y condiciones que impiden el logro de mejores resultados, con ello se debe diseñar las acciones de formación, recompensa, también ésta puede contribuir al desarrollo de los procesos de selección, promoción y al perfeccionamiento de la planeación cualitativa, los sistemas de trabajo, las condiciones de trabajo, entre otros aspectos. La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino la entrada fundamental de procesos decisivos de la gestión de los recursos humanos. A su vez, no se procederá a implementar la herramienta con intención de controlar, juzgar o sancionar a su personal; sino que sus principales lineamientos serán los de colaborar, fomentar y mejorar las relaciones humanas del personal dentro y fuera de la empresa, logrando así un compromiso social importante de la empresa con sus recursos humanos.



Viabilidad de la intervención

El proyecto de grado que se lleva a cabo se considera viable ya que contamos con total apoyo de la Presidencia, disposición a información necesaria, entrevistas a los miembros de la organización y observaciones del funcionamiento de toda la compañía cada vez que nos resulte necesario acceder a la misma.

Pudimos contar con una visión externa de la organización a través de nuestra recolección de información (entrevistas, observaciones, etc.), lo cual a su vez, nos permitió obtener una amplia disposición de la “visión interna”. No solo contamos con la información que nos brindaron los mandos dirigentes de la empresa, también la participación en las entrevistas al personal integrante del sector chato de la pirámide empresarial nos brindó la restante información necesaria y relevante para poder desarrollar el proyecto. Por último, la empresa, le da una real importancia a los proyectos y propuestas de RRHH, por dicho motivo, contamos con gran apoyo de parte de la Dirección.

Alcance en la práctica

La empresa provee ciertos problemas para incentivar a los empleados en su trabajo, tiene poca capacidad para controlar, medir, planificar, y organizar. CONTAINEX S.A. también está interesada en ampliar próximamente su cartera de clientes. La evaluación de desempeño bien aplicada ayudará a mejorar algunos de los problemas con los que cuenta actualmente; permitiéndole desarrollar y avanzar en los procesos de medir, controlar, planificar y así mejorar.



OBJETIVOS

Para llevar adelante la instancia de anteproyecto nos planteamos los siguientes objetivos:

Generales:

- ✓ Proponer el diseño del Sistema de Evaluación de Desempeño.

Específicos:

- Proponer un plan de comunicación idóneo para la compañía que permita sensibilizar y concientizar al personal sobre las ventajas y beneficios que se alcanzarán con la herramienta, logrando el compromiso de toda la organización.
- Diseñar un formulario de evaluación de desempeño que abarque y se adapte a las necesidades de la compañía sin desestimar las diversas actividades y controles tanto de los puestos operativos como administrativos.
- Realizar un plan de trabajo en función de los resultados que se obtengan de las evaluaciones de desempeño, en caso de que la empresa decida aplicar la herramienta. Guiar y orientar las actividades de los integrantes de la empresa a nivel personal y grupal.



METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la intervención en la empresa CONTAINEX S.A. se ha optado por trabajar con un *Diseño No Experimental de Campo*, ya que los datos con los que se trabajará serán extraídos directamente de la experiencia empírica, observando los fenómenos tal como se dan en su contexto natural y sin alterar, ni en lo más mínimo, las variables a analizar.

La población que ha sido seleccionada para realizar la intervención comprende a todos los integrantes de la Organización, que estén trabajando de manera activa durante el mes en el que se llevará a cabo la recolección de datos para el presente trabajo.

Con intención de realizar un seguimiento más cercano a la realidad de la empresa, se optó por trabajar con una muestra. La misma estará conformada por encargados/coordinadores, administrativos y operarios seleccionados al azar.

El enfoque utilizado es de tipo Mixto, se analizan datos tanto cualitativos como cuantitativos. Ambos surgirán a través de las entrevistas semi-estructuradas y del análisis de las guías de observación directa.

Para la recolección de los mismos se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Observación del tipo semi-estructurada utilizando una guía de observación con la que se podrá percibir de forma activa los comportamientos manifiestos, tal como se dan en la realidad y acceder a información en los propios puestos de trabajo de la empresa.

¿Qué vamos a observar? El colaborador en su lugar de trabajo.

¿Cuánto tiempo se va a observar? Diariamente durante dos semanas.

¿A quiénes vamos a observar? A un colaborador de cada área.

¿Cuándo vamos a observar? Mientras desarrolla su tarea.

¿Dónde vamos a observar? En las instalaciones de la empresa.

¿Cómo vamos a observar? Se contará con una planilla que contendrá algunos puntos en particular a ser tenidos en cuenta. Esto servirá como guía general para llevar a cabo la ejecución de la observación.

- Entrevistas semi-estructuradas con la totalidad de los encargados de sector y a la Presidencia, para profundizar los indicadores determinados y recolectar datos completos y certeros sobre la situación Organizacional.



- Cuestionarios, que una vez determinada la temática del Proyecto, servirán de soporte para ahondar en asuntos pertinentes al mismo, otorgándonos una visión de la perspectiva del personal de base de la compañía.
- Análisis de Documentos donde se analizarán los archivos disponibles en la organización sobre horarios de trabajo, manuales de procedimientos, etc.

PRE-DIAGNÓSTICO

Se considera pre-diagnóstico a “...la observación y la obtención de una o varias entrevistas, con uno o más miembros de la organización que operen como informantes y que en general pertenecen a un mismo nivel jerárquico. En esta parte, se obtienen datos que permiten formular hipótesis provisionarias en relación con las necesidades de la organización y sus capacidades para contribuir a satisfacerlas...” (Sans de Urrutia, 2008)

Como principal intención del pre-diagnóstico nos enfocaremos en delimitar la situación de CONTAINEX S.A. mediante el análisis de la información recabada, para lograr manifestar qué es lo que ocurre en el ámbito organizacional y por qué acontece.

A través de diversos medios e instrumentos para recabar información, tales como entrevistas estructuradas a los mandos gerenciales, o semi estructuradas al personal administrativo o encargados del sector, y observaciones en general; se logró una aproximación a la situación actual de la empresa, y se identificaron los siguientes focos de análisis;

➤ Falencias y falta de comunicación intersectorial

Las comunicaciones entre las diferentes áreas funcionales, son necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

Las organizaciones necesitan un buen nivel de coordinación e integración entre sus distintos departamentos para poder brindar un producto de calidad y acorde a lo solicitado por el cliente; es por ello, precisamente, que se requiere de una comunicación efectiva entre las áreas funcionales de la empresa.

CONTAINEX S.A. posee una deficiencia en las comunicaciones intersectoriales.

Usualmente existen algunos retrabajos en productos terminados, ya que los mismos no se adaptan al pedido de los clientes. Esto sucede ya que el sector de ventas recibe los requisitos del producto a pedido del cliente, luego debe comunicarlos al sector de



producción para que puedan avanzar con la construcción, ya sea de un reefer o un módulo habitable, y que el producto satisfaga a la demanda del cliente. En muchas ocasiones, hay deficiencias en ese proceso de comunicación intersectorial y las modificaciones sobre el contenedor original no van de acuerdo a las especificaciones adecuadas, por tal motivo, al momento de la entrega hay rechazos e inconformidades de los clientes.

Para acabar con esta deficiencia se deben abrir canales de comunicación entre publicidad y producción, entre ventas y producción, y a su vez, mejorar los existentes dentro de los mismos sectores, principalmente entre las áreas internas de producción.

➤ Relaciones laborales entre pares y responsables de la compañía

El valor del trabajo en equipo se basa en que los empleados y directivos colaboren hacia una meta en común. En la empresa este criterio no es considerado como un punto importante; la mayoría de los trabajos que se realizan son por etapas y bien diferenciados entre cada sector, esto hace que cada sector opte por hacer bien lo que le corresponde, sin mediar con las demás áreas; es decir, no existe un espíritu de trabajo en equipo y los resultados, ya sean positivos o negativos, se visualizan por sector sin ser evaluados conjuntamente.

➤ No existe ningún tipo de control formalizado.

Demming menciona que: “cuando se mejora la calidad se logra que los costos disminuyan debido a menores reprocesos, a un menor número de errores, demoras y obstáculos, que dan como resultados: la mejora en el uso del tiempo, materiales y maquinarias”.

Los procesos en los que participan los trabajadores requieren cada vez más el uso de su capacidad intelectual, los trabajadores tienen que tomar decisiones espontáneas, y se caracterizan por ser poco estructuradas y con una mínima planificación. A diario, mientras las personas ejecutan procesos organizacionales de todo tipo, se generan en tiempo real grandes cantidades de improvisaciones, innovaciones, mejoras e información.

A través de la adaptación de este sistema de evaluación se otorgará una herramienta planificada y ordenada para evaluar, aprovechar y mejorar el rendimiento de su personal; lo que ayudaría a optimizar recursos, mejorar el producto que ofrece, generar



menores gastos, abrirse a nuevos clientes y horizontes; en definitiva, a obtener una mejora continua.

- No hay feedback entre colaborador y coordinador

En incisos anteriores hacíamos referencia a objetivos que no se miden y resultados que no son compartidos y trabajados en conjunto con el personal de las diferentes áreas. A estos puntos mencionados, consideramos de suma importancia para afianzar el trabajo en equipo, sensibilizar y motivarlos en su labor, y obtener la participación y el compromiso necesario para alcanzar las metas de la compañía. Esta retroalimentación es indispensable, para que de manera estructurada y ordenada, el análisis del proceso y los logros queden a la vista de quienes fueron partícipes de ello, generando y proyectando mejoras a futuro.

CONTAINEX S.A. mediante la evaluación del desempeño otorgara a los coordinadores una herramienta para que puedan guiar, coordinar y motivar a sus dependientes.

- Formalización e incorporación de procesos

La empresa considera que se encuentra en condiciones de ampliar sus horizontes a nuevos clientes, y nuevas posibilidades de negocio. Es por ello que actualmente se ve concentrado en mejorar permanentemente el desempeño de los colaboradores.

Esta ampliación a mercados fronterizos en el mediano plazo es motivo para formalizar, estructurar y perfeccionar diversos procesos, entre los cuales se encontrarían las evaluaciones de desempeño, lo cual dará lugar, entre otras posibilidades, a diagnosticar necesidades de formación y capacitación para su personal. Actualmente las que se brindan no responden a necesidades concretas, generando pérdida de dinero, tiempo y productividad.

Luego de concretado el pre-diagnóstico en la empresa, en el cual pudimos identificar las cuestiones claves de la realidad organizacional sobre las cuales es preciso trabajar; procederemos a diferenciar las posibles causas o problemas que influyen y son determinantes en cada una de ellas.



SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Son varias las situaciones que se podrían enumerar, analizar y desarrollar, pero debido al alcance de nuestro proyecto de grado definimos como situación problemática de CONTAINEX S.A. la ausencia de compromiso de la gerencia, encargados y colaboradores en función de los objetivos propuestos a alcanzar en conjunto por todos los integrantes de la compañía. Principalmente esta carencia deviene de una transmisión poco clara, por parte de la Dirección al resto de la compañía, de los propósitos generales a perseguir y concretar; generándose de dicha manera una ambigüedad de interpretaciones por cada sector. Consecuentemente las falencias en los canales de comunicación intersectorial atentan contra un trabajo cooperativo por parte de todos los integrantes de la organización.

Al comentar e informar a la Dirección de CONTAINEX S.A. de los beneficios a adquirir con el desarrollo de la herramienta, fueron los principales interesados en instruirse un poco más acerca del proceso y los probables resultados de nuestra propuesta. Con las expectativas puestas en mejorar procedimientos, la comunicación y sus modos, y el compromiso del personal con el trabajo asignado.

También se detecto a los mandos gerenciales como los principales interesados en conseguir el esfuerzo y dedicación requerida para intentar una implementación de la misma; sabiendo que en oportunidades será una carga importante de tiempo a su acotada nómina de personal.



Segunda Parte

MARCO TEÓRICO

El eje teórico de este trabajo tiene un aspecto fundamental para encarar las problemáticas relevadas en la organización, es la consideración de la administración de los recursos humanos de CONTAINEX S.A. como un sistema integrado para brindar los resultados necesarios dentro del ámbito empresarial. A su vez, la planificación estratégica y el control de las gestiones particulares de cada área, son ítems relevantes que también consideramos como pilares de este Proyecto. Inicialmente consideraremos la visión estratégica de las Pymes insertas en un entorno que requiere contar con sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos.

La evaluación de desempeño está relacionada con otros subsistemas que forman un sistema abierto, que recibe impulsos del sistema social en que está inserto, o contexto; proporcionando a éste otros impulsos. De esta manera, se genera una permanente retroalimentación interna y externa. Los distintos subsistemas de recursos humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a malograrla, esto dependiendo de cuán alineado este el personal a los objetivos organizacionales. De una u otra manera los subsistemas de Recursos Humanos influyen sobre dichos resultados.

Las Pymes

Organización y gestión de pymes:

Las “pyme” son un tipo o clase de organización (pequeñas y medianas empresas) Desarrolla actividades para la producción y venta de bienes y servicios, combinando recursos humanos, materiales y tecnológicos con el objeto de tener lucro o ganancia.

En efecto, además de generar riqueza son importantes generadoras de mano de obra y, por lo tanto, de arraigo local; permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción y del uso de recursos y de la riqueza que generan; tienen una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados.



Sobre todo, poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento.

Pautas para definir las:

Para determinar la magnitud de las empresas se utilizan distintas variables, tales como: cantidad de personal ocupado, importe de las ventas volumen y valor de la producción e importe del capital invertido. Cada país tiene distintos topes para las variables, sobre todo en lo referente a la cantidad de personal ocupado. En nuestro medio, la Ley N° 24.467, sancionada en marzo de 1995, estableció una serie de normas con respecto a las PyMEs. Según el artículo 1° de dicha norma, su objeto es “promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, impulsando para ello políticas de alcance general, a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes”

Un nuevo período se abrió a partir del 2003. En el marco de una política macroeconómica orientada a reconstituir el tejido productivo, para asegurar la generación de empleo de calidad, las PyMES, haciendo gala de esas ventajas comparativas asociadas a la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, han venido mostrando una excelente performance.

A esas políticas básicas se ha sumado – con más énfasis desde el inicio de la crisis internacional – un conjunto de políticas sectoriales, donde se destaca la defensa del mercado interno y el apoyo a los sectores más sensibles y relevantes, ante la competencia desleal de un mercado externo sobreofertado por la crisis internacional.

La importancia de las Pymes en la economía se basa en que:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.



- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

La importancia de las Pymes como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micro emprendimientos, constituyen una parte sustancial de la economía.

La importancia de las pymes en el ámbito mundial:

En la comunidad europea, las Pymes representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Es por eso que en las "reuniones de los jefes de estado de la comunidad europea se subraya la necesidad de desarrollar el espíritu de empresa y de rebajar las cargas que pesan sobre las Pymes".

En Japón también cumplen un nivel muy importante en la actividad económica, principalmente como subcontratistas, en la producción de partes.

En la Argentina representan un 60% del total de la mano de obra ocupada y contribuyen al producto bruto en aproximadamente un 30%.

Si atendemos a nuestro nivel de eficiencia es interesante saber que las Pymes de Italia, con similar nivel de mano de obra ocupada contribuyen al PBI en casi un 50%.

Funciones de los subsistemas del Sistema de Recursos Humanos



A continuación, enmarcados conceptualmente, describiremos brevemente las funciones de cada uno de los 5 subsistemas que conforman el Sistema de Recursos Humanos, los cuales son:

- Subsistema de Previsión de Recursos Humanos: contempla los procesos que permiten a la organización prepararse o que puede ser trabajado con anticipación para atender las necesidades de recursos humanos adecuadamente.
- Subsistema de Provisión de Recursos Humanos: los procesos aquí involucrados son la selección, la incorporación, la inducción y la desvinculación de los trabajadores. Se alimenta del subsistema de previsión y alimenta al sistema de desarrollo.
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: los procesos aquí involucrados son las capacitaciones, el desarrollo profesional y la evaluación y mejoramiento del desempeño. Se busca que la persona se forme en los aspectos necesarios para aprovechar su potencial al máximo en beneficio de la organización. Este subsistema es el que nos concierne para la elaboración del trabajo, y del cual dependerá su grado de incidencia sobre los demás subsistemas. Será este subsistema el que retroalimente a los demás con datos, información, documentos, etcétera, y que la empresa y sus responsables deberán consultar para alcanzar mejores resultados en los restantes procesos.
- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos: los procesos involucrados en este subsistema son la administración de compensaciones, los incentivos remunerativos, los beneficios para el empleado y la calidad de vida laboral.
- Subsistema de Control de Recursos Humanos: El control del talento humano permite detectar las fallas, así como establecer los mecanismos para su corrección, generando un proceso de retroalimentación constante. Es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento.

Consideraremos la aplicación del siguiente esquema como acercamiento ilustrativo del marco teórico de nuestro Proyecto de Grado, puesto que denota claramente cada uno de los procesos y los subsistemas, concentrados en un sistema integral. (Nova, 1997, p.103).

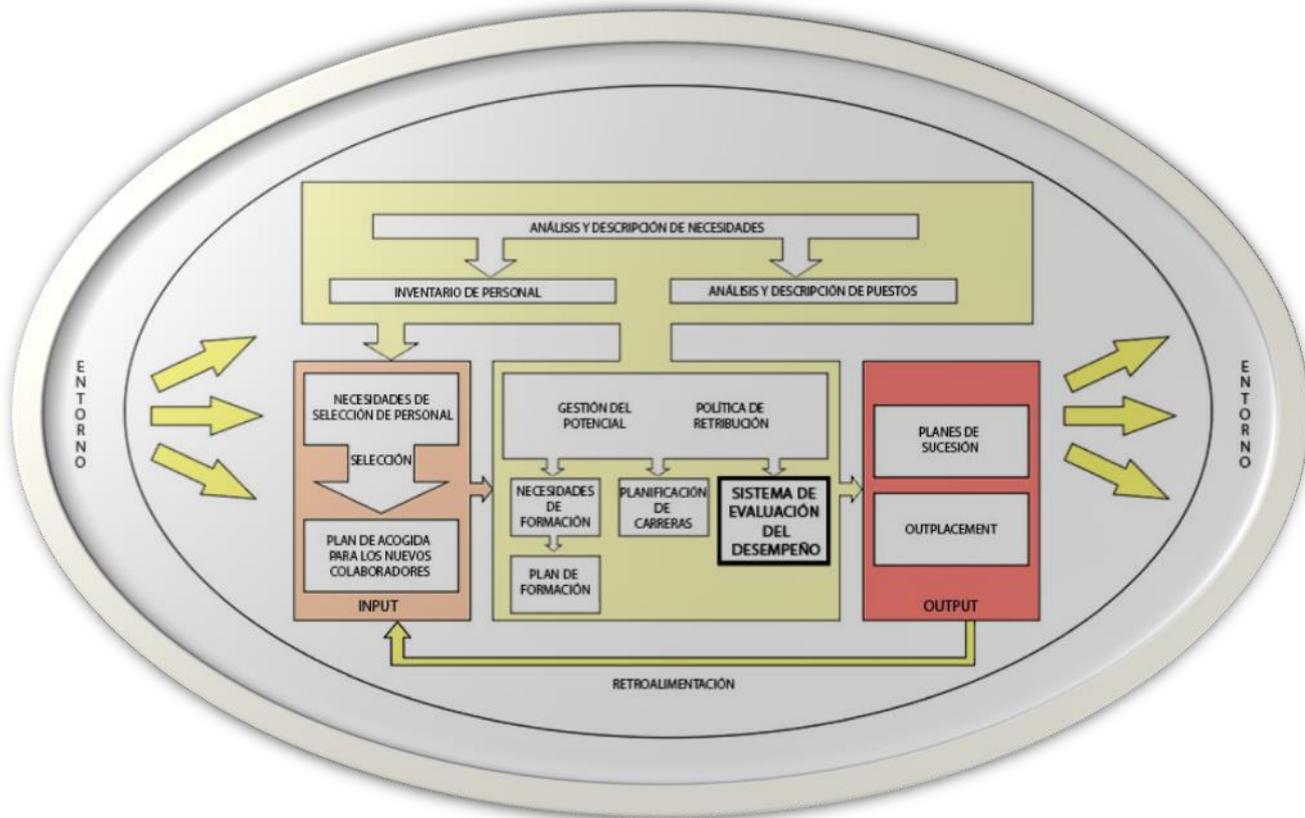


Figura 4: Funcionamiento del Subsistema de Recursos Humanos

Desarrollados los lineamientos del Marco Teórico con respecto a las problemáticas organizacionales detectadas, se considera también importante abordarlas desde una Visión Estratégica de Recursos Humanos, con el fin de Identificar las necesidades del personal y vincularla con la estrategia empresarial, agregando valor a la organización para mejorar procesos y resultados, y promover una visión de gestión de las personas.

Se presenta un marco de referencia con los principales aspectos de dicha temática.

Estrategia

Se define por Estrategia a: *“la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”* (Jhonson, Scholes, Whittington – 2006 p.108).



Para desarrollar un concepto de Visión Estratégica se toma como referencia los aportes de Jhonson G. en su libro “Dirección Estratégica”, el cual define **Visión Estratégica** como: “*el estado futuro deseado, la aspiración de la organización*”.

Finalmente, define como **Alineación Estratégica** a: “*las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir*”.

En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico; empresa y personal como un conjunto. La planeación de los Recursos Humanos se relaciona con la planeación estratégica del principio al fin del proceso. Al comienzo la planeación de Recursos Humanos aporta una serie de datos para formular la estrategia, en términos de lo que sería posible, es decir, si cuenta con los tipos y las cantidades de personas necesarias para aplicar una estrategia cualquiera. Cuando se ha establecido una estrategia, como la ampliación del alcance de CONTAINEX S.A. a mercados fronterizos, la Presidencia debe tomar decisiones fundamentales para la asignación de recursos, entre ellas las relativas a la estructura, los procesos y los recursos humanos.

Visión estratégica de una Pyme:

Según Eduardo Soto las Pymes se caracterizan por seguir una configuración de negocio sencilla, para formular una estrategia hay que partir de la razón de ser de una empresa, es decir, el objetivo real de su creación, para así establecer una visión de futuro. Además el planteamiento debe ser flexible para poder ajustar los planes según la evolución que experimente el entorno (2004, pág. 9).

Definición de las variables estratégicas:

La creación de una ventaja competitiva debe ser la referencia principal que oriente la asignación del esfuerzo empresarial, atendiendo variables como la tecnología, diseño e innovación del producto, organización y gestión, actividad comercial y la vigilancia de la evolución del entorno. La valoración de las variables estratégicas buscara llevar a buen término el diagnóstico estratégico tomando como referencia la visión global y la razón de ser de la empresa.

Los objetivos



Para Eduardo Soto la Definición de objetivos se basa en que “Ningún plan tiene sentido si no se enfoca al logro de un objetivo concreto, el cual debe estar presente en toda actividad. La dirección debe determinar estos objetivos con cierta precisión y claridad. Por otro lado, las acciones a seguir deben jerarquizarse por adelantado mediante la realización de pronósticos y programas”.

Eduardo Soto Pineda- Simon L. Dolan (2003). Las Pymes-Ante el reto del siglo XXI- Los nuevos mercados globales. Thomson Editores.

Ricardo F. Solana plantea la siguiente visión que tiene el empleado frente a los fines grupales y los objetivos organizacionales:

Puede ocurrir que los fines del individuo coincidan con los de un determinado grupo del que forma parte o con los de la organización o con ambos o con ninguno de ellos o que tengan algún tipo de coincidencia parcial. Esto se complica aún más debido a que:* los fines de los individuos, de los grupos y los objetivos organizacionales son múltiples*Un individuo puede formar parte de varios grupos*. Los grupos en especial cuando son cohesivos, inciden fuertemente en los fines de los individuos.

Si un individuo no está de acuerdo con los objetivos de la organización o con los fines del grupo del que forma parte, puede optar por alguno de los siguientes cursos de acción: abandonar la organización, abandonar el grupo, aceptar las reglas del juego que le son impuestas, permanecer en la organización o en el grupo pero sin prestar mayor atención al cumplimiento de los objetivos y fines respectivamente, y por ultimo podría tratar de influir para modificar los objetivos organizacionales o los fines grupales.

Los problemas de conflictos entre objetivos y de su valoración y cuantificación se vinculan con el de objetivos múltiples. La situación que se presenta puede resumirse así:

- Toda la organización tiene múltiples objetivos
- Algunos de ellos son conflictivos con otros
- La medición de los distintos objetivos se efectúa en base a diferentes patrones, coincidiendo algunos en cuanto a la unidad de medida en que se valorizan, pero discrepando otros
- Algunos o (muchos) objetivos organizacionales son de índole cualitativa y solo cuantificables mediante procedimientos de muy dudosa validez.



Se trata de modelos sofisticados que rara vez pueden justificar su representatividad de la realidad.

- Ante tales circunstancias, la evaluación conjunta de objetivos múltiples que se valorizan en distintas unidades de medida y/o no cuantitativos, no presenta como muy compleja y no existe método confiable para llevarla a cabo con precisión.

Por ello, a efectos de obviar este problema de una manera más simplista pero al mismo tiempo más práctica y efectiva, se ha sugerido que, para el análisis de decisiones empresarias específicas, se utilicen modelos que persiguen la maximización del resultado económico –financiero dando algún tipo de tratamiento especial a los restantes objetivos, pero sin intentar reducir todos ellos a una cuantificación uniforme. (Solana, 1993, pag.44)

Administración por Objetivos:

Para Ricardo F. Solana La Administración por objetivos ha sido definida como un proceso, un medio para la fijación de metas, que es particularmente apto para fomentar la autogestión. Su propósito es aumentar la motivación y la satisfacción en el trabajo por una parte, e incrementar las ganancias y mejorar la organización por la otra. Los gerentes, superior y subordinado de una organización acuerdan sus metas comunes, definen el área principal de responsabilidad correspondiente a cada uno en términos de los resultados esperados de él, y usan estas medidas como guías para operar la unidad y valorizar la contribución de cada uno de sus miembros. (1993, pág. 221)

William B. Werther, Jr y Heith Davis analizan la Administración por objetivo citando que lo ideal es que estos objetivos se establezcan de manera mutua y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que el empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Cuando se llevan a



cabo de forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en el que el logro de las metas se puedan medir en forma objetiva.

En la práctica, los programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades. En ocasiones, esos objetivos son excesivamente ambiciosos, en otras se quedan cortos. El resultado son empleados que se consideran tratados con injusticia. Es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Por otra parte, cuando los empleados y los supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no haya factores de distorsión que pueda afectar la evaluación que realiza el supervisor (1995, pág. 251).

Comunicación

Para José Luis Piñuel Raigada, una empresa o institución reúne, en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de objetivos compartidos, ligadas entre sí por el desempeño de tareas y vinculadas por un orden de relaciones que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente por todos sus integrantes y que, dependiendo de cuál sea el consenso alcanzado, facilitará mejor o peor la articulación de objetivos y tareas, garante del funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización misma. Planificar pues, una política de comunicación interna, es comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúa no solo sobre la comprensión o inteligibilidad de la organización misma, sino también sobre su propio desarrollo.

La comunicación al interior de una empresa o institución es, pues, consustancial con la organización: sin ella no existiría organización; sin embargo el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con una política de desarrollo organizacional.

Cualquier plan de comunicación interna en una organización, arranca de una jerarquización de objetivos. Los objetivos se pueden clasificar por su carácter estratégico de cara a la política global de la empresa. También los objetivos pueden



clasificarse por su vigencia limitada, en prioritarios los que pueden esperar y los que no tienen plazo.

Los objetivos de comunicación interna se integran en la política global de la empresa cuando la comunicación interna y externa son interdependientes y complementarias. Es indispensable que los responsables lleven la comunicación de manera coherente para la correcta interpretación del personal interno y el público. (1997, pág. 94).

Evaluación de desempeño

Para este tema se tomaran como referencia el aporte de diferentes autores que proponen una visión más ampliada sobre la evaluación de desempeño para el desarrollo de nuestro proyecto

Para Ricardo F. Solana “La evaluación de desempeño es una actividad que tiene por objeto calificar al empleado en función de la eficiencia y la eficacia con la que realiza sus funciones y justipreciar así mismo su potencial de desarrollo, comunicándole los resultados a efectos que pueda orientar su accionar en lo sucesivo”. (1993, pág. 438)

Según Williams B. Werther, Jr. “La evaluación de desempeño es una actividad esencial dentro de la administración de recursos humanos. Su objetivo es proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado durante el pasado o del potencial de su desempeño a futuro”. (1995 pág. 259)

Es por ello que es una herramienta necesaria en toda empresa, sin importar la envergadura de la misma, ya que no solo brinda información sobre el comportamiento de los empleados sino también sobre el funcionamiento general de la empresa.

Es en definitiva, un análisis del pasado en el momento presente, para proyectar el futuro.

La Evaluación de Desempeño no debe considerarse un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en las empresas.

El desarrollo y la mejora continua de los colaboradores son la mejor garantía del desarrollo y la mejora continua de la empresa y de la satisfacción del cliente.

Consecuentemente con la conceptualización del trabajo, se define desempeño como “*aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización*” (Besseyre des Horts, Charles-Henri. 1990 – p.



222), y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Se argumenta que la definición de desempeño debe ser consumada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. La Administración del desempeño, es definida como *“el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”* (Besseyre des Horts, Charles-Henri. 1990 – p. 222). El desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, sin depender únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones.

¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. (Martha Alicia Alles, 2000, pág. 383)

Los problemas más comunes en la Evaluación de Desempeño:

- Carencia de normas,
- Criterios subjetivos poco realistas,
- Falta de acuerdo entre evaluado y evaluador,
- Mala retroalimentación,
- Comunicaciones negativas. (Alles, 2000, pág. 384)

Retroalimentación del desempeño:

El proceso de Evaluación de desempeño no termina sólo con la evaluación del colaborador, es aquí la retroalimentación pone en marcha la mejora continua, lo cual se



la considera fundamental. Lo ideal es que la evaluación forme parte integral de los proceso de desarrollo y desempeño de la persona, apoyando a su revisión y análisis e incidiendo directamente en la toma de decisiones para el mejoramiento y perfeccionamiento constante del evaluado. La información generada por la herramienta de evaluación de desempeño deberá ser interpretada por el evaluador y comunicada a los involucrados con la finalidad de generar una utilidad.

Este proceso de retroalimentación ayuda a los colaboradores a alinear su propia imagen con la realidad vivenciada, es un cierto espejo que devuelve a la persona la manera en la que se está desempeñando. Es fundamental que se dé en un clima de confianza y preocupación por el otro, motivando las devoluciones a la mejora continua. La retroalimentación se volverá eficaz ya que permitirá a los colaboradores, supervisores y gerencia conocer si se encuentran en el camino indicado para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. William B. Werther, Jr y Heith Davis (1995, pág 250)

La capacidad de autocrítica permitirá reconocer sus propias fortalezas y debilidades. La evaluación que realiza el evaluador y la autoevaluación serán el complemento idóneo para que la información obtenida sea cada vez más completa y veraz.

Nos parece fundamental en este punto considerar los 7 principios básicos que indican Hellriegel y Slown para lograr una buena retroalimentación:

1) Enfocar la retroalimentación en el comportamiento más que en la persona. Los individuos pueden controlar y cambiar su comportamiento, más no pueden cambiar sus personalidades ni sus características físicas.

2) Enfocar la retroalimentación en las observaciones más que en las deducciones; en las descripciones más que en los juicios. Los hechos y la evidencia objetiva son más dignos de confianza y aceptables que las opiniones y conjeturas.

3) Enfocar la retroalimentación en un comportamiento relacionado con una situación específica actual, más que en un comportamiento abstracto o pasado. Las personas no pueden cambiar algo que ya ha sucedido y no está presente.



4) Enfocar la retroalimentación en compartir ideas e información más que en dar consejos. El emisor y el receptor deben explorar alternativas juntos. El emisor debe ayudar al receptor a identificar los cambios y mejoras por ellos mismos.

5) Enfocar la retroalimentación en la cantidad de información que el receptor puede utilizar, más que en la cantidad que al emisor le gustaría otorgar. La sobrecarga de información ocasiona que las personas dejen de escuchar. La información insuficiente provoca frustración y malos entendidos.

6) Enfocar la retroalimentación en el valor que puede tener para el receptor, no en la descarga emocional que le proporciona al emisor. La retroalimentación debe darse para el bien del receptor, no para que el emisor saque su enojo.

7) Enfocar la retroalimentación en el tiempo y el lugar para que los datos personales puedan ser compartidos en momentos apropiados. Cuánto más específica sea la retroalimentación, o cuánto más esté fijada en un contexto específico, más útil puede llegar a ser. Como podemos ver, dentro de las organizaciones, los individuos dependen de una retroalimentación pertinente para mejorar la forma en que se desarrollan y actúan. (1994, pág 203)

No son las instituciones las que se desempeñan, sino que son los individuos quienes se desempeñan en formas que permiten que éstas alcancen resultados deseables (Kozlowski y Klein, 2000)



Tercera Parte

ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación expondremos un análisis sobre los resultados obtenidos tanto en los cuestionarios como en las entrevistas. Para los cuestionarios se propuso una tabla y un gráfico para exhibir la respuesta de los 15 empleados encuestados y en las entrevistas se destacaron los puntos de interés mostrando también en incisos parte de las respuestas obtenidas.

Análisis de la información recolectada en los cuestionarios

- **Comunicación**

Número	Pregunta	Respuesta		
		De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
1	Existe comunicación fluida entre los diferentes sectores de la organización	3	3	9

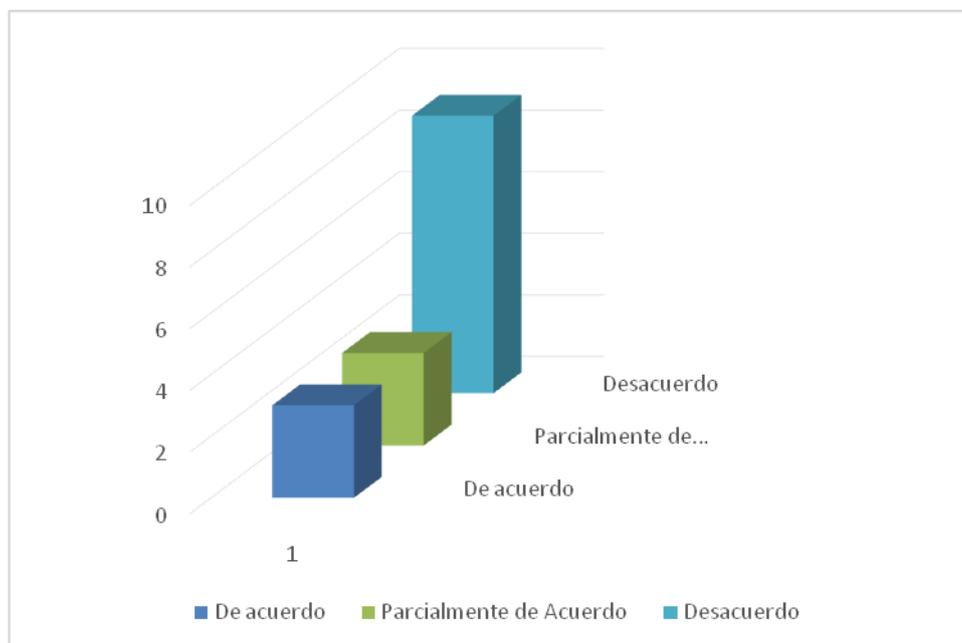


Figura 5: Gráfico pregunta n°1

Según los resultados obtenidos se puede interpretar que en su mayoría 9 de los empleados afirman que se encuentran en desacuerdo con el enunciado presentado,



podemos decir que 3 personas están parcialmente de acuerdo y 3 están totalmente de acuerdo de que existe una comunicación fluida entre los sectores la organización.

Número	Pregunta	Respuesta		
2	A nivel empresa se comparten observaciones, preocupaciones y sugerencias	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
		2	6	7

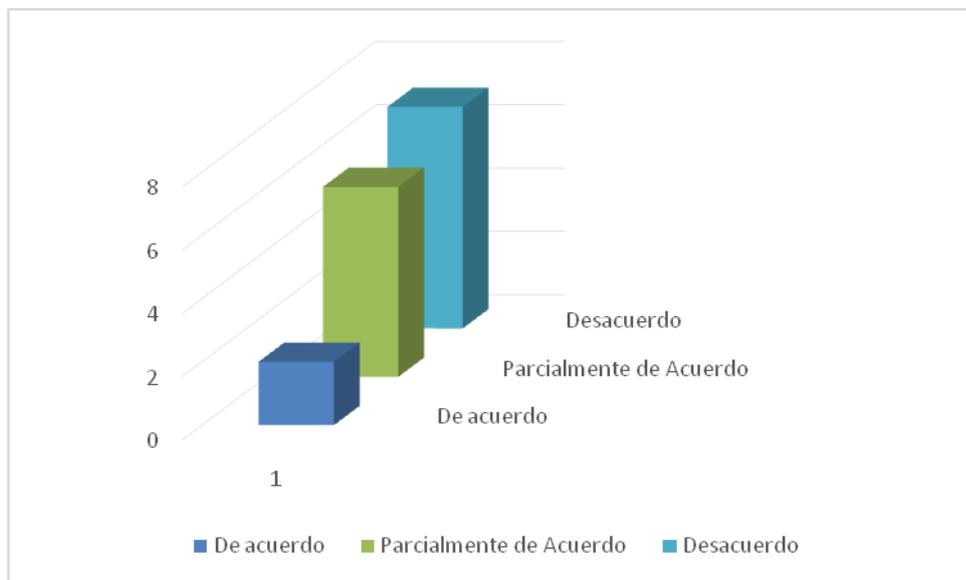


Figura 6: Gráfico pregunta n°2

En la pregunta número dos del cuestionario en lo referente a si a nivel empresa se comparten observaciones, preocupaciones y sugerencias gran parte de los empleados manifestó estar en desacuerdo al respecto, parcialmente de acuerdo una cantidad casi similar y apenas una minoría marco estar de acuerdo.

Número	Pregunta	Respuesta		
3	Los objetivos propuestos son transmitidos con claridad	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
		4	2	9

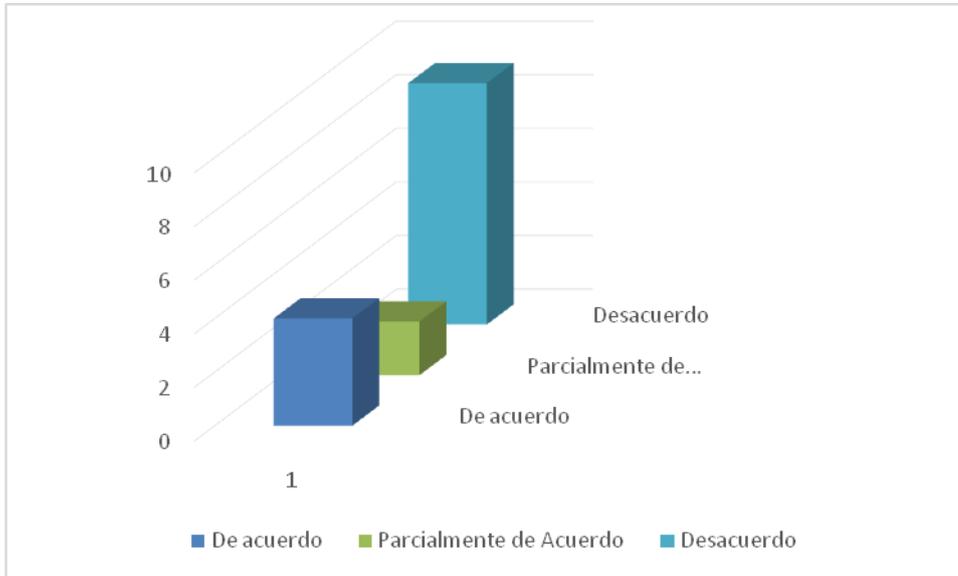


Figura 7: Gráfico pregunta n°3

Aquí se visualiza que la mayoría, es decir 9 colaboradores, están en desacuerdo en que los objetivos que se proponen son transmitidos con claridad, en el otro extremo, 4 colaboradores están de acuerdo con la transmisión y parcialmente de acuerdo solo 2.

Número	Pregunta	Respuesta		
4	Las prioridades en su labor diario se alinean con los objetivos generales de la empresa	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
		4	4	7

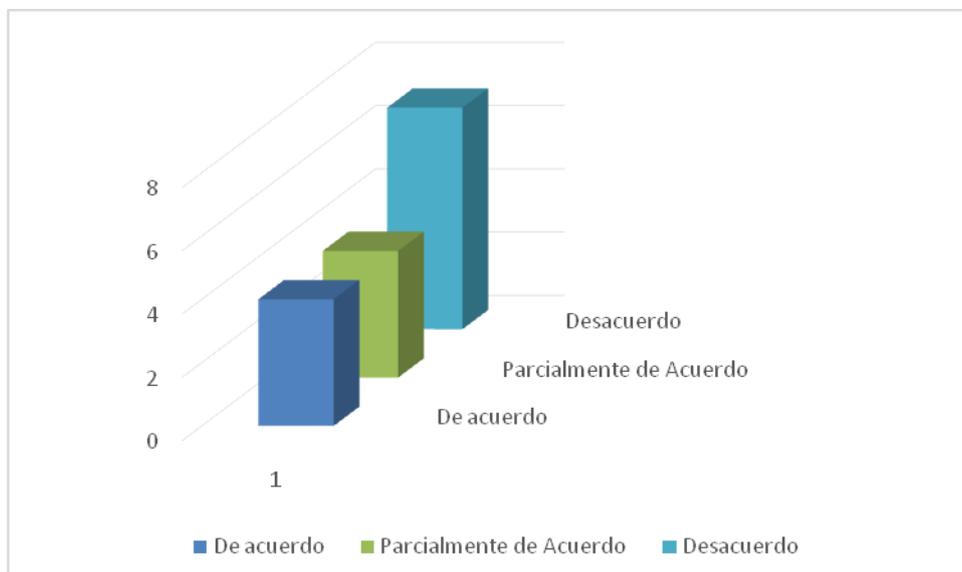




Figura 8: Gráfico pregunta n°4

En el enunciado N°4 la mayor cantidad colaboradores perciben estar en desacuerdo en que las prioridades en su labor diario están alineadas con los objetivos de la empresa, de manera equitativa, cuatro personas se encuentran de acuerdo y cuatro parcialmente de acuerdo.

- **Estrategia**

Número	Pregunta	Respuesta		
		De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
5	La gerencia realiza esfuerzos para unir la estrategia de la empresa con la persona en su puesto de trabajo	6	4	5

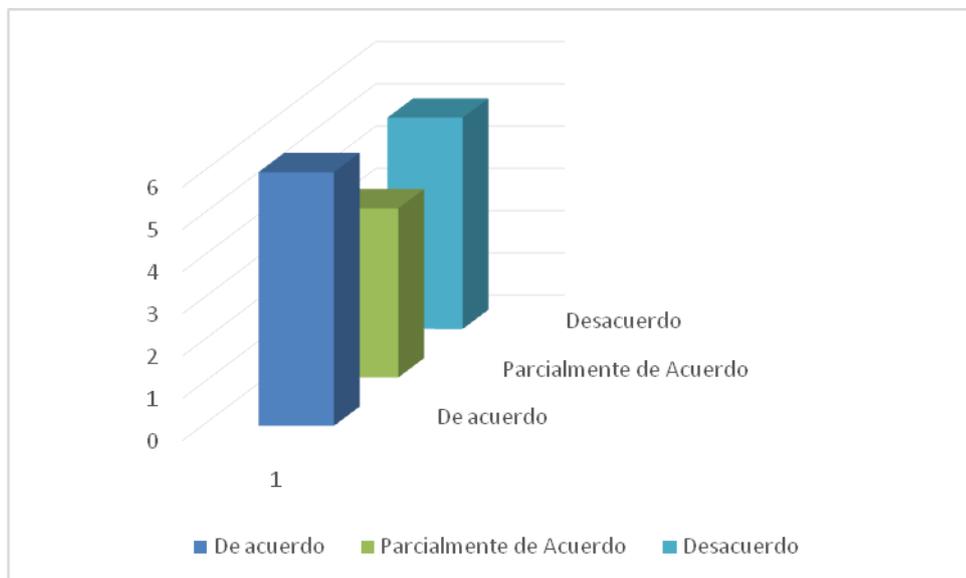


Figura 9: Gráfico pregunta n°5

Continuando con el análisis de los datos, 6 de los colaboradores encuestados están de acuerdo con que la gerencia realiza esfuerzos para unir la estrategia de la empresa con la persona en su puesto de trabajo, 4 están parcialmente de acuerdo y 5 en total desacuerdo.

• **Cooperación**

Número	Pregunta	Respuesta		
6	La actitud de los colaboradores frente a los conflictos, es de cooperación con el resto del equipo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
		8	5	2

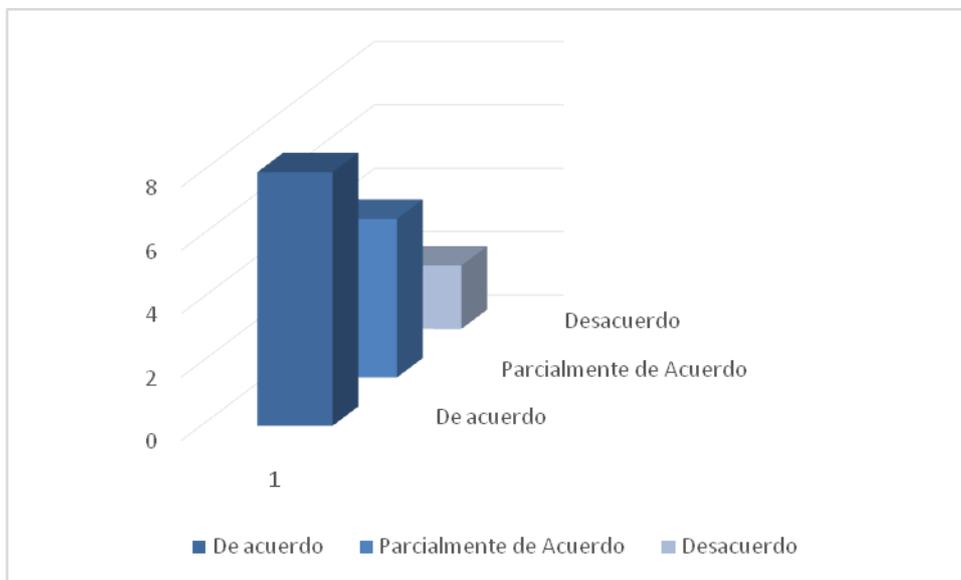


Figura 10: Gráfico pregunta n°6

Ocho de los participantes del cuestionario manifiestan que están de acuerdo con la cooperación con el resto del equipo frente a los conflictos, parcialmente de acuerdo son cinco los colaboradores que así lo expresaron y en desacuerdo solo dos.

Número	Pregunta	Respuesta		
7	Se trabaja de manera cooperativa con mi grupo de trabajo para lograr un objetivo en común	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
		8	4	3

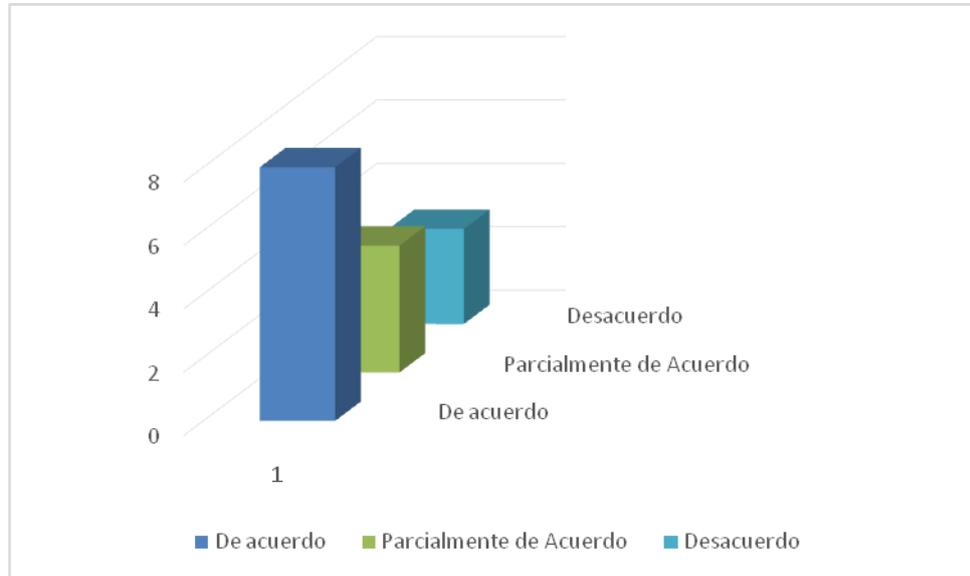


Figura 11: Gráfico pregunta n°7

Con respecto a los datos recogidos por el gráfico notamos que la mayor parte de los colaboradores (8) están de acuerdo con el enunciado, un porcentaje menor (4) de colaboradores se manifiesta parcialmente de acuerdo y en desacuerdo una menor cantidad (3).

Número	Pregunta	Respuesta		
		De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
8	En caso de re-trabajos, las correcciones observadas se atienden en un futuro y son consideradas como aprendizaje	7	5	3

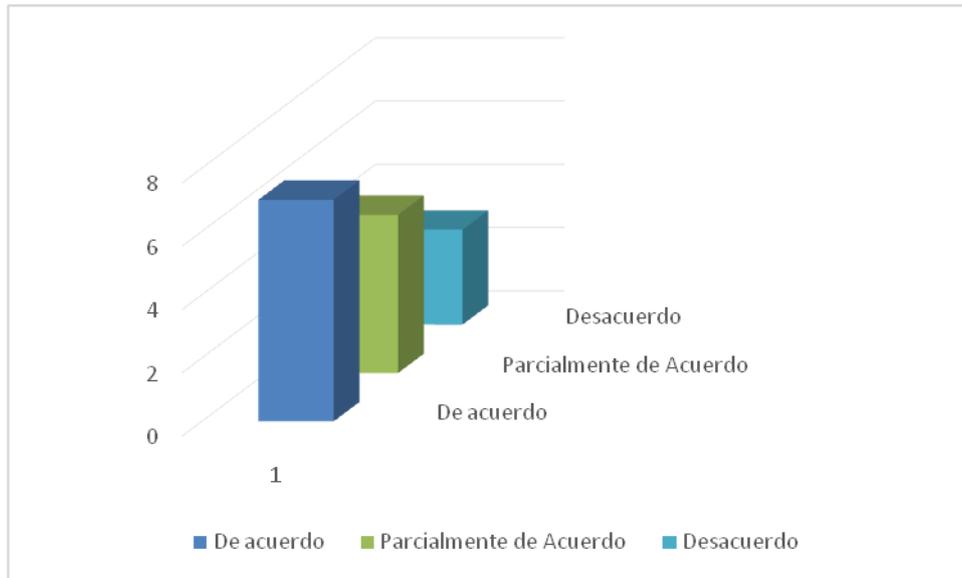


Figura 12: Gráfico pregunta n°8

Cuando en la pregunta N°8 mencionamos el caso de re-trabajos y sobre las correcciones observadas que se atienden en un futuro y si estas son consideradas como aprendizaje, siete colaboradores manifestaron su acuerdo, cinco se presentaron parcialmente de acuerdo y el resto en desacuerdo marcando nuevamente la minoría.

Número	Pregunta	Respuesta		
		De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
9	Mis superiores consultan con el resto de los colaboradores para tomar decisiones que afectan al grupo de trabajo	7	3	5

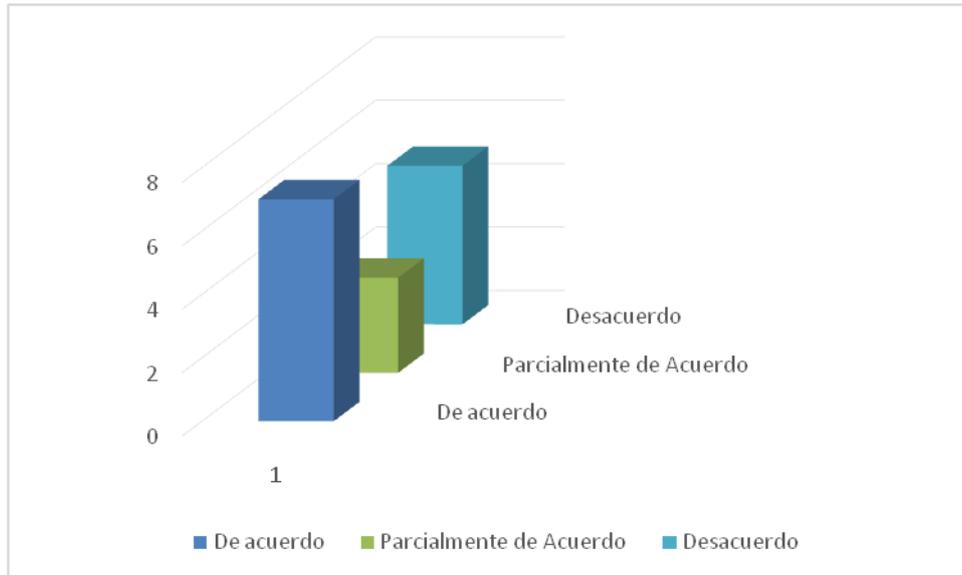


Figura 13: Gráfico pregunta n°9

Al analizar este gráfico siete de los colaboradores que participaron de este proceso se encuentran de acuerdo con la expresión mencionada en la pregunta número 9, parcialmente de acuerdo aplicaron tres colaboradores y en desacuerdo cinco. Aquí la mayor cantidad se encuentra en el cuadrante número 1.

- **Cooperación Intersectorial**

Número	Pregunta	Respuesta		
		De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
10	Se percibe relaciones laborales cooperativas entre los diversos sectores	3	4	8

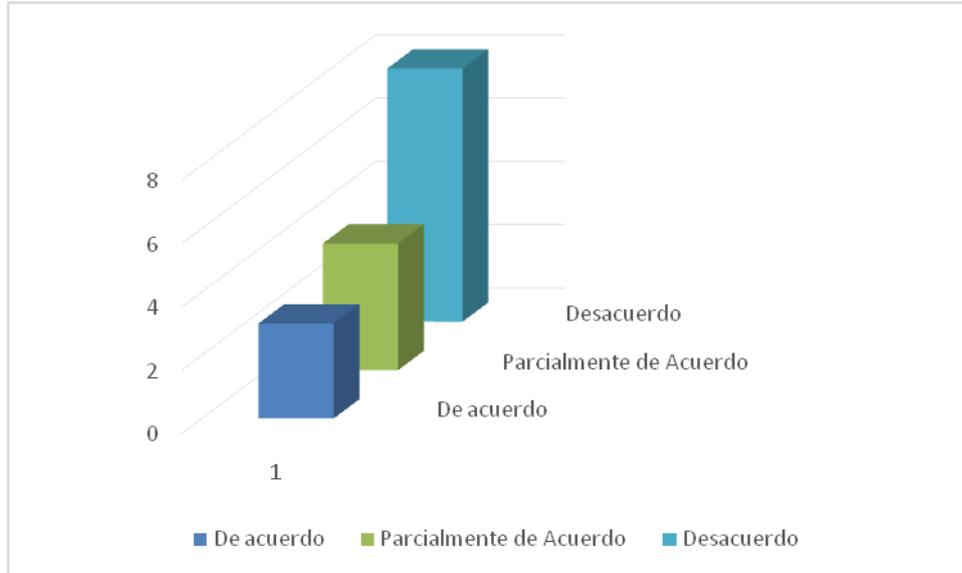


Figura 14: Gráfico pregunta n°10

En el enunciado N°10, la mayor cantidad colaboradores, muestran estar en desacuerdo en percibir relaciones laborales cooperativas entre los diferentes sectores de la empresa, cuatro personas se encuentran parcialmente de acuerdo y tres perciben cooperatividad en las relaciones.

- **Toma de decisiones**

Número	Pregunta	Respuesta		
11	Quando surgen prioridades y urgencias las detecto a tiempo y puedo actuar sobre ellas	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
		8	4	3

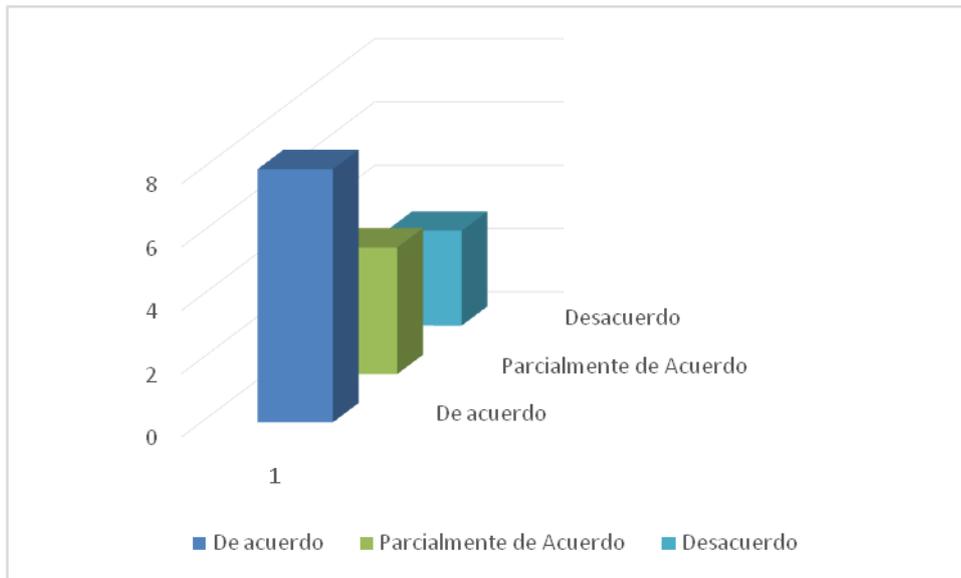


Figura 15: Gráfico pregunta n°11

Al analizar el gráfico anterior, 8 colaboradores lo que representa la mayoría, expresan estar de acuerdo de que cuando surgen prioridades y urgencias las detectan a tiempo y pueden actuar sobre ellas, parcialmente de acuerdo se mostraron 4 colaboradores y en desacuerdo con el enunciado, tres del total cuestionado.

Número	Pregunta	Respuesta		
		De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
12	Mi desempeño es observado/controlado por mis superiores	4	2	9

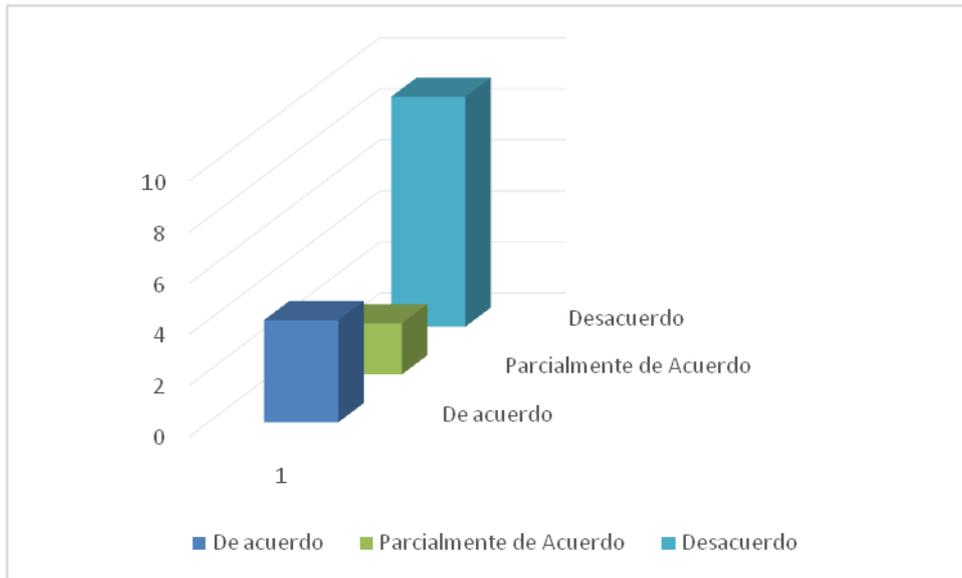


Figura 16: Gráfico pregunta n°12

A partir de este análisis podemos ver que un alto número de colaboradores están en desacuerdo en el enunciado, mostrando aquí que el desempeño no está siendo atendido como correspondería para aportar mejora, parcialmente de acuerdo solo dos colaboradores manifestaron su elección y de acuerdo las restantes cuatro personas.

Número	Pregunta	Respuesta		
13	Recibo información periódica sobre mi desempeño	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
		4	3	8

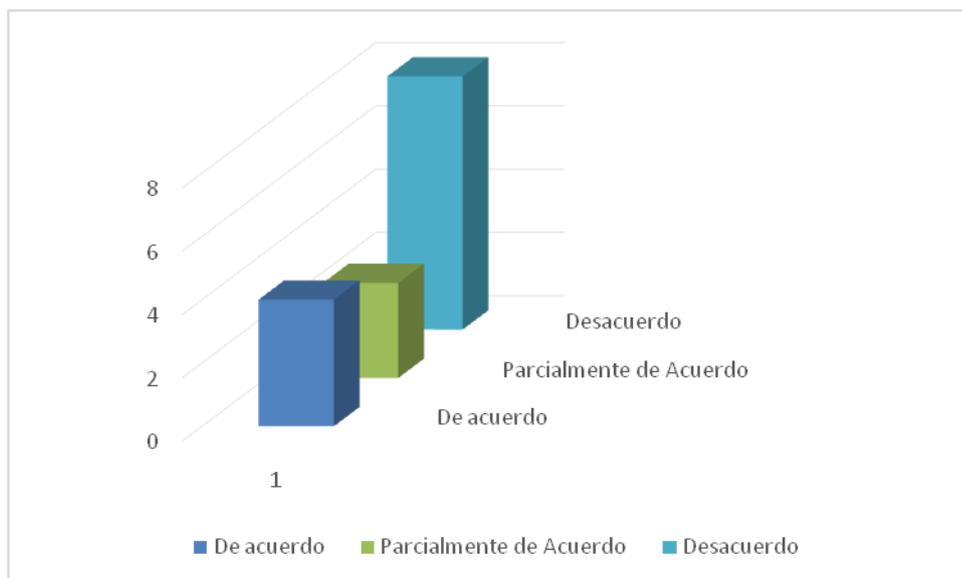


Figura 17: Gráfico pregunta n°13



De estos resultados obtenidos podemos ver que nuevamente los colaboradores que están en desacuerdo son la mayoría de la totalidad de cuestionados, los colaboradores que aplicaron a la opción de que sí reciben información periódica son cuatro, mientras los que están parcialmente de acuerdo son tres.

Número	Pregunta	Respuesta		
		De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
14	Se atienden las necesidades de formación y capacitación	5	5	5

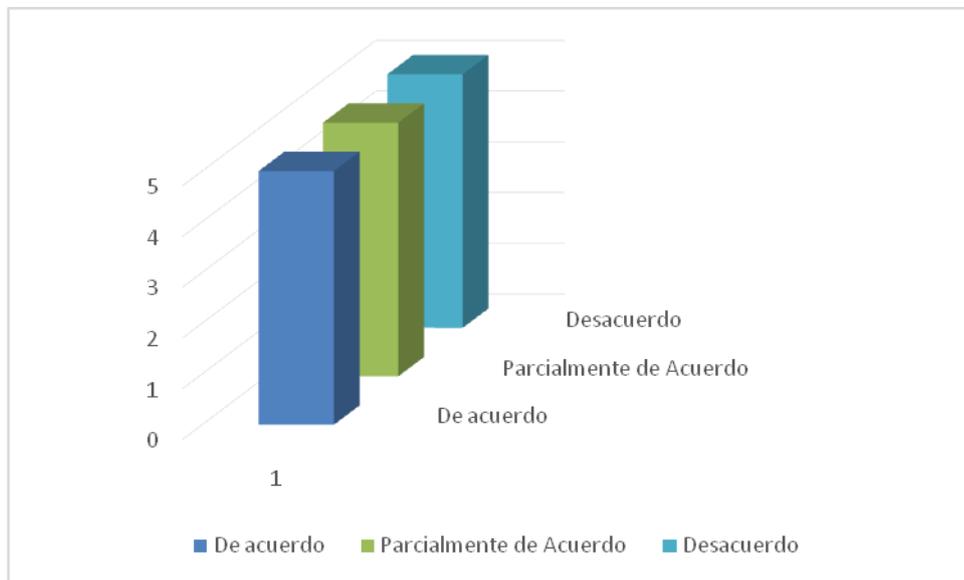


Figura 18: Gráfico pregunta n°14

Por último, de manera pareja, el total de cuestionados se dividió en las tres opciones de respuesta propuestas. Las necesidades de capacitación y formación deberán ser correctamente evaluadas para determinar hacia qué sector se van a impartir.

Una vez finalizada la presentación de los resultados del cuestionario, en gráficos y cuadros, podemos determinar que el mismo nos ha sido de gran ayuda para entender y profundizar la perspectiva que los empleados de Containex SA tienen acerca de algunos aspectos relevantes de nuestro trabajo, como lo son la comunicación, cooperación, trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones.



El cuestionario se confeccionó con la intención de ahondar en asuntos pertinentes a la temática, una vez orientado el proyecto hacia la implementación de una herramienta de evaluación de desempeño. Estos criterios considerados y distinguidos en el análisis del cuestionario nos permitieron detectar disconformidades y contraposiciones entre las perspectivas relevadas de los mandos altos de la empresa y su personal; como lo son las comunicaciones y las fallas de la misma entre sectores, y la inadecuada alineación de los objetivos de la empresa.

Con el personal ya anticipado de nuestro relevamiento, e informado de la trascendencia de nuestro proyecto en la compañía, se implementó un cuestionario para recolectar información del personal que conforma la base de la pirámide de la compañía. Se distinguió la comunicación como punto de partida, dentro de nuestra definición conforman este inciso las primeras cuatro preguntas de la herramienta, denotan un claro desacuerdo por parte del personal en cuanto a considerar la comunicación organizacional como beneficiosa o en estado favorable para un trabajo alineado y eficiente en la empresa. En las cuatro preguntas los resultados fueron 32 en desacuerdo, de 15 parcialmente de acuerdo, y solo 13 de acuerdo. Las 15 respuestas que se encuentran en estado de indecisión es motivo de pensar que algunas malas experiencias respecto a la participación en los objetivos, sugerencias para mejorar aspectos de su trabajo o incluso en comunicaciones intersectoriales, han incidido en el resultado obtenido en este inciso.

Con respecto al segundo ítem distinguido, no se pudo obtener un resultado uniforme de la valoración que tuvo el personal con respecto al esfuerzo que hace la gerencia de la compañía por unir la estrategia empresarial con los del puesto de trabajo. Se debe a que se obtuvieron 6 respuestas positivas, 4 parcialmente de acuerdo y 5 en total desacuerdo.

A través de 4 preguntas se orientó el cuestionario hacia el inciso de cooperación entre el personal de la compañía, del mismo se obtuvo un resultado netamente favorable, fueron 30 las respuestas positivas, 17 las parcialmente en acuerdo y 13 las respuestas negativas. A este primer inciso relevado de la cooperación del personal en la organización, se distinguió de manera explícita la cooperación entre sectores, y de manera totalmente opuesta, la respuesta obtenida fue negativa. En una sola pregunta se mencionó si las relaciones laborales entre los diferentes sectores de la empresa eran consideradas de actitud cooperativa, fueron 8 las respuestas negativas y 4 parcialmente



en acuerdo, solo 3 las positivas. Esto exhibe una notable inconformidad de todo el personal con el trabajo mantenido entre los diversos sectores.

Finalmente, el último inciso hace un miramiento de la toma de decisiones y al tipo de estas que existen en la empresa, la participación que el personal tiene en las mismas, y a la evaluación del trabajo que realiza el personal y el feedback de ello. El resultado de este ítem, tan importante como abarcativo en nuestro proyecto, fue equilibrado. Muestra que en principio las contingencias en la empresa son tratadas, el personal y la cultura organizacional denotan un alto nivel de trabajo preventivo y de consideración a urgencias menores no tratadas como tales, todas con el mismo nivel de importancia. Seguidamente se obtiene una respuesta desfavorable con respecto al seguimiento que los supervisores hacen del desempeño de sus coordinados y al feedback utilizado para ello. En la pregunta número 14 no se define claramente la perspectiva que el personal tiene con respecto a las necesidades que ellos tienen de capacitaciones y formaciones, teniendo alta incidencia el hecho de que normalmente las formaciones en planta son brindadas por el supervisor del área o entre los mismos compañeros. El resultado del inciso “toma de decisiones” fue de 21 respuestas positivas, 14 parcialmente en acuerdo y 25 en desacuerdo.

Análisis de la información recolectada en las Entrevistas

Se realizaron entrevistas a diferentes personas que ocupan distintos cargos en la empresa con el objetivo de generar datos que nos lleven a realizar un buen diagnóstico de la organización.

Las entrevistas fueron realizadas a los siguientes puestos:

- Director
- Coordinador de Administración
- Coordinador de producción
- Coordinador de Logística



Las entrevistas estuvieron planteadas sobre las temáticas de comunicación intersectorial, compromiso, medición del desempeño, retroalimentación, reconocimiento y trabajo en equipo, entre otros.

En cuanto a la evaluación del desempeño, se tuvieron en cuenta aspectos como la medición del trabajo y los sistemas de control que se utilizan para verificar los procesos de trabajo de un empleado, la percepción del participante con respecto a la herramienta propuesta y los motivos por los que creer que favorecerá su implementación.

Con respecto a las relaciones laborales, se indagaron cuestiones como trabajo en equipo en la empresa, relación entre los compañeros y cooperación en la resolución de conflictos.

Evaluación de desempeño

Datos Obtenidos:

1. Que es la evaluación de desempeño:
 - El director de la empresa dijo que está al tanto de dicha herramienta y que sería una muy buena idea comenzar a implementarla.
 - El encargado de logística también conoce de la existencia de la herramienta y mostro entusiasmo al decir que es un muy buen momento para llevarla adelante
 - El coordinador de producción no supo de que le estábamos hablando hasta que se le menciona a modo de síntesis lo que era la herramienta, se observó atención e interés por la nueva propuesta
 - El encargado de administración dijo que había oído hablar de la herramienta, sin expresar demasiado.

2. Propósito de la herramienta:
 - Mayor rentabilidad, mejor aprovechamiento de los recursos, mayor compromiso con los resultados–Director
 - Motivar, mejorar la comunicación, mayor compromiso, mejora continua– Encargado de logística
 - Mejorar el compañerismo, la comunicación y las relaciones en los diferentes sectores – Coordinador de producción



- Ayudar a mejorar la comunicación en los distintos sectores de la organización –Encargado de administración

3. Medición del desempeño:

- Los entrevistados comentaron en palabras similares que no existe medición del desempeño.
- El encargado de producción aportó que la única forma que tienen para medir su desempeño es que si algo sale mal se le realizan sugerencias para rehacer el trabajo. Añadió además que él tampoco cuenta con un método para medir el desempeño de los operarios a su cargo.

4. Compromiso con los objetivos comunes:

- Según el director el personal se encuentra transitando una etapa de despersonalización con las tareas.
- Para el encargado de logística existe un compromiso con el equipo de trabajo pero no a nivel general con los objetivos comunes.
- Según el encargado de administración entre los sectores no existe compromiso de trabajar en conjunto, solo el logro de los objetivos particulares del sector
- Para el encargado de producción existe un compromiso de todos los miembros de la empresa pero de manera desigual.

Análisis:

Las personas entrevistadas consideran que la herramienta de evaluación de desempeño propuesta contribuirá de manera positiva la mejora de la empresa.

No se presentaron resistencias hacia su presentación y fueron notablemente positivas las percepciones que los mandos medios tienen sobre ella.

La viabilidad de la propuesta de implementar la evaluación del desempeño es factible ya que no se cuenta con sistema alguno para medir el desempeño y atender aspectos fundamentales del proceso de trabajo.

Al existir una intención de orientar verticalmente una mejora en la transmisión clara de los objetivos, se considera por la mayoría que es necesario alinear las fuerzas de



todos los sectores para trabajar mancomunadamente y comprometidos en los objetivos comunes de la empresa.

Interpretación:

Los datos obtenidos nos están indicando que la implementación de la herramienta puede contribuir a la mejora continua de la empresa. Esto puede verse ya que existe una gran orientación de los esfuerzos de los mandos medios a llevarla a cabo.

De acuerdo a lo expresado por Martha Alles lo ideal es que la evaluación forme parte integral de los procesos de desarrollo y desempeño de la persona apoyando a su revisión y análisis e incidiendo directamente en la toma de decisiones para el mejoramiento y perfeccionamiento constante del evaluado.

Como se menciona anteriormente, la implementación del sistema de evaluación de desempeño demandara un esfuerzo inicial importante de todos, pero que al estar impulsado por los responsables de la compañía facilitara la continuidad del plan, asegurando así el logro de los resultados esperados.

Según el autor Eduardo Soto la definición de objetivos se basa en que “ningún plan tiene sentido si no se enfoca al logro de un objetivo concreto, el cual debe estar presente en toda actividad. La dirección debe determinar estos objetivos con cierta precisión y claridad.” Por esto es que la principal meta de este sistema se fundamentara en la transmisión a toda la compañíade objetivos concretos que permitan un unidireccionamiento del compromiso.

Comunicación

Datos obtenidos:

1. Comunicación Intersectorial:

- Para el Director Eduardo Salerno los sectores se encuentran bien entrelazados en sus actividades pero se visualizan distorsiones en la comunicación.
- Según el encargado de logística la mayoría de los re-trabajos y las disconformidades de los clientes son a causa de las fallas comunicacionales entre los sectores.
- Para el encargado de administración la comunicación intersectorial es uno de los principales errores a atender por la dirección.



- Para el encargado de producción la comunicación entre sectores es poco clara.

2. Retroalimentación:

- De acuerdo a lo expresado por el director, la retroalimentación es fundamental pero lamentablemente está costando llevarla a cabo.
- De acuerdo a la visión del encargado de logística la retroalimentación existe pero no se manifiesta de forma explícita.
- De acuerdo al encargado de administración en algunos sectores existe la retroalimentación.
- Según el encargado de producción en su sector se recibe retroalimentación y ésta se deriva a los equipos de trabajo.

Análisis:

Considerando la recolección de datos, la comunicación en Containex está transitando un proceso de disfuncionamiento, lo cual genera distorsiones permanentes en los canales de comunicación, afectando así al logro de los resultados esperados.

Paralelamente desde los sectores se detecta la importancia de una correcta retroalimentación pero está siendo difícil llevarla a cabo de manera práctica. Por tal motivo la retroalimentación suministra información que se desaprovecha, sin ser utilizada correctamente.

Interpretación:

Según Piñuel Raigada, es indispensable que los responsables lleven la comunicación de manera coherente para la correcta interpretación del personal interno y del público. Claramente este apartado denota que los responsables de Containex no han logrado ser coherentes en la manera de exigir la comunicación entre los sectores. Si bien no existen graves errores a solucionar por la distorsión en los canales que se han utilizado hasta el momento, se evidencia que la política comunicacional no ha sido consustancial al desarrollo de la empresa.

Continuando con el autor anteriormente mencionado, “planificar pues, una política de comunicación interna, es comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúa no solo sobre la comprensión o inteligibilidad de la organización misma, sino también



sobre su propio desarrollo.” Nuevamente el autor denota que sí existe una falla en la política organizacional, la cual viene generando diferencias intersectoriales que no permiten una adecuada mediación entre ellos y engloba un impedimento de desarrollo organizacional.

A su vez, esta importancia otorgada a la retroalimentación y con la cual debe contar toda empresa, permite al colaborador, a los coordinadores y a la dirección conocer si se encuentran en la ruta indicada para alcanzar los objetivos organizacionales. También el feedback es el que permite al colaborador identificar los factores a mejorar y generar por sí mismo cambios en el desempeño, con ello se intenta provocar cambios que de manera progresiva contribuyan a lograr una mejora comunicativa.

Relaciones laborales

1. Trabajo en equipo:

- Fomentado desde la Gerencia General de la empresa ya que hay un involucramiento notable de todos sus miembros.
- Según el Encargado de Logística se visualiza una fuerte cohesión en los grupos de trabajo por la consecución de los objetivos.
- Según el Encargado de Administración, el crecimiento organizacional de la empresa de estos últimos años se debe al fuerte trabajo en equipos de trabajo.
- Para el Encargado de Producción el trabajo en equipo es la base del buen funcionamiento organizacional.

2. Cooperación Intersectorial

- Según el Director la cooperación lo es todo en este rubro y dentro de las pymes.
- Según el Encargado de Logística si se trabaja de manera cooperativa entre los sectores, se podrá lograr el éxito esperado.
- De acuerdo el Encargado de Administración la cooperación intersectorial podría ayudar a eliminar las barreras existentes entre los miembros.
- Para el Encargado de Producción existe la cooperación, es la que evita graves inconvenientes, pero no es la suficiente para erradicarlos.



Análisis:

A partir de los datos obtenidos en lo referente a trabajo en equipo, podemos analizar que los grupos de trabajo de Containex son altamente cohesivos entre sí, y que esta particularidad alienta el crecimiento organizacional. La sinergia que se percibe desde los otros sectores de trabajo alienta a imitar la forma de trabajo de los equipos.

La cooperación intersectorial es atendida como un canal para llegar al éxito organizacional, eliminando las barreras existentes entre los miembros de los diferentes grupos. Si bien es una ventaja muy grande con la que cuentan las Pymes del futuro, hay que saber gestionarla para que resulte eficiente y poder así erradicar los problemas.

Interpretación:

De acuerdo con la página de web de SoyEntrepreneur.com (<http://www.soyentrepreneur.com/27107-10-claves-del-trabajo-en-equipo.html>) cuando se trabaja en equipo los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados. Aquí todos los participantes son responsables de las metas, construyen confianza como elemento principal y se genera un sentido de pertenencia amplió y común entre ellos, fijando valores compartidos y motivando la responsabilidad y el compromiso mutuo. Trabajando de manera cooperativa con todas las áreas, se generarán nuevas ideas que fomentarán la creatividad y la innovación, permitiendo así lograr un elevado crecimiento impactando positivamente en la rentabilidad de la compañía.



Cuarta Parte

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Propondremos la implementación de una herramienta idónea para Containex S.A. La misma se confeccionó de acuerdo a las necesidades detectadas de la compañía y al análisis de su actualidad, con el fin de lograr un proyecto completo que apane una gestión integrada de RRHH.

Iremos trabajando paulatinamente en un sistema de evaluación de desempeño orientado a retener y desarrollar colaboradores, alineando la estructura organizacional a la visión y misión de la empresa. Primeramente se incluirá a los operarios, administrativos y encargados de los sectores de producción y administración en este proceso de evaluación, para en un futuro hacerlo extensivo al sector de ventas y a los mandos gerenciales.

A continuación, para facilitar la comprensión de los procesos, presentaremos la propuesta a través de un esquema determinando las etapas del sistema:

<p>1.PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Evaluación del Desempeño en CONTAINEX S.A. • Apertura y cierre de la Evaluación / Retroalimentación • Presentación del Formulario
<p>2.IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Información y Capacitación • Sensibilización e Involucramiento y Concientización • Implementación de la Evaluación de Desempeño • Aspectos a seguir mejorando

1. Presentación del Sistema Evaluación de Desempeño



Sistema de Evaluación del Desempeño en CONTAINEX S.A.

La aplicación de la propuesta basada en la sistematización de la evaluación del desempeño a los colaboradores de Containex S.A. tiene su punto de partida con la sensibilización y concientización a todo el personal operativo de la empresa; consecuentemente se brindará la etapa de Información al personal involucrado, luego se otorgarán las correspondientes capacitaciones a los coordinadores.

La siguiente etapa se corresponde con tres instancias dentro del mismo proceso, el de evaluación del colaborador. Primeramente, se trabajará con la apertura de la evaluación en sí misma, como segunda instancia encontramos al periodo de evaluación del coordinador sobre el colaborador, y por último, la entrevista de cierre que permitirá la retroalimentación.

Dicho cierre de la evaluación medirá el desempeño obtenido en el pasado a partir de estándares definidos. Por otro lado, en esta entrevista de retroalimentación se proyectará el desempeño esperado a futuro del colaborador en función de dichos estándares. Esto se plasmará en objetivos que se especificarán entre evaluador y evaluado.

Los estándares tendrán asignada una valoración porcentual en función de la importancia que tiene este para el puesto, actividad a consensuar entre el coordinador con el sector soporte de RRHH.

Por último, el sistema de evaluación de desempeño plantea un trabajo de mejora continua a partir de los resultados obtenidos.

En cuanto a tiempos, se proponen una entrevista de evaluación cada seis meses, una por semestre. Comenzando en la primera quincena de marzo y de septiembre, debido a que, la cantidad de trabajo se disminuye en estas fechas. También se realizarán tres meses después de cada entrevista (junio y diciembre), una reunión entre la gerencia y los coordinadores para reforzar el seguimiento del sistema, logrando así, continuidad y compromiso.

Apertura y cierre de la Evaluación / Retroalimentación



En el sistema de evaluación de desempeño que proponemos se orienta al colaborador a realizar una autoevaluación en una primera instancia, junto con su encargado; en donde le permita reflexionar acerca de su desempeño semestral, con una mirada crítica sobre cómo cree que realizó su labor.

Así también, consideramos necesaria la instancia de retroalimentación, ya que es aquí, donde evaluado y evaluador pueden proyectar en base al presente, el futuro deseado.

En esta instancia de retroalimentación se genera un espacio de intercambio entre el colaborador y el coordinador, donde una vez conversados los estándares de desempeño del evaluado, se establecerán objetivos que permitan mantener y mejorar la performance del subordinado.

A continuación esquematizamos el ciclo que deberá guiar periódicamente los procesos antes mencionados, los cuales deberán irse perfeccionando a medida que vayan sucediendo las evaluaciones, con ello se trabajará la mejora continua de este sistema.

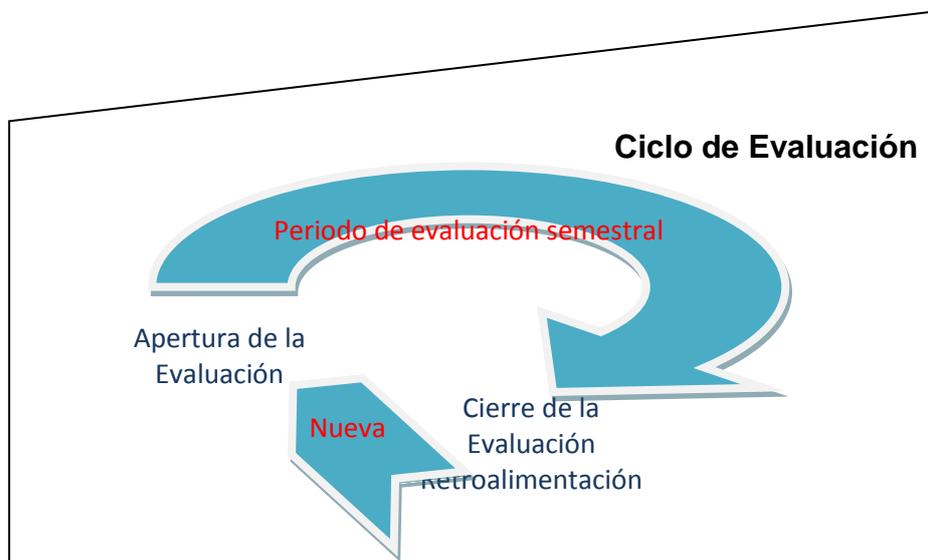


Figura 19: Ciclo de Evaluación

Formulario



Luego de la recolección de información y haber trabajado con encargados y gerencia, creemos que los siguientes estándares del desempeño son necesarios medir en la evaluación:

- Toma de decisiones: en dicho inciso deberá considerarse, ante el surgimiento de eventualidades o durante las tareas programadas diarias, la manera en que se logran resolver y continuar con alternativas seguras y confiables.
- Orientación a los resultados: este parámetro permite evaluar de manera concreta el desempeño en la tarea de cada uno de los colaboradores, permitiendo objetividad a la hora de analizar el trabajo realizado.
- Orden y la prolijidad: es una necesidad fundamental en cada uno de los puestos de trabajo de la compañía, en el área de administración por que también hace a la presentación de las oficinas de atención, y en la producción ayuda a la organización de las tareas del sector e intersectoriales, a su vez, influye sobre el producto final a comercializarse.
- Cooperación: colabora con el trabajo en equipo que se deba realizar, ya sea con mano de obra o conocimientos transmitidos, en beneficio de los resultados esperados por la empresa.
- Orientación al logro: Containex en cada venta o alquiler de sus productos requiere cumplimentar con plazos exigentes, para ello requiere de colaboradores comprometidos en su labor, orientando los esfuerzos de cada uno al logro de las correspondientes entregas en tiempo y forma.
- Comunicación: ítem elemental del relevamiento realizado, actitud muy valorada por los mandos de la empresa. Permitirá evaluar la colaboración del personal para erradicar la principal falencia de la empresa.
- Responsabilidad por el trabajo asignado: la evaluación del personal en este inciso denotará el grado de responsabilidad de cada uno con los trabajos planificados y que estos se realicen en el menor tiempo posible o logren cumplimentarse con los tiempos pactados con los clientes, tanto externos como internos.



- Responsabilidad en la asistencia: para que la empresa sea verdaderamente rentable, se trabaja con los recursos humanos justos y necesarios, por lo que la inasistencia inesperada y continua de los colaboradores repercute fuertemente en el trabajo diario, disminuyendo la calidad del servicio ofrecido. Como así también serán consideradas las llegadas tardes / impuntualidad y los permisos personales que el trabajador solicite.

En el formulario se diferenciaron dos ramas de estándares, el primero como desempeño de la función, que concierne a las aptitudes que la compañía espera que el colaborador tenga para realizar sus tareas; y segundo, las características personales, es decir, la actitud en el desempeño individual que se espera del colaborador.

Método de evaluación

En el método de evaluación que proponemos, el evaluador señalará el grado de desempeño del colaborador según los estándares definidos.

Cada parámetro definido tiene cuatro grados, donde cada grado tiene un nivel de cumplimiento o no del mismo. Por lo tanto, cada grado tiene una puntuación, donde el menor, corresponde al 25% de la totalidad de ese estándar, el grado que sigue al 50%, el que continúa 75% y el cuarto grado corresponde al 100%.

A su vez, cada estándar del desempeño tiene una ponderación determinada, en base a la importancia y relevancia de lo que se quiere evaluar con dicho factor. A continuación detallaremos un ejemplo de dichos valores para uno de los puestos del archivo:



Tabla 1 : Estándares de desempeño para CONTAINEX S.A

Estándares de Desempeño	Ponderación
Toma de decisiones	20%
Orientación a los resultados	10%
Orden y prolijidad	10%
Cooperación	10%
Orientación al logro	10%
Comunicación	20%
Responsabilidad con el trabajo asignado	10%
Responsabilidad en la asistencia	10%
Total	

Una vez que se realiza la evaluación, se procede a calcular el total. Esto se hará de la siguiente manera: valor del estándar de desempeño por el grado del estándar dividido por 100. La sumatoria de dicho resultado dará el total del porcentaje de la evaluación de desempeño. A continuación el siguiente cuadro muestra la manera de cálculo.



Tabla 2: Representación para calcular el valor de la evaluación de desempeño

<i>Estándar del Desempeño</i>	<i>Valor del Estándar</i>	<i>Grado del Estándar</i>	<i>Total</i>
Toma de decisiones	20%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Orientación a los resultados	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Orden y prolijidad	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Cooperación	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Orientación al logro	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Comunicación	20%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Responsabilidad en el trabajo asignado	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Responsabilidad en la asistencia	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Total	100		<i>Porcentaje Total de la Evaluación</i>

El resultado de dicho cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Regular, Malo según el porcentaje obtenido:

- **Muy bueno: 100%**

Felicitaciones, su desempeño es el mejor, estamos muy orgullosos, es un gran ejemplo para los demás.

- **Bueno: 75%**

Estamos muy contentos con lo logrado, su desempeño es el correcto y adecuado.

- **Regular: 50%**

El desempeño es aceptable, necesitamos que mejore y sabemos que puede hacerlo, no estamos conformes con lo logrado hasta ahora.

- **Insuficiente: 25%**



Es una alarma para que la persona mejore rápidamente, se esperara un cambio de actitud. Se trabajará particularmente con la persona en aquellos aspectos que se hayan detectado su flojo rendimiento y mal performance.



Presentación del FORMULARIO

La composición del siguiente formulario está concebida por variados estándares de desempeño considerados claves para la determinación del desempeño esperado de los colaboradores por parte de la organización. En el anterior apartado se enumeraron todos, y cada uno de ellos se precisó en la guía del evaluador para tener un entendimiento conjunto de lo que requieren dichos incisos.

		Evaluación de Desempeño				
		Identificación del evaluado			Fecha: / /	
Apellidos:		Nombres:		D.N.I.		
Tipo de tareas:						
Puesto en el que se desempeña:				Periodo de evaluación - Desde: / / Hasta: / /		
FACTORES (Marque con una X la casilla que se correspondiente)		Calificación (%)				OBSERVACIONES
		Insuficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	
		25	50	75	100	
A. Desempeño de la Función:						
1	Toma de decisiones: resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.					
2	Orientación a resultados: capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presente los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo.					
3	Orden y prolijidad: capacidad de ejecutar acciones de manera esmerada y prolija, preocupandose por mantener mientras su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada.					
4	Cooperación: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización e involucrandose en las actividades de su equipo de trabajo.					
Valoración:						



B. Características Personales						
1	Orientación al logro: Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.					
2	Comunicación: habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros encargados, colaboradores y clientes internos y externos.					
3	Responsabilidad por el trabajo asignado: interes en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de los labores en el menor tiempo posible.					
4	Responsabilidad en asistencia: Es la disposición a responder al trabajo estando en el horario acordado e indicado para cumplimentar correspondientemente con la empresa.					
Valoración:						
Valoración final:						



<i>Ampliar información a través de las siguientes preguntas:</i>	
¿Cuáles cree que son las fortalezas del entrevistado?	
¿Cuáles cree que son los aspectos a reforzar?	
Plan de acción - Objetivos concretos a trabajar proyectados hacia la próxima instancia de entrevista.	
Firma y aclaración del evaluado - DNI	Ratifico la valoración final de% obtenida en la evaluación de desempeño del sr..... Firma y aclaración del evaluador:

Figura 20: Formulario de Evaluación de Desempeño para CONTAINEX S.A



2. Implementación de la propuesta

En el siguiente gráfico expondremos los enlaces jerárquicos de las Evaluaciones de Desempeño que se realizarán.

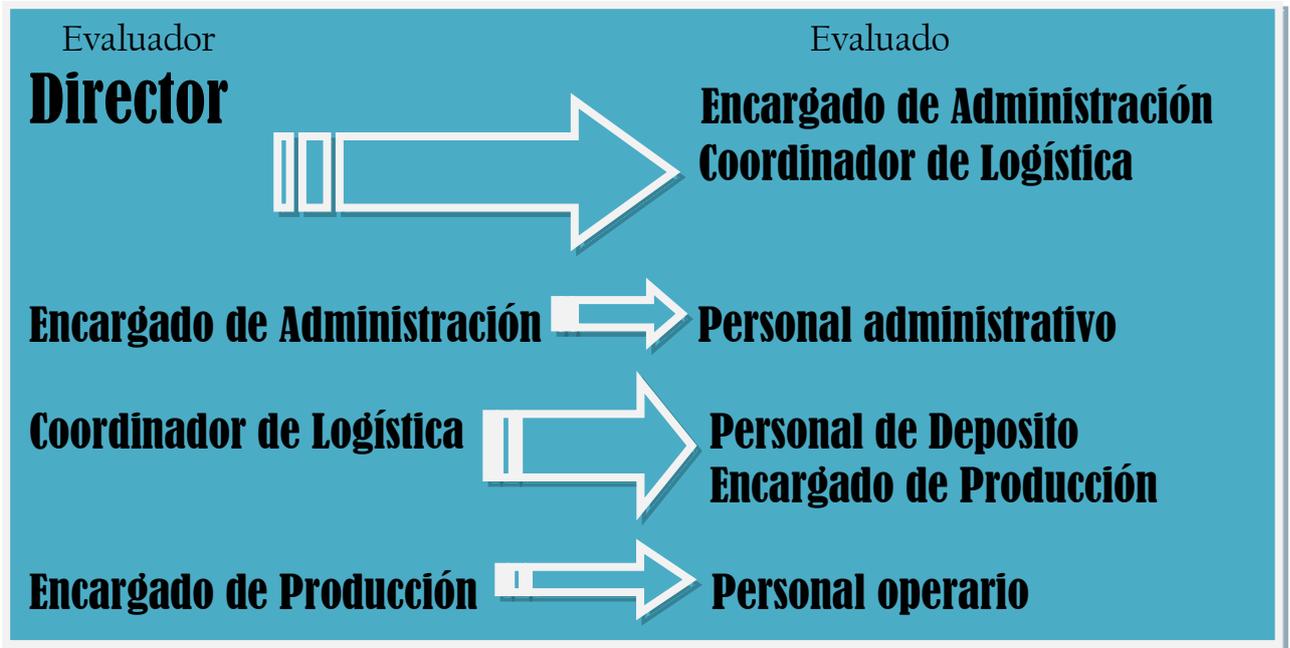


Figura 21: Jerarquía de enlaces en la Evaluación de Desempeño

A continuación explicitamos las fechas en que se realizará cada actividad, determinando la apertura y cierre, parametrizando las acciones lograremos con el respeto hacia las mismas, la seriedad y continuidad que se merecen cada una de estas.

Tabla 3: Cronogramas de actividades- Evaluación de Desempeño CONTAINEX S.A

Actividad	Inicio	Cierre
Periodo de Capacitaciones a Coordinadores	25/01/2017	06/02/2017
Sensibilización	08/02/2017	19/02/2017
Concientización Informativa	22/02/2017	26/02/2017
Reunión de Coordinadores con los sectores	29/02/2017	04/03/2017
Apertura de la Evaluación	07/03/2017	18/03/2017
Proceso de Evaluación	21/03/2017	02/09/2017
Cierre de Evaluación	05/09/2017	24/09/2017
Apertura de nueva Evaluación		



Al implementar la propuesta se requiere de una programación de los tiempos en que se desarrollará cada etapa de la misma a través de un diagrama de Gantt, el cual nos permitirá exponer a continuación el tiempo de dedicación que demandará cada una de las tareas de este proyecto de implementación, concretando el tiempo total del proceso completo.

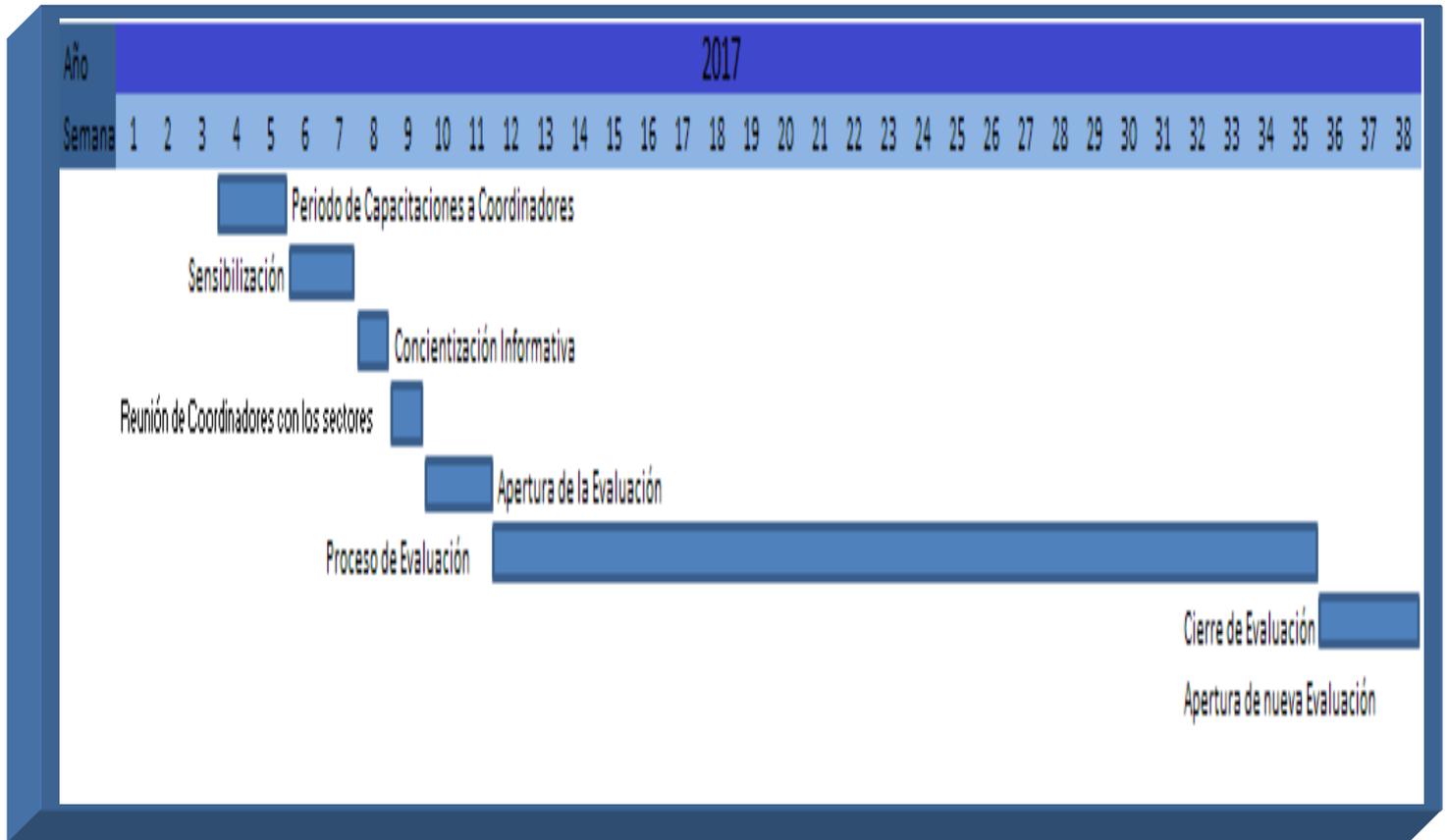


Figura 22: Diagrama de Gantt

Sensibilización e Involucramiento y Concientización

El objetivo general de esta etapa es lograr que los coordinadores y colaboradores descubran la importancia de la Evaluación de Desempeño, transmitirles el interés que la organización le brinda a la implementación de la herramienta haciéndolos partícipes, y lograr también el compromiso de su personal.

En esta instancia se diferenciará el trabajo a realizar con el personal evaluador (Coordinadores) y los evaluados (administrativos y operarios).



Coordinadores

Al ser estos los que le dan curso a los objetivos y gestionan el plan estratégico de la empresa sin perder de vista la visión y misión de la misma, son los principales actores, claves y necesarios para una correcta implementación de la herramienta. Serán quienes deban evaluar y acompañar a los colaboradores a cargo de manera objetiva y profesional, ofreciéndose un constante seguimiento y asesoramiento en lo que consideren necesario para ello. Dentro de este asesoramiento se les otorgará:

Periodo de capacitación para coordinadores: el mismo consistirá en la entrega previa de una “Guía de implementación de la Evaluación del Desempeño para Coordinadores” (Anexo 5).

Antes de iniciar el proceso es conveniente que conozca perfectamente el objetivo de la evaluación, los instrumentos, el procedimiento que debe seguir durante el periodo de evaluación, las personas a evaluar, y sus funciones, lugar y horario de trabajo. Debe planificar el cronograma de entrevistas, previendo llegar a cada una de ellas con las evidencias necesarias, con una imagen clara y definida del desempeño del evaluado que le proporcione seguridad en los criterios que expone sobre la valoración asignada a cada aspecto evaluado.

Asimismo, se brindará una capacitación de dos horas semanales de acuerdo a disponibilidad horaria a acordar, en donde se incluirán temas como:

- objetivos de la herramienta,
- formas de evaluación y consenso de objetivos de acuerdo al tipo/sector del personal evaluado,
- manejo de técnicas de relación y comunicación para aprovechar al máximo las entrevistas con los evaluados,
- casos prácticos en los que se puedan visualizar las modalidades de uso de los formularios de acuerdo a las circunstancias en que se entrevista (espacio, función y tiempo). Trabajo del rol playing,
- la importancia que tienen los coordinadores a la hora de realizar el feedback.

Colaboradores



El evaluado tiene derecho a conocer los aspectos sobre los cuales va a ser evaluado, los contenidos del instrumento de evaluación y los procedimientos. Debe, igual que el evaluador, mantener durante el proceso de evaluación una conducta profesional caracterizada por el respeto, la confianza y actitud abierta a las observaciones y aceptación de sus aciertos. Es muy importante que ellos conozcan también el valor de la herramienta, que estén preparados para recibir retroalimentación sobre su desempeño para así poder mejorar. A continuación detallamos los principales objetivos de esta etapa:

- Comunicar el tiempo, lugar y forma en que se realizará el sistema de evaluación de desempeño.
- Sensibilizar a todo el personal acerca de oportunidades y beneficios que otorga la evaluación del desempeño.
- Involucrar a todos y cada uno de ellos con los objetivos empresariales y fin común perseguido.
- Concientizar en la oportunidad que ofrece la evaluación de desempeño de comunicación con su superior, recibir una retroalimentación sobre su labor.
- Concientizar en la oportunidad que brinda la evaluación de desempeño de superación y desarrollo del colaborador.

Etapa informativa: En esta etapa de sensibilización e involucramiento se exhibirán carteleras ubicadas por toda la empresa y se enviarán mails internos (Anexo 6).

Como anexo a esta etapa de concientización e información se repartirán folletos informativos (Anexo 6) en donde figura una breve descripción del concepto de Evaluación del Desempeño, los principales objetivos de la misma y los participantes en el proceso.

A su vez, En esta fase se informará sobre el sistema de evaluación del desempeño a todos los colaboradores a través de una reunión general (destinada a todo el personal de Containex) llevada a cabo por el Director de la compañía, con la intención de dar cuenta del compromiso dispuesto hacia la implementación de la herramienta, donde se transmitirá a grandes rasgos: en qué consiste el proceso de evaluación y retroalimentación, cómo se realizará, cuándo serán las fechas de cada etapa a llevar a cabo y cómo realizarlas.



Reunión por áreas con el coordinador: Para que el coordinador los ponga en conocimiento sobre qué aspectos serán evaluados, el cronograma del sistema de evaluación, haciendo un cierre de este proceso de involucramiento del personal, dando a conocer las ventajas del proyecto, destacando aspectos tales como la comunicación y el compromiso, proyectando una mejora continua de procedimientos y maneras de trabajar del personal, guiando los propósitos y metas de esta planificación, eliminando dudas o temores.

Implementación de la Evaluación de Desempeño

Posicionándonos en el lanzamiento de la herramienta, se seguirán las fechas acordadas con la Dirección de la compañía y el sector de Administración, quienes considerando los tiempos de trabajo y las estaciones de mayor y menor demanda de producto, definieron la parametrización de los periodos de la implementación. A su vez, se fijaron los grados de cada estándar de manera conjunta (Dirección, Administración y Coordinadores), por única vez con la participación de la Dirección, ya que en la próxima definición solo lo consensuaran Administración con los Coordinadores.

Entrevista de Apertura:

Durante los primeros días del mes de marzo se realizarán las aperturas de las evaluaciones, el personal coordinador tendrá dos semanas completas para brindar a cada uno de ellos el espacio, tiempo y forma de una charla cara a cara con cada subordinado.

Espacio → puesto de trabajo

Tiempo → 1 hora, máximo 1 y ½ horas.

Forma → A través de la “Guía de implementación de la Evaluación del Desempeño para Coordinadores” y capacitaciones, se orientó al superior como encaminar la entrevista.

En esta primera instancia, la Entrevista será particular, ya que siendo el comienzo no se han fijado aún objetivos. De todos modos, el tiempo se brindará para otorgar una primera charla formal, supervisor - colaborador, en donde el llenado del formulario deberá realizarse con la explicitación de los Estándares del Desempeño a ser evaluados en los siguientes 6 meses y se informe el grado conferido a cada estándar. Asimismo, el contar con el tiempo de una hora servirá para fijar los objetivos individuales de cada



persona, eliminar dudas y responder a consultas que surjan. De esta apertura quedarán los siguientes registros:

Evaluador	Administración	Colaborador
1. Formulario Original – (completo y firmado)		
	2. Formulario Original – (firmar)	
3. Copia completa	3. archiva Formulario Original - (circuito de firmas completo)	3. Copia completa

Tabla 4: Conservación de Registros de la Evaluación de Desempeño

Proceso de Evaluación:

Durante el Proceso de Evaluación, el coordinador contará con 6 meses para realizar las observaciones correspondientes que le permitan analizar el desempeño de las competencias aptitudinales y actitudinales de cada colaborador a su cargo, podrá hacerse de planillas que lo ayuden con el seguimiento de cada persona de manera más ordenada y organizada, colaborará con la objetividad necesaria para la implementación de la herramienta. La gerencia tendrá dos reuniones al año con los coordinadores, en mayo y diciembre (posterior a cada entrevista de retroalimentación y de acuerdo a los tiempos funcionales de la empresa) para observar el seguimiento que los coordinadores le dan a la herramienta y mostrar así el apoyo, interés y acompañamiento de parte de la Dirección hacia los coordinadores y hacia la implementación del sistema de evaluación.

La principal meta de esta etapa es fomentar que todos los integrantes del proceso velen por la seriedad, objetividad y continuidad del sistema de evaluación de desempeño.



Entrevista de Cierre – Retroalimentación:

Los coordinadores realizarán, a medida que finalizan las Entrevistas de Cierre, un legajo de cada uno de sus subordinados, donde se irán registrando las observaciones que ellos realicen durante el Proceso, si existieron sanciones disciplinarias o funcionales, una copia, y finalmente los resultados obtenidos de las mismas. A su vez, en el legajo deberá guardarse el original de la “constancia de entrega” firmada por el colaborador del “premio incentivo” que le corresponda, otorgados de acuerdo al desempeño alcanzado. De esta manera los Legajos de Desempeño de cada colaborador quedarán al alcance de quien lo necesite (autorizados: Coordinadores, Administración y Dirección). En el caso del sector de Administración podrá llevar dichos legajos informatizados en una carpeta compartida (autorizados: Coordinadores, Administración y Dirección) que permita revisión a quien lo desee.

Los “premio incentivo” que se proponen son:

- **Muy bueno: 100%** → Se le otorgará en el arranque de la herramienta a aquellos que obtengan este nivel, un Boucher de consumo en Dinosaurio Mall del 10% del sueldo neto percibido en la liquidación del siguiente mes del cierre de la entrevista, el cual será entregado (firmando la “constancia de entrega”). También se realizará una mención con entrega de un certificado en la cena de fin de año de la empresa.
- **Bueno: 75%** → Se le otorgará a aquellos que obtengan este nivel, un Boucher de consumo en Dinosaurio Mall del 5% del sueldo neto percibido en la liquidación del siguiente mes del cierre de la entrevista, el cual será entregado (firmando la “constancia de entrega”). Más una mención con entrega de un certificado en la cena de fin de año de la empresa.

El personal soporte del Sistema de Evaluación de Desempeño, área de Administración, deberá trabajar en conjunto con los coordinadores, sobre los resultados obtenidos, para definir planes de acción en base a las necesidades del colaborador, coordinador y la organización, con aquellos que su nivel haya sido por debajo de lo esperado, en el caso los niveles de REGULAR e INSUFICIENTE. Estos que obtenga un puntaje correspondiente al nivel Regular o Insuficiente, deberán ser capacitados por sus superiores en lo que concierne a sus dificultades, y será responsabilidad del coordinador la dedicación necesaria para revertir la situación a través de un seguimiento exhaustivo,



con objetivos en la NUEVA ENTREVISTA DE APERTURA que permitan un control más de cerca.

Aquellos que obtengan un nivel de Insuficiente, a su vez, estarán vinculados a una revisión por parte de un tribunal evaluador, conformado por la Dirección, Administración y Coordinadores de todos los sectores, a su permanencia en la organización. Pautarán la decisión en conjunto, la cual deberá ser informada de la manera correspondiente al colaborador.

En esta instancia de Cierre de la evaluación pasada, también se dispondrá del tiempo necesario para realizar la NUEVA ENTREVISTA DE APERTURA. Instancia en que deberán ser fijados los próximos objetivos a ser evaluados. Consecuentemente, esta etapa permitirá el dialogo entre el superior – colaborador, el cual se verá nutrido por el feedback e intercambio de ideas de acuerdo a lo vivenciado en este primer proceso de evaluación. El coordinador deberá, más allá del puntaje obtenido, retroalimentar al subordinado resaltando las FORTALEZAS de la persona y su labor, y fijar los ASPECTOS A REFORZAR proponiendo planes de acción en conjunto y consensuados entre ambos.

Aspectos a seguir mejorando:

En este apartado enumeraremos dos de los principales objetivos que tendrán la revisión del Sistema de Evaluación de Desempeño, el cual estará fundado en aquellas observaciones que puedan realizarse durante todo el proceso de evaluación, desde las aperturas hasta los cierres y retroalimentación del coordinador – colaborador. En el mes de octubre se propondrá una reunión, involucrando a la Dirección, Administración y coordinadores de todos los sectores, en la que se tratarán los siguientes ítems:

- La reasignación de grados de evaluación a cada estándar, y la revisión de alguna posible modificación al formulario.
- Compartirán con los demás sectores información acerca del personal con bajo rendimiento y performance, y los respectivos planes de acción asignados, lo cual permitirá un intercambio horizontal que hará más enriquecedor el seguimiento a otorgar a estos colaboradores, resultando así también, la definición y validación de capacitaciones pertinentes para ellos.
- A través de revisiones, discusiones y críticas constructivas, reforzar todos los aspectos del sistema de evaluación de desempeño y encaminarlo a una gestión integrada del desempeño.



CONCLUSIÓN

A principios del año 2014 comenzamos la ardua búsqueda de una organización que nos permitiera desarrollar nuestro proyecto final de grado, y a su vez, lograr la adquisición de nuevas competencias y conocimientos prácticos acerca de la herramienta de Evaluación de Desempeño, para poder actuar en un futuro como profesionales capacitados y entrenados. La elección del tema nos permitió una amplia visión del área de RRHH y el abordaje de diversos contenidos. La autorización que nos brindaron desde Containex S.A. para la realización del trabajo final fue a causa de la formalidad de la presentación, en la cual se expusieron los lineamientos que nos guiarían durante todo el proceso, y le aportarían a esta empresa en constante crecimiento y desarrollo la posibilidad de formalizar y estructurar variados procesos de trabajo, y la profesionalización de un área casi inexistente.

En este contexto de cambios continuos, exigentes y demandantes de adaptación, hicieron que el proyecto tomara viabilidad y una importancia aún mayor.

Una vez lograda la aceptación de la propuesta en la facultad, nos permitió avanzar en el involucramiento con la realidad de la empresa. Obtuvimos una admisión positiva en la organización, permitiéndonos una recolección enriquecedora de información. La confección de un extenso marco teórico colaboro con la generación de una visión más clara y objetiva del enfoque y la perspectiva que plantearíamos.

Si bien la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño nos resulto desafiante, a medida que discurría el tiempo trabajado sobre el proyecto y en la empresa, entrando en contacto con las actividades diarias de la misma, nos encaminamos con criterio hacia una intervención fructífera, tanto para nuestro trabajo final, como para la cobertura de necesidades demandadas por la organización.

Este acercamiento mencionado, y la completa recolección de datos realizada durante varios meses, generaron una perspectiva adecuada para denotar que con la herramienta de evaluación de desempeño se atacarían varios puntos de la situación problemática relevada. Una vaga transmisión de los objetivos organizacionales a todo el personal y la falta de compromiso en perseguir conjuntamente el logro de estos, carencia de eficiencia en los canales de comunicación intersectorial que entorpecen la productividad de la empresa, generan retrabajos y dificultan la labor diaria de la mayoría del personal, eran algunos de los conflictos relevados que podrían mejorarse en un futuro a mediano plazo con la intervención y puesta en marcha del sistema. Para ello



consideramos fundamental no limitar la evaluación de desempeño a una simple herramienta, si no considerarla como parte de un sistema mayor, el sistema integrado de recursos humanos y la administración por objetivos.

Totalmente agradecidos con Containex S.A., una compañía creada por sus propios dueños, reconocidos a nivel nacional por un producto novedoso y de alta versatilidad, con aires de grandeza y mercados por conquistar, enriquecida por las personas que la integran, fundada en valores de cooperación y trabajo en equipo, el destino no le depara otro futuro que no sea el éxito.

El desarrollo del sistema de evaluación de desempeño no fue simple, y tampoco será su implementación, no creemos ni imaginamos que vaya a brindar las respectivas soluciones de “la noche a la mañana” a los conflictos relevados, pero con la implementación del sistema, de manera seria, objetiva y comprometida por parte de toda la organización, y por sobre todo, de los coordinadores, resultarán grandes logros de dicho proceso. Planificar, evaluar y controlar para seguir desarrollando y haciendo crecer a la empresa de manera sustentable, son los primordiales objetivos de este sistema.



BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia (2000), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por competencias*. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A
- Altschul Carlos, Carconel Roberto (2003), *Transformando, prácticas de cambio en empresas argentinas*. Buenos Aires. Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Madrid,, Ed. Deusto (222)
- Chiavenato I. (1999), *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. McGraw-Hill.
- García Noya, María., Enrique Hierro Diez, José Javier Jiménez Bozal. (1997) *Selección de personal sistema integrado*. Madrid. Editorial E sic.
- Gibson L., John M. Ivancevich y James. H. Donnelly JR. (2002) *Las Organizaciones*. Octava Edición
- Guía del IUA – Asignatura: “Capacitación y Desarrollo”,
- Guía del IUA – Asignatura: “Estrategia”.
- Jhonson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006) *Dirección Estratégica*. Madrid. Ed. Prentice Hall.
- Mondy, R. Weyne; Noe, Robert M. (2005) “*Administración de Recursos Humanos*” Madrid. Editorial Prentice Hall.
- Sánchez, A. Fernandez Alles, M. Alcazar F, Romero F. Pedro, SánchezMarín G., Sanz Valle Raquel y Valle Cabrera Ramón. (2004) *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid. Pearson Education S.A
- Sans de Urrutia, R. *Métodos y Técnicas de Investigación Social* (2008). Argentina. IUA
- Solana, Ricardo F. (1993) *Administración de operaciones. En el umbral del tercer milenio*. Buenos Aires. Ediciones interoceánicas S.A
- Soto Eduardo, Simón L. Dolan (2004) *Las Pymes ante el desafío del siglo XXI, los nuevos mercados globales*. México. International Thompson Learning, Inc.
- William B Werther Jr., Keith Davis, (1995) *Administración de personal y Recursos Humanos*. México. McGraw-Hill.



Páginas WEB consultadas:

- <http://www.containex.com.ar/>
- Google académico
- <http://www.cronista.com/economiapolitica/Las-Pymes-pidieron-a-Macri-preservar-los-logros-obtenidos-20151124-0115.html>
- <http://www.soyentrepreneur.com/27107-10-claves-del-trabajo-en-equipo.html>



ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Semi-estructurada a un referente Organizacional

Objetivos de la Entrevista realizada:

El objetivo de la entrevista que realizamos es el de obtener los datos pertinentes a la organización en general, la cual estamos analizando para conocer su estado actual, como se relaciona con sus competidores y como interactúa en el mercado de trabajo.

Con los datos obtenidos, procuramos aplicar obtener aquellos temas trascendentales, y filtrar la información necesaria para poder llevar a cabo un diagnóstico organizacional.

Conocer más a fondo a cerca de la realidad de la industria tanto como del sector en el cual se desempeña principalmente, como en el de aluminio.

Conocer acerca de los logros alcanzados por la misma, como sus principales aspectos internos, y obteniendo datos a cerca de la identidad de la misma, y lo que la hace distinta al resto, en lo que a su rubro refiere.

Entrevistado:

Eduardo Salerno

Entrevista:

- Resumen de la organización (razón social): Donde esta ubicada?
Cuál es la antigüedad?
Nos podría ampliar algo más de la estructura de la misma?
Qué planificaciones existen?
Cuáles son los principales objetivos a corto, medio y largo plazo -? Qué productos comercializa y cuáles fabrica?
Quienes son sus clientes y características poseen? A qué mercado buscan vender?
- ¿Cuál es la misión y la visión de la compañía?
- ¿Cómo impactan los factores económicos, político-legales, socio-cultural, tecnológicos y demográficos del contexto a la misma organización y a sus objetivos generales?
- ¿Cuáles son los factores que impactan sobre la industria del aluminio? De qué manera lo hacen?



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Sistema de Evaluación de Desempeño Aplicación en CONTAINEX SA

Vega Lucero, Ana Laura
Seib, Ramiro

- ¿Qué actividades sobre el aluminio se realizan en la empresa?
- ¿Cuáles son los proveedores de la empresa? ¿Qué materias primas le aportan?
- ¿Conocen los competidores? Cuáles son? ¿Qué productos realizan?
- ¿Cuáles son las barreras de ingreso a la competencia?



Anexo 2: *Artículo periodístico acerca de módulos habitables hechos de containers*

Por **Redacción LAVOZ**

Vivienda unifamiliar: la casa container

Innovación técnica, estética y funcional. Conceptos y sugerencias sobre un sistema constructivo alternativo capaz de producir notables resultados.

La vida cotidiana nos moviliza a un ritmo vertiginoso. Frente a eso, se planta un proceso que comienza por la elección del barrio, ubicado en las afueras de la ciudad de San Francisco, pasa por la adquisición del lote y se define en el proyecto: “La Casa Container” pretende ser un reducto de descanso alejado del centro, caracterizado por la calidad ambiental de su contexto inmediato. La versatilidad de sus espacios acompaña los cambios en los modos de vida y composición familiar actual.

Su morfología se compone de dos cajas metálicas dispuestas en “L”, que estructuran la planta baja conteniendo todos los servicios (ingreso, cocina y despensa en un contenedor; lavadero, baño, asador, taller y depósito en otro). El vacío entre ambas cajas es donde se desarrolla la vida pública: quincho, cochera y estar comedor. Sobre ellos, en planta alta, se sitúa el elemento unificador: un gran volumen macizo de construcción tradicional que gravita sobre los contenedores, cobijando en su interior el área privada de dormitorios y baño.



Figura 23: Modelo de vivienda. CONTAINEX S.A

Premisas básicas

El proyecto se caracteriza por responder a tres premisas básicas: innovación tecnológica, rapidez constructiva y simplificación de materiales. Los contenedores marítimos surgieron como respuesta al diseño original de la casa, que buscó utilizar



elementos concebidos en un principio para otra función, reciclándolos para afrontar un nuevo desafío.

Sus interiores se encuentran acondicionados con espuma de poliuretano, que en cielorrasos se pintó con látex, dejándola a la vista; en cerramientos verticales fue revestida con paneles de roca de yeso, ocultando instalaciones. En las losas alivianadas se procede con la misma lógica, pintando y dejando en relieve los elementos constructivos. Los pisos de cemento alisado acompañan la continuidad espacial de la casa, gracias a sus paños sin juntas.

Finalmente, al exterior, la vivienda se cierra mediante una fachada ciega para preservar la privacidad y protegerse de las orientaciones más perniciosas (sur y oeste).

*Ubicación: San Francisco, Córdoba. * Tipo: vivienda unifamiliar. * Sup. Cubierta: 195 m².

*Año: 2012 - 2014. *Proyecto y Dirección de Obra: arq. José Miguel Schreiber.

Asociados / Colaboradores: arq. María Laura González. *Cálculo estructural: ing. Guillermo Velázquez. *Fotografías: Ramiro Sosa.

Presupuesto estimado: \$ 1.200.000

Un sistema alternativo

El reciclaje de containers es una práctica de hace varios años. Darle una segunda vida a estos metálicos genera una excelente amalgama entre ecología y construcción. Su uso trasciende “el factor económico y pasó a ser un recurso estético-técnico, que llama la atención.

Los containers son utilizados para múltiples funciones: vivienda, comercio, institución, oficina, depósito y obrador. Su principal virtud técnica es que se puede adquirir un elemento de estructura sumamente resistente, cerramiento, piso y techo desde el comienzo, pudiendo intervenirlos en etapas o rápidamente con sistemas constructivos vía seca, además de poder transportarlo.

CONTAINEX

Container Habitable



Módulo disponible para un uso habitacional adaptado estructuralmente a diferentes usos: puede ser una oficina, depósito, habitación, para uso doméstico, etc.

A tal efecto cuenta con: pulido y pintado, interior revestido, aislación termoacústica, instalación eléctrica, piso, aberturas. Disponible para alquiler o venta.

Detalles de producción y comercialización:

Proceso de pulido y pintado epoxi exterior.

Interior revestido con hojas de melamina, corlock o similar.

Aislación termo acústica con poliuretano de alta densidad.

Cables ante flama y tablero disyuntor para la instalación eléctrica (se produce sobre cable canal, en base a 220 v, para iluminación interna y tomas)

Piso original de madera multi laminada fenólica de 30mm de espesor; pulido, laqueado o revestido con piso de goma.

Aberturas de acero o aluminio y rejas soldadas para mayor seguridad.

Puertas de acero reforzado con cerraduras.

Entregas en todo el país.

Equipos disponibles para su alquiler y/o venta.



Figura 23: Detalle de especificaciones de Container Habitable

CONTAINEX

Container Reefers

20' Reefer



40' Reefer



Contenedores ideales para el transporte de perecederos o para el almacenaje de productos que necesitan de refrigeración en su propia planta o si desea disponer de centros de distribución en ubicaciones estratégicas. Son muy requeridos por las industrias láctea y la frigorífica. No requiere montaje, por lo que su traslado es sencillo.

Esta especificación es una descripción general de la muestra de las unidades de acero contenedores en seco en nuestra flota. Especificaciones variarán de acuerdo con el revestimiento exterior y por el fabricante y están sujetos a cambios.

	20' Reefer		40' Reefer	
Rating	kg	lb	kg	lb
Tare Weight incl Reefer	2,980	6,570	4,700	10,360
excl Reefer	2,440	5,380	4,160	9,170
Payload	27,500	60,630	29,300	64,600
MGW	30,480	67,200	34,000	74,960
External Dimensions	mm	ft-in	mm	ft-in
Length	6,058	20' - 0"	12,192	40' - 0"
Width	2,438	8' - 0"	2,438	8' - 0"
Height	2,591	8' - 6"	2,896	9' - 6"
Internal Dimensions	mm	ft-in	mm	ft-in
Length	5,456	17' - 10"	11,590	38' - 0"
Width	2,294	7' - 6"	2,284	7' - 5"
Height	2,273	7' - 5"	2,545	8' - 4"
Door Opening	mm	ft-in	mm	ft-in
Width	2,290	7' - 6"	2,290	7' - 6"
Height at sill	2,264	7' - 5"	2,569	8' - 5"
Height - cargo access	2,221	7' - 3"	2,502	8' - 2"
Cube	m3	ft3	m3	ft3
Cubic Capacity	28.4	1,003	67.4	2,382

www.containex.com.ar

Figura 24: Detalle de especificaciones de Container Reefers



CONTAINEX

Container Dry



Contenedores adaptables a una multiplicidad de necesidades:

Pueden usarse como módulos de almacenaje y/o guardado. Por su estructura en acero, proporciona a su mercadería u objetos total seguridad. La posibilidad de ser transportables es una importante solución para adaptar a su estructura. Disponibles en dos medidas: de 20' (6 largo x 2,5, de ancho x 2,5 de alto), 40' (12 largo x 2,5, de ancho x 2,5 de alto) y High Cube 40' (12 largo x 2,5, de ancho x 2,9 de alto)

Esta especificación es una descripción general de la muestra de las unidades de acero contenedores en seco en nuestra flota. Especificaciones variarán de acuerdo con el revestimiento exterior y por el fabricante y están sujetos a cambios.

	20' Standard 20' x 8'-0" x 8'-6"		40' Standard 40' x 8'-0" x 8'-6"		40' High Cube 40' x 8'-0" x 9'-6"	
Rating						
Tare Weight	2,200 kg	4,850 lb	3,640 kg	8,030 lb	3,820 kg	8,420 lb
Payload	28,860 kg	62,350 lb	28,860 kg	63,230 lb	28,680 kg	63,230 lb
MGW	30,480 kg	67,200 lb	32,500 kg	71,650 lb	32,500 kg	71,650 lb
External Dimensions						
Length	6,058 mm	20'-0"	12,192 mm	40'-0"	12,192 mm	40'-0"
Width	2,438 mm	8'-0"	2,438 mm	8'-0"	2,438 mm	8'-0"
Height	2,591 mm	8'-6"	2,591 mm	8'-6"	2,896 mm	9'-6"
Internal Dimensions						
Length	6,058 mm	19'-4"	12,032 mm	39'-6"	12,032 mm	39'-6"
Width	2,352 mm	7'-8"	2,352 mm	7'-8"	2,352 mm	7'-8"
Height	2,393 mm	7'-10"	2,393 mm	7'-10"	2,698 mm	8'-10"
Door Opening						
Width	2,340 mm	7'-8"	2,340 mm	7'-8"	2,340 mm	7'-8"
Height	2,280 mm	7'-5"	2,280 mm	7'-5"	2,585 mm	8'-5"
Cube						
Area	33.2 m3	1,170 ft3	67.7 m3	2,390 ft3	76.4 m3	2,700 ft3
Gooseneck Tunnel						
Width			3,315 mm	10'-10"	3,315 mm	10'-10"
Height			1,029 mm	3'-4"	1,029 mm	3'-4"
Center Distance			120 mm	0'-4"	120 mm	0'-4"
Fork Pocket						
Width	360 mm	1'-2"				
Height	115 mm	0'-4.5"				
Center Distance	2,080 mm	6'-9"				

www.containex.com.ar

Figura 25: Detalle de especificaciones de Container Dry



Anexo 3: Entrevistas y Cuestionarios

Entrevista a los coordinadores

Objetivo de la entrevista realizada:

El objetivo de la entrevista que realizamos a continuación fue recabar información y aproximarnos a la situación con respecto al sector de trabajo correspondiente, luego de una presentación de quiénes somos y qué buscamos con este encuentro con el coordinador llevamos a cabo las siguientes preguntas y obtuvimos las consecuentes respuestas, al ser un tipo de entrevista semi- estructurada se pudo conceptualizar desde un marco teórico aquellos temas que no eran comprendidos en su totalidad.

A continuación expondremos la entrevista realizada al encargado de producción, la cual nos sirvió para obtener información no solo necesaria para la implementación de la herramienta de evaluación, sino también como pantallazo de la actualidad de la empresa desde otra óptica y las necesidades del sector más involucrado en toda la temática.

La entrevista que mostramos a continuación, fue utilizada para la recolección de información con el fin de ahondar sobre los mismos aspectos en diferentes puestos de trabajo, esta fue llevada a cabo a la Coordinadora del área de Administración y al Gerente del área de Logística.

Entrevistado: Coordinador de producción

¿Conoce usted que es una evaluación de desempeño?

No.

(El entrevistador Ramiro comenta de manera conceptual el tema y realiza una aproximación informal sobre la Evaluación de desempeño a modo de introducción sobre la herramienta sus beneficios y aportes que traería su correcta implementación).

¿Cuál cree que sería su propósito? ¿Mejorar la comunicación, motivar, mejorar el trabajo en equipo, mejorar los procesos de trabajo, otro?



Seguramente este nuevo método que ustedes proponen va a ayudar a mejorar las relaciones aquí adentro, se ve como una buena oportunidad para mejorar el compañerismo, la comunicación y las relaciones en los diferentes sectores.

¿Qué inconvenientes cree usted que la empresa tiene?

Actualmente no han surgido inconvenientes a los que se les deba dedicar mucha atención. Generalmente los inconvenientes llegan porque los de la oficina no se ponen el trabajo al hombro como aquí en cancha como quien diría. Un poco de falta de compromiso de todos por igual sería mi respuesta a su pregunta.

¿Existe algún tipo de medición o evaluación de su trabajo?

El jefe suele marcar correcciones si es que algo se está haciendo mal y se atienden las sugerencias de él, si por alguna razón no llegamos a un acuerdo tratamos de charlarlo hasta que se encuentre la solución. Nosotros llevamos mucho tiempo realizando este tipo de trabajo y hablamos constantemente con profesionales de los cuales aprendemos día a día. Es muy importante que nos dejen ayudar y poder dar nuestra sugerencia porque como ya lo dije antes nosotros podemos aportar muchas cosas para que los trabajos no salgan mal.

¿Recibe usted devolución de sus procesos de trabajo?

Yo sé que realizo un buen trabajo mientras no se me llame la atención sobre lo que yo y mi equipo hemos hecho. Como lo mencione antes si algo está mal se logra hablarlo directamente con el Sr. Salerno, porque suele haber distorsiones si las chicas de la administración comienzan a manejar el tema, ellas no saben cómo es cada procedimiento en el depósito.

¿Cómo evalúa y mide usted el trabajo de los colaboradores a su cargo?

Yo no tengo una técnica para medir el trabajo, yo voy chequeando que lo que cada producto tenga como específico se vaya cumpliendo, trato de observar la manera en que se realizan a diario pero cada uno sabe lo que debe hacer. Cuando algo se hace mal o se vuelve a hacer o se busca la manera de corregirlo para minimizar el daño causado y no perder tiempo.

¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado por sus superiores?

Siento que mi trabajo es valorado por eso todavía sigo acá sino ya estaría fuera hace rato.

¿Usted reconoce y valora el trabajo en equipo de su sector a cargo?



Yo siempre trato de felicitar y hacer notar un buen trabajo tanto cuando es realizado por una persona como por el equipo a mi cargo. No todas las veces nosotros recibimos el reconocimiento de los gerentes y por ahí surgen desmotivaciones ya que todos deberíamos tirar para el mismo lado y eso no se percibe en el día a día.

¿Conoce los objetivos de la empresa?

Sí. Cuando entramos a trabajar te cuentan cuales son los objetivos como empresa y te dicen que esperan de vos.

¿Conoce el objetivo de su puesto y el de sus colaboradores a su cargo?

Sí claro que lo conozco. El objetivo de los colaboradores a mi cargo también lo conozco pero ahora que se presenta esta oportunidad de replantearse a donde uno está parado no vendría mal conversar sobre el valor que cada uno tiene en el equipo de trabajo y lo importante que es la tarea de cada uno.

¿Cree que éstos son transmitidos con claridad?

Honestamente no.

¿Se siente identificado y comprometido con su trabajo y con la empresa?

Yo si me siento comprometido pero noto que no todos los colaboradores y sectores de la empresa lo sientan así. Esto por ahí genera tristeza porque no todos tenemos puesta la camiseta.

¿Nota falencias a nivel comunicación entre los distintos sectores?

Y... sí. La falta de comunicación o quizás la mala comunicación hace que se pierda mucho tiempo. Por ejemplo nosotros con la gente de ventas no llegamos nunca a ponernos de acuerdo, ellos venden el producto con las especificaciones que los clientes piden y no son transmitidas a producción tal cual han sido acordadas, entonces, ahí surgen los re-trabajos donde perdemos tiempo en preparar nuevamente el producto para que sea entregado en la forma que ha sido vendido. Yo creo que ahí es a donde está el verdadero problema.

¿Cómo percibe las relaciones laborales entre pares y responsables de la compañía?

Las relaciones aquí son algo raras porque cada sector trabaja de manera tal que lo que cada uno tenga que hacer salga bien, poco interesa como le está yendo a otra área mientras las cosas se hagan...

¿Existe el trabajo en equipo y la cooperación?



Yo tomaría estos criterios de dos maneras, una frente a mi equipo de trabajo donde se percibe la cooperación, las relaciones de amistad y ayuda mutua. En el otro caso no veo que exista cooperación entre las distintas áreas, es más hay competencia, apropiación de los resultados cuando están bien hechos y lavado de manos cuando surge algún inconveniente.

¿Cómo percibe el clima laboral?

Disculpe si insisto pero yo creo que si seguimos así no vamos por buen camino. Si cada sector se sigue aislando no es una buena señal.

¿Cuáles son sus expectativas en su puesto de trabajo?

Sobre mi puesto de trabajo me gustaría contar con más herramientas para evaluar como realizan el trabajo los colaboradores a mi cargo y así poder hacer hincapié en las falencias que surjan. Esto me ayudaría mucho a cooperar a nivel general en la empresa.

¿Considera importante su aporte para que el resto del equipo pueda lograr sus objetivos?

Totalmente. Mi aporte y el de todos los integrantes de esta empresa son importantes. Si todos nos ponemos la camiseta y jugamos el mismo partido esto será un éxito.



Cuestionario

Fecha:

Sector:

Ubicación:

Somos Ana Laura Vega y Ramiro Seib, ambos somos alumnos del Instituto Universitario Aeronáutico y nos encontramos desarrollando nuestro Trabajo Final de Grado para obtener el título de Licenciados en Recursos Humanos. A continuación se le presentarán los diferentes enunciados, le solicitamos a usted responder marcando con una cruz la opción elegida. Es importante que recuerde que es posible marcar solo una de las alternativas.

1. De acuerdo 2. Parcialmente de acuerdo 3. Desacuerdo

Luego de finalizar el cuestionario, usted podrá realizar observaciones u otros comentarios que crea conveniente aportar.

El siguiente cuestionario es anónimo y la información obtenida será tratada con suma confidencialidad, resguardando la privacidad del encuestado.

Número	Pregunta	Respuesta		
1	Existe comunicación fluida entre los diferentes sectores de la organización	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
2	A nivel empresa se comparten observaciones, preocupaciones y sugerencias	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
3	Los objetivos propuestos son transmitidos con claridad	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo



4	Las prioridades en su labor diario se alinean con los objetivos generales de la empresa	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
5	La gerencia realiza esfuerzos para unir la estrategia de la empresa con la persona en su puesto de trabajo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
6	La actitud de los colaboradores frente a los conflictos, es de cooperación con el resto del equipo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
7	Se trabaja de manera cooperativa con mi grupo de trabajo para lograr un objetivo en común	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
8	En caso de re-trabajos, las correcciones observadas se atienden en un futuro y son consideradas como aprendizaje	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
9	Mis superiores consultan con el resto de los colaboradores para tomar decisiones que afectan al grupo de trabajo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
10	Se percibe relaciones laborales cooperativas entre los diversos sectores	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
11	Cuando surgen prioridades y urgencias las detecto a tiempo y puedo actuar sobre ellas	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
12	Mi desempeño es observado/controlado por mis superiores	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
13	Recibo información periódica sobre mi desempeño	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo
14	Se atienden las necesidades de formación y capacitación	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Desacuerdo

Figura 26: Cuestionario para operarios

Comentarios: _____



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Sistema de Evaluación de Desempeño
Aplicación en CONTAINEX SA

Vega Lucero, Ana Laura
Seib, Ramiro

¡Muchas gracias por su participación!



Anexo 4: Artículos periodísticos de la actualidad de las Pymes

Las Pymes pidieron a Macri "preservar los logros obtenidos"

En un comunicado, la Confederación de Mediana Empresa aseguró también que el próximo presidente tiene que “trabajar activamente en resolver los serios problemas que quedaron pendientes”.

Las Pymes nacionales, nucleadas en la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, pidieron hoy al presidente electo Mauricio Macri “perservar los logros obtenidos”, al tiempo que marcó que hay que seguir trabajando para “resolver los serios problemas que quedaron pendientes” para el sector.

En un comunicado, la entidad empresarial se comprometió a “seguir trabajando” para articular políticos entre el sector público y privado.

A continuación, el comunicado completo:

Ayer se abrió una nueva etapa en la Argentina y un nuevo gobierno marcará el rumbo económico y político de los próximos cuatro años. En este incipiente ciclo que se inicia en el país, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), con sus 1.544 cámaras adheridas, espera que se puedan preservar los logros obtenidos y trabajar activamente en resolver los serios problemas que quedaron pendientes en las PYMES y en las economías regionales.

Para crecer y desarrollarse, los países necesitan del apoyo de todos los sectores económicos.

Por eso, y con el mismo compromiso con que lo hizo hasta ahora, CAME continuará trabajando articuladamente con los sectores públicos y privados.



Anexo 5: Guía del Evaluador

Guía de implementación de la Evaluación de Desempeño para el coordinador

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático y organizado 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. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Como bien indica la definición la evaluación de desempeño es un proceso que consiste en evaluar la forma de trabajar de los colaboradores en relación con el puesto que ocupa pero de la manera más objetiva posible. Permite al colaborador conocer lo que la empresa espera de él y cómo evalúa su desempeño.

Es una oportunidad importante para que el encargado y su colaborador hablen cara a cara, es un espacio concreto de comunicación y de encuentro. Hay que tomarse el tiempo necesario para realizarla, la preparación es vital para asegurar que todos los aspectos que deben abordarse en una entrevista serán tomados en cuenta y profundizados.

La **finalidad** de la entrevista es doble:

1) *Acto de management encargado-colaborador* permitiendo el desarrollo profesional y personal del empleado.

2) *Evaluación y reconocimiento del rol de cada empleado*, tanto desde el punto de vista de las necesidades de la empresa como desde la evolución del empleado. Pretende evaluar el trabajo realizado el semestre anterior, fijar los objetivos del siguiente con un espíritu positivo centrándose en la mejora y la performance.

Dentro de este punto, haremos una enumeración de los objetivos por los cuales CONTAINEX tiene interés por evaluar el desempeño de sus colaboradores:

- Medir objetivamente la calidad del trabajo realizado por cada uno de los colaboradores; y también con el mismo criterio para todos.
- Conocer los méritos de los colaboradores en su trabajo.



- Estimular un tipo de comportamiento esperado y corregir el desempeño inferior al estándar.
- Proporcionar una base firme para tomar decisiones posteriores de desarrollo, capacitación, etc.
- Servir como medio de comunicación, para que cada colaborador analice los problemas de trabajo y de interés común con su superior.
- Lograr la motivación del colaborador a partir de la observación de sus puntos fuertes y a partir de la oportunidad de mejora de sus puntos más débiles.
- Contribuir a un mejor clima de trabajo fomentando la comunicación interna.
- Estimular los deseos de superación del colaborador.

Soporte al coordinador

Se brindará a los coordinadores una capacitación de dos horas semanales de acuerdo a disponibilidad horaria, en donde se incluirán temas como:

- objetivos específicos de la herramienta y orientación de CONTAINEX hacia el cumplimiento de ellos,
- formas de evaluación y consenso de objetivos con el colaborador de acuerdo al tipo/sector del personal evaluado,
- manejo de técnicas de relación y comunicación para aprovechar al máximo las entrevistas con los evaluados,
- casos prácticos en los que se puedan visualizar las modalidades de uso de los formularios de acuerdo a las circunstancias en que se entrevista (espacio, función y tiempo). Trabajo del rol playing,
- la importancia que tienen los coordinadores a la hora de realizar el feedback.

Implementación de la Evaluación de Desempeño



A continuación iremos esquematizando el proceso a llevar a cabo para realizar una correcta evaluación, también agregaremos recomendaciones para una mejor comprensión y apreciación de la herramienta.

A trabajar paso a paso!

Explicitamos las fechas en que se realizará cada actividad, determinando la apertura y cierre, parametrizando las acciones lograremos con el respeto hacia las mismas, la seriedad y continuidad que se merecen cada una de estas.

Tabla 5: Cronograma de actividades

Actividad	Inicio	Cierre
Periodo de Capacitaciones a Coordinadores	25/01/2017	06/02/2017
Sensibilización	08/02/2017	19/02/2017
Concientización Informativa	22/02/2017	26/02/2017
Reunión de Coordinadores con los sectores	29/02/2017	04/03/2017
Apertura de la Evaluación	07/03/2017	18/03/2017
Proceso de Evaluación	21/03/2017	02/09/2017
Cierre de Evaluación	05/09/2017	24/09/2017
Apertura de nueva Evaluación		

Conociendo las fechas de implementación, COMENZAMOS!

¿Qué es una Entrevista de Evaluación? Es una reunión entre el colaborador y su coordinador en donde se habla del desempeño, de la actuación, de aspectos a mejorar... relacionados con el trabajo en un periodo de tiempo. Es recomendable convertir la entrevista en un dialogo positivo que mejore el desempeño. Para esto, hay que hacer hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del colaborador. Deberás considerar la siguiente enumeración para hacer fructífera la misma:

- Crear un clima agradable.
- Explicar a cada colaborador que la entrevista de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias. Evita dar la sensación de que el evaluado está sometido a un examen.
- Escuchar y hacer preguntas. Guardar calma, concéntrate en el modo de actuar, en el rendimiento del colaborador.



- Centra tus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales/personalidad.
- Elogia y destaca al evaluado por todos sus logros alcanzados y aspectos positivos del desempeño.
- Hace que los evaluados se autoevalúen.
- Mostrar que de los errores se aprende.
- Fundamenta tus apreciaciones.
- No te apresures a decirle todo rápidamente.
- Hace hincapié en los puntos que necesiten un mejoramiento y explica las acciones específicas que el colaborador pueda emprender para mejorar su desempeño.
- Trata de ser específico, evitando vaguedades.
- Busca común acuerdo con el colaborador con respecto a la evaluación.
- Identifica y destaca tu disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluí las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del colaborador.

Entrevista de Apertura

Durante los primeros días del mes de marzo se realizarán las aperturas de las evaluaciones, tendrás dos semanas completas para brindar a cada uno de tus subordinados el espacio, tiempo y forma de una charla cara a cara.

- Espacio y forma → en tu puesto de trabajo, sin interrupciones (ni teléfono ni computadoras)
- Tiempo → 1 hora, máximo 1 y ½ horas.

En esta primera instancia, la Entrevista será particular, ya que siendo el comienzo no se han fijado aún objetivos. De todos modos, el tiempo te servirá para tener una primera charla formal con el colaborador, en donde el llenado del formulario deberá realizarse con la explicitación de los Estándares del Desempeño a ser evaluados en los siguientes 6 meses y se informe la ponderación a cada estándar, consensuados con Administración. Asimismo, contar con el tiempo de una hora te servirá para fijar los objetivos individuales a cada uno, eliminar sus dudas y responder a consultas que les surjan.



De esta apertura quedarán los siguientes registros:

Tabla 6: Conservación de registros de la evaluación de desempeño

Evaluador	Administración	Colaborador
1. Formulario Original – (completo y firmado)		
	2. Formulario Original – (firmar)	
3. Copia completa	3. archiva Formulario Original - (circuito de firmas completo)	3. Copia completa

Para el llenado de los formularios deberás primeramente considerar los siguientes aspectos:

¿Qué es un OBJETIVO? Son los resultados que se deben alcanzar como consecuencia de un trabajo, es a donde queremos llegar.

Para la formulación de los mismos, existe una técnica llamada SMART:

- Específicos (Specific): Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;
- Medibles (Measurable): que sea posible cuantificar los fines y beneficios;
- Realizables (Achievable): que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad);
- Realistas (Realistic): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo;
- Limitado en tiempo (Time bound): estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

A su vez, los mismos deberán ser:

- Alcanzables pero demandantes para que los colaboradores los sientan como un desafío.



- Consensuados, establecidos conjuntamente entre el colaborador y el coordinador.
- Toda fijación de objetivos implica un compromiso. Por esta razón, se dejará establecido el tiempo en el cual debe ser logrado, mediante la fijación de fechas, con el fin de evaluar el grado de cumplimiento y los desvíos de los mismos.
- Definidos de manera clara y precisa.
- Redactado en verbo de acción en infinitivo.

Para que tengas en cuenta, te dejamos el A B C del buen Desempeño:

- A – Activator: El mejor activador de la persona siempre será un objetivo. Por lo tanto, establezca objetivos para sus colaboradores.
- B – Behavior (Comportamiento): Haga consciente al colaborador de los comportamientos necesarios que debe demostrar para lograr el objetivo.
- C – Consequence (Consecuencia): Si se logra o no el comportamiento ¿qué debo hacer como Jefe, Entrenador o líder?

La primer parametrización de los estándares y la definición de ellos se consensuo con Administración, en un futuro lo harás vos!!!

Cada parámetro definido tiene cuatro grados, donde cada grado tiene un nivel de cumplimiento o no del mismo. Por lo tanto, cada grado tiene una puntuación, donde el menor, corresponde al 25% de la totalidad de ese estándar, el grado que sigue al 50%, el que continúa 75% y el cuarto grado corresponde al 100%.

A su vez, cada estándar del desempeño tiene una ponderación determinada, en base a la importancia y relevancia de lo que se quiere evaluar con dicho factor. A continuación detallaremos un ejemplo de dichos valores para uno de los puestos del archivo:

Tabla 7: Ponderación de estándares de desempeño

Estándares de Desempeño	Ponderación
Toma de decisiones	20%
Orientación a los resultados	10%
Orden y prolijidad	10%
Cooperación	10%
Orientación al logro	10%
Comunicación	20%
Responsabilidad con el trabajo asignado	10%
Responsabilidad en la asistencia	10%
Total	



Una vez que se realiza la evaluación, procederás a calcular el total. Esto se hace de la siguiente manera: valor del estándar de desempeño por el grado del estándar dividido por 100. La sumatoria de dicho resultado te dará el total del porcentaje de la evaluación de desempeño. A continuación el siguiente cuadro muestra la manera de cálculo.

Tabla 8: Representación para calcular el valor de la evaluación de desempeño

<i>Estándar del Desempeño</i>	<i>Valor del Estándar</i>	<i>Grado del Estándar</i>	<i>Total</i>
Toma de decisiones	20%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Orientación a los resultados	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Orden y prolijidad	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Cooperación	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Orientación al logro	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Comunicación	20%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Responsabilidad en el trabajo asignado	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Responsabilidad en la asistencia	10%	(Según la Evaluación)	$(\text{valor del estándar} * \text{grado del estándar}) / 100$
Total	100		Porcentaje Total de la Evaluación

El resultado de dicho cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Regular, Malo según el porcentaje obtenido:

- Muy bueno: 100%

Felicitaciones, su desempeño es el mejor, estamos muy orgullosos, es un gran ejemplo para los demás.

- Bueno: 75%

Estamos muy contentos con lo logrado, su desempeño es el correcto y adecuado.

- Regular: 50%

El desempeño es aceptable, necesitamos que mejore y sabemos que puede hacerlo, no estamos conformes con lo logrado hasta ahora.

- Insuficiente: 25%

Es una alarma para que la persona mejore rápidamente, se esperara un cambio de actitud. Se trabajará particularmente con la persona en aquellos aspectos que se hayan detectado su flojo rendimiento y mal performance.



En el apartado de las preguntas deberás completar tres campos muy importantes dentro de la evaluación, que son:

Fortalezas → Indicar aquellos aspectos que considere muy positivos del evaluado.

Aspectos a mejorar → Expresar los aspectos en los que la persona podría mejorar con un poco más de esfuerzo y dedicación.

Plan de acción → Son los objetivos concretos que en **conjunto** con el colaborador se definirán para lograr potencializar, desarrollar y ayudar a la mejora continua del mismo.

Formulario

Los estándares del desempeño que se consideraron necesarios medir en la primera evaluación:

- Toma de decisiones: en dicho inciso deberá considerarse, ante el surgimiento de eventualidades o durante las tareas programadas diarias, la manera en que logra el colaborador resolver y continuar con alternativas seguras y confiables.
- Orientación a los resultados: este parámetro permite evaluar de manera concreta el desempeño en la tarea de cada uno de los colaboradores, permitiendo objetividad a la hora de analizar el trabajo realizado.
- Orden y la prolijidad: es una necesidad fundamental en cada uno de los puestos de trabajo de la compañía, ayudando a la presentación de la empresa y a la organización de las tareas de del sector e intersectoriales, a su vez, influye sobre el producto final a comercializarse.
- Cooperación: colabora con el trabajo en equipo que se deba realizar, ya sea con mano de obra o conocimientos transmitidos, en beneficio de los resultados esperados por la empresa.
- Orientación al logro: Containex en cada venta o alquiler de sus productos requiere cumplimentar con plazos exigentes que usted conoce, para ello requiere de compromiso, orientando los esfuerzos de cada uno al logro de las correspondientes entregas en tiempo y forma.
- Comunicación: Se intenta evaluar la colaboración del personal para erradicar la principal falencia de la empresa. Posee buenos modales de comunicación, está atento a informar a sus pares o jefes de cualquier imprevisto o modificación de los labores. Cuenta con fluidez en el trato con los demás integrantes de la empresa.



- Responsabilidad por el trabajo asignado: grado de responsabilidad de cada empleado con los trabajos planificados y cumplimiento en el menor tiempo posible o en los tiempos pactados con los clientes, tanto externos como internos.
- Responsabilidad en la asistencia: para que la empresa sea verdaderamente rentable, se trabaja con los recursos humanos justos y necesarios, por lo que la inasistencia inesperada y continua de los colaboradores repercute fuertemente en el trabajo diario, disminuyendo la calidad del servicio ofrecido, y usted lo sabe. También se deberán considerar las llegadas tardes / impuntualidad y los permisos personales que el trabajador le solicite.

En el formulario se diferenciaron dos ramas de estándares, el primero como desempeño de la función, que concierne a las aptitudes que la compañía espera que el colaborador tenga para realizar sus tareas; y segundo, las características personales, es decir, la actitud en el desempeño individual que se espera del colaborador.

En las capacitaciones que realizaremos durante enero y febrero trabajaremos con ejemplos de formularios completos y rol playing entre evaluador y evaluado. Ahora le dejamos el formulario para que lo observe y analice, junto con algunos comentarios al final de este:



		Evaluación de Desempeño				
		Identificación del evaluado			Fecha: / /	
Apellidos:		Nombres:			D.N.I.	
Puesto en el que se desempeña:		Tipo de tareas:			Periodo de evaluación - Desde: / / Hasta: / /	
FACTORES (Marque con una X la casilla que se correspondiente)		Calificación (%)				OBSERVACIONES
		Insuficiente 25	Regular 50	Bueno 75	Muy Bueno 100	
A. Desempeño de la Función:						
1	Toma de decisiones: resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.					
2	Orientación a resultados: capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presente los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo.					
3	Orden y prolijidad: capacidad de ejecutar acciones de manera esmerada y prolija, preocupandose por mantener mientras su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada.					
4	Cooperación: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización e involucrandose en las actividades de su equipo de trabajo.					
Valoración:						
B. Características Personales						
1	Orientación al logro: Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.					
2	Comunicación: habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente, mensajes relativos a los intereses de la organización con otros encargados, colaboradores y clientes internos y externos.					
3	Responsabilidad por el trabajo asignado: interes en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de los labores en el menor tiempo posible.					
4	Responsabilidad en asistencia: Es la disposición a responder al trabajo estando en el horario acordado e indicado para cumplimentar correspondientemente con la empresa.					
Valoración:						
Valoración final:						



<i>Ampliar información a través de las siguientes preguntas:</i>	
¿Cuáles cree que son las fortalezas del entrevistado?	
¿Cuáles cree que son los aspectos a reforzar?	
Plan de acción - Objetivos concretos a trabajar proyectados hacia la próxima instancia de entrevista.	
Firma y aclaración del evaluado - DNI	Ratifico la valoración final de% obtenida en la evaluación de desempeño del sr..... Firma y aclaración del evaluador:

Figura 27: Formulario de Evaluación de Desempeño

Adhiriendo al uso y llenado del formulario, listaremos una serie de recomendaciones que deberás considerar para que la evaluación cumpla con los tres principios básicos, que sea HONESTA, SERIA y OBJETIVA.

- Pasá por alto sentimientos personales.
- Revisá los objetivos individuales de cada uno de los colaboradores que debes evaluar.
- Recordá casos típicos de los trabajos del colaborador. Da ejemplos concretos. Tenés 6 meses para recolectar evidencias. Recuerda no buscar castigar si no ayudar a mejorar!
- Considerá solamente el período que abarca la evaluación, no tomar en cuenta hechos anteriores o sólo recientes.
- Evitá que un elemento de la personalidad opaque el desempeño en el resto de los estándares del desempeño.
- No juzgues a todos los integrantes de un grupo por igual, evaluá el desempeño individual en el trabajo.



- Evaluá a la persona teniendo en cuenta lo que exige su puesto y no en base a lo que quisieras que el evaluado haga.
- No permitas que tus apreciaciones en la evaluación se vean influidas por el impacto que puedan llegar a ocasionar.

ANTES de la Entrevista:

- Prepararte para la entrevista.
- Contar con el formulario debidamente llenado.
- Ser honesto y hacer que la entrevista sea constructiva.
- Llevar a cabo la entrevista en un ambiente privado y con un mínimo de interrupciones.

DESPUES de la Entrevista

- El cierre de la entrevista debe estar dado por el consenso entre el evaluador (coordinador) y el colaborador, sobre el desempeño esperado y la forma de medirlo en la próxima evaluación.
- Realiza el seguimiento posterior a la evaluación que hayas acordado o considerado, tienes una fecha de reunión con tus pares y superior para mostrar tu trabajo.

Recuerda que hemos asignado un tiempo prudente de capacitación, cualquier consulta que tengas podrás verla en dicha instancia.

Requerimos de tu compromiso, disposición y objetividad para una correcta implementación de este Sistema de Evaluación de Desempeño, donde tu rol es más que importante en todo ello, por lo tanto, no solo lograremos mejorar el rendimiento de los colaboradores, sino el de toda la organización.

Contamos con vos!!!



Figura 28: Cartelera de presentación de la herramienta propuesta



Figura 29: Cartelera de presentación de la herramienta propuesta

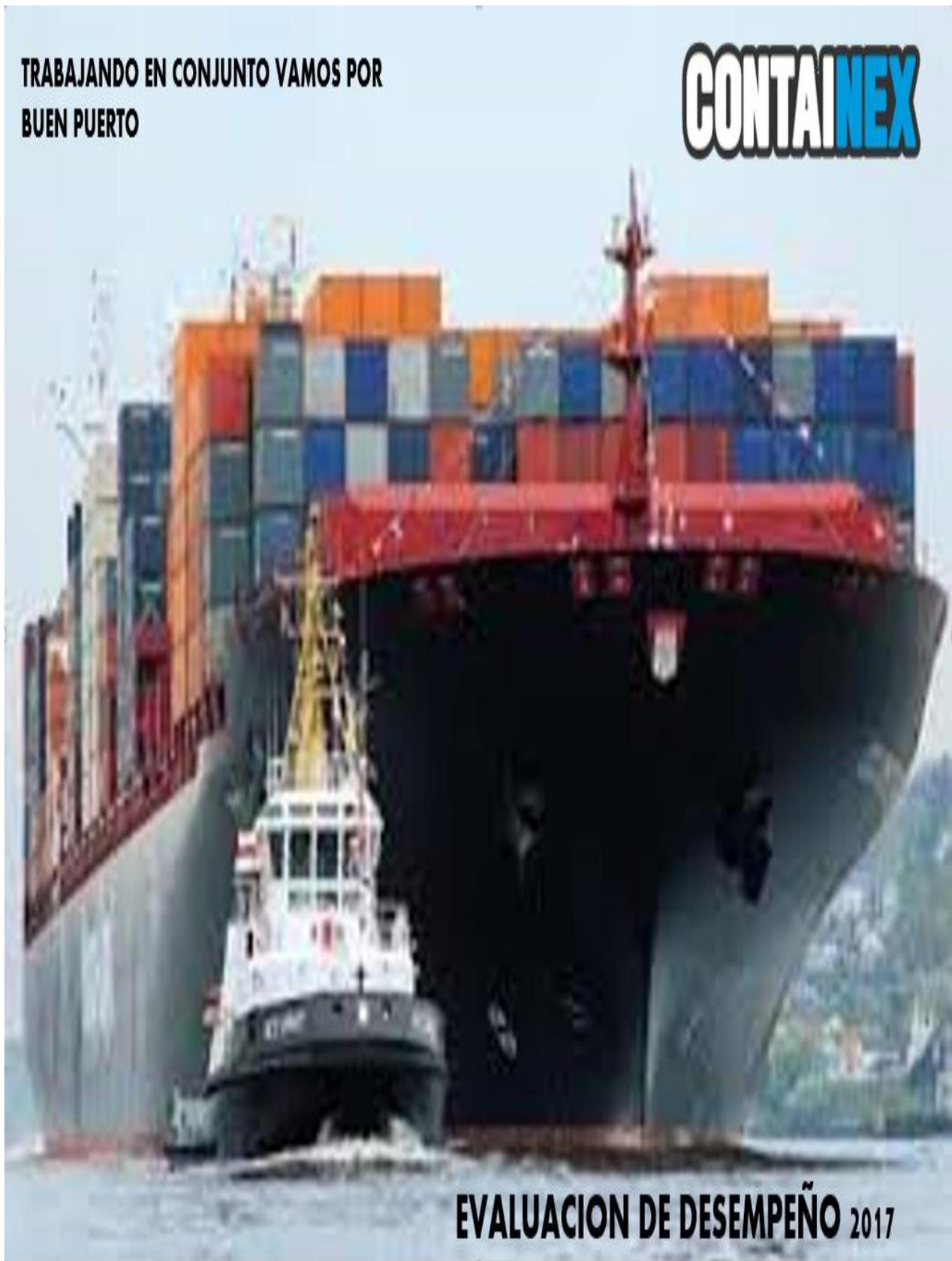


Figura 30: Cartelera de presentación de la herramienta propuesta

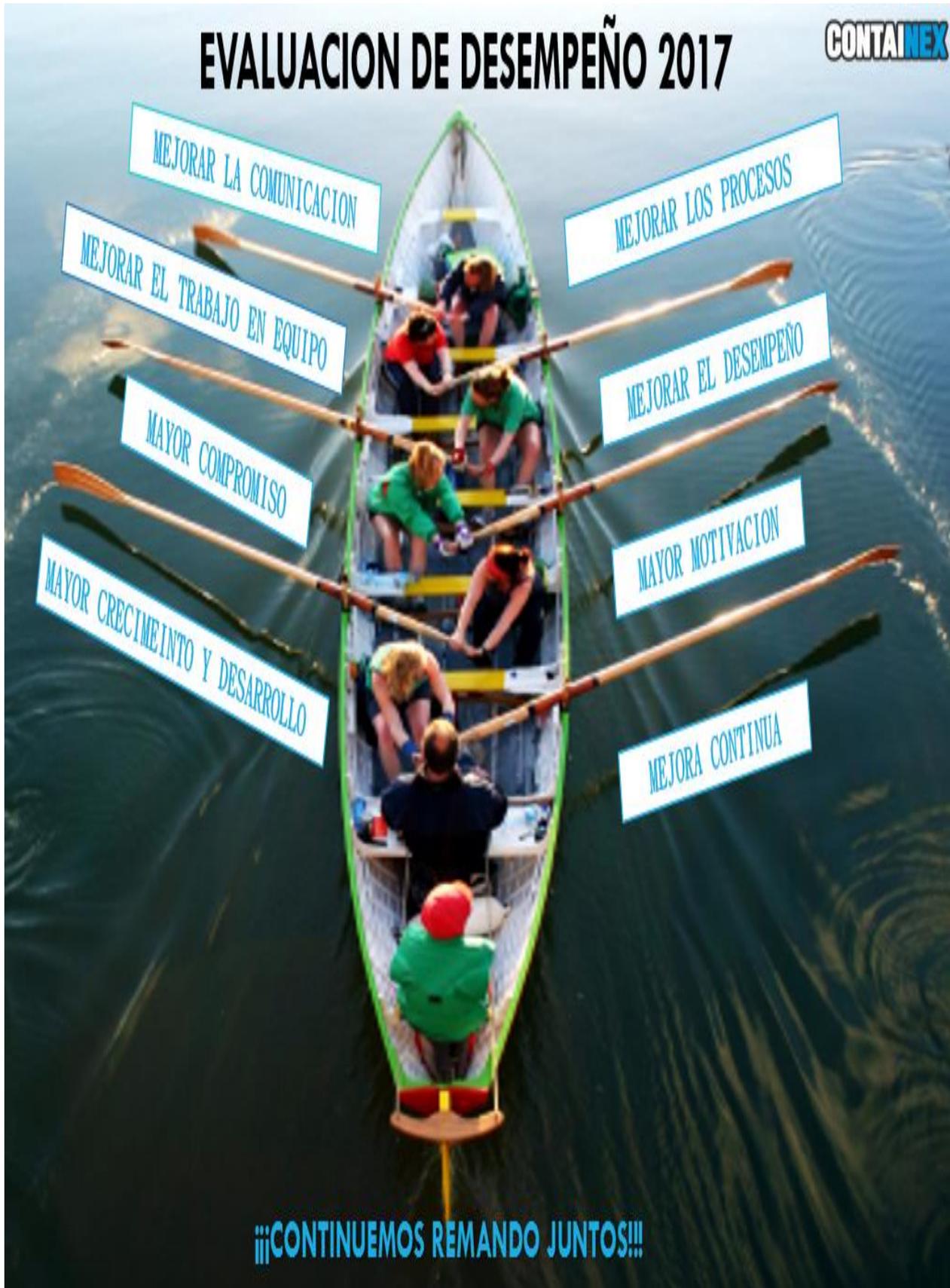


Figura 31: Cartelera de presentación de la herramienta propuesta

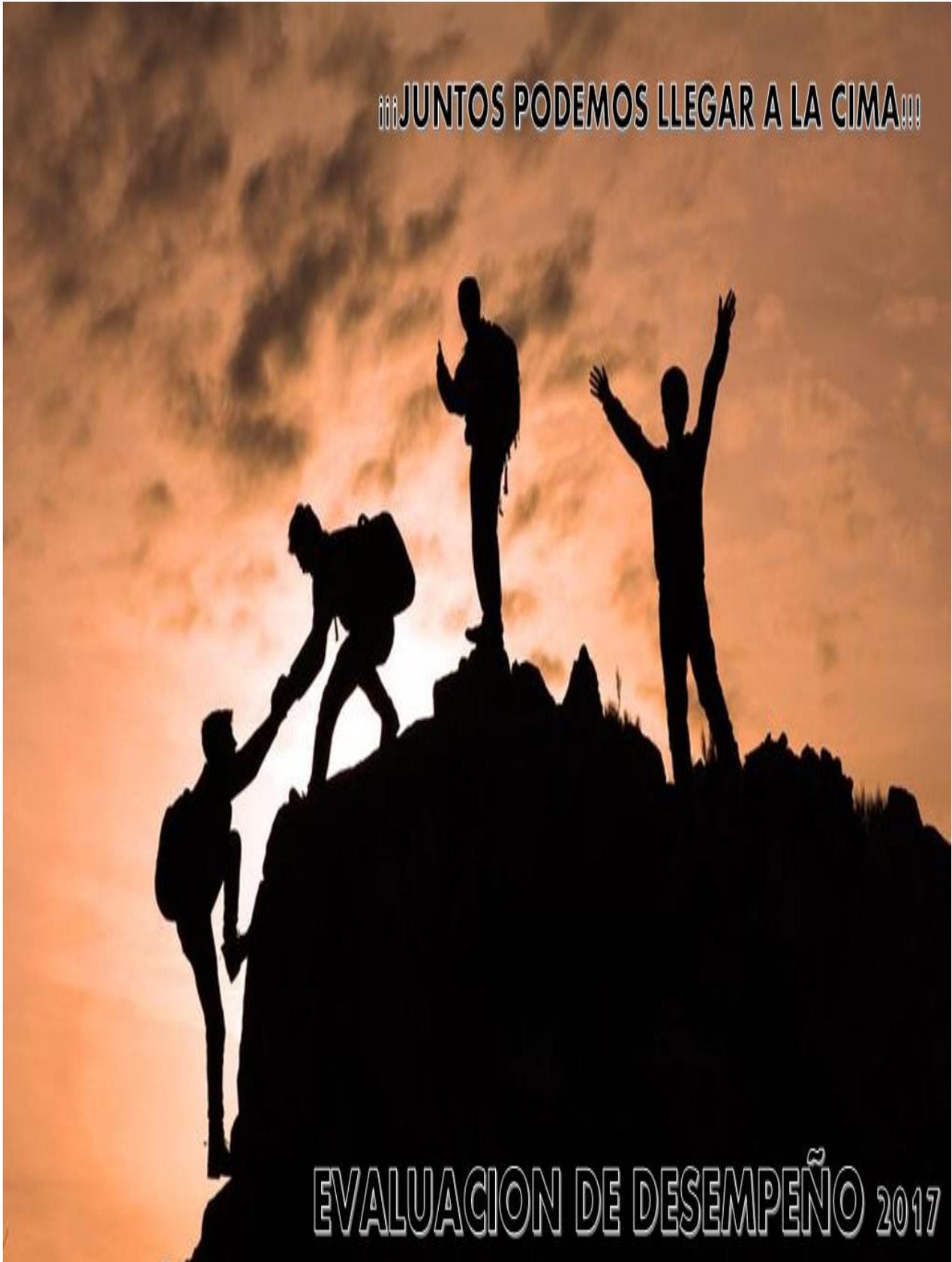


Figura 32: Cartelera de presentación de la herramienta propuesta



Figura 33: Cartelera de presentación de la herramienta propuesta



EVALUACION DE DESEMPEÑO 2017...

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desarrolla en su puesto y de su potencial desarrollo a futuro

BENEFICIOS:

- El desarrollo personal y profesional de los colaboradores
- Mejora permanente de resultados de la organización
- Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos
- Mejora la comunicación
- Otros.

¿Quién la realiza?
El supervisor de cada área

¿A quien se le realiza?
A cada uno de los colaboradores

¿Donde?
En cada puesto de trabajo

¿Cuándo?
Próximamente...

CONTAINEX

Figura 34: Folleto Informativo para colaboradores