

Dedicatoria

Queremos dedicar este Proyecto Final de Grado a nuestros Padres –Marta, Daniel, Ana y Jorge- que son quienes apostaron, con mucho esfuerzo, a nuestra educación contribuyendo en gran parte a este logro. Por ser ellos nuestros pilares fundamentales en todo este camino y a lo largo de toda nuestra vida.

A File Management Com y cada uno de sus colaboradores, por ser la empresa en la que nos inspiramos, la empresa que nos permitió aprender y crecer junto a ellos. Anhelamos de todo corazón que el esfuerzo realizado sea de gran utilidad para el futuro de la organización.

A la Patria, Argentina, porque queremos contribuir a ella con nuestra tarea diaria realizada con amor y excelencia. Como bien sabemos, el trabajo dignifica y es desde allí, la dignidad humana en el trabajo, donde deseamos hacer nuestro aporte al país como Licenciadas de Recursos Humanos.

Especialmente se lo dedicamos a Dios quien es el fundamento de toda nuestra vida y a quien nos ofrecemos como instrumentos, confiando en sus manos nuestro futuro como profesionales, dispuestas a hacer siempre su voluntad.

Agradecimiento

A la Mater que a lo largo de nuestra vida nos fue mostrando y abriendo caminos para descubrir y amar a nuestra profesión y especialmente agradecerle porque estuvo velando y acompañándonos con dulzura y determinación en todo momento.

A Schoenstatt por la formación humana y espiritual.

Queremos agradecer a nuestras familias Mrad y Brizuela, a Fede Falavigna y a todos nuestros amigos por el apoyo incondicional, motivación, contención y paciencia en esta etapa final de la carrera.

A Julio Verde Fassa y todos aquellos profesores que nos guiaron y orientaron en todos los momentos de dudas e incertidumbres que nos surgieron a lo largo de todo el desarrollo del proyecto de grado.

Finalmente a los directivos de Fmc, Pedro Arrambide y Javier Mansilla, por darnos la oportunidad y abrirnos las puertas de la empresa para realizar este proyecto.



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO FINAL DE GRADO

Sistema de Evaluación de desempeño

aplicado a File Management Com

Profesor:

Mgter. BELTRAMINO, Nicolas.

Alumnas:

BRIZUELA, Maria Daniela

DNI.: 34188980

MRAD, Pilar Sofía

DNI.: 33536189



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FECHA:/...../.....

FACULTAD: Ciencias de la
 Administración

DEPARTAMENTO: Desarrollo
 Profesional

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Alumnos:

- Brizuela, María Daniela
- Mrad, Pilar Sofía

Título del Trabajo:

“Sistema de evaluación de desempeño aplicado a File Management Com”

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

Observaciones:

.....

.....

.....

 Presidente Mesa
 Firma

 2º Integrante Mesa
 Firma

 3º Integrante Mesa
 Firma

Horarios disponibles para el examen:



ÍNDICE

RESUMEN	- 7 -
CAPÍTULO I	- 8 -
INTRODUCCIÓN	- 9 -
HISTORIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE FMC	- 10 -
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	- 11 -
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES	- 14 -
PLAN ESTRATÉGICO	- 15 -
JUSTIFICACIÓN	- 19 -
RELEVANCIA SOCIAL	- 19 -
IMPLICACIONES PRÁCTICAS	- 20 -
VIABILIDAD DE LA INTERVENCIÓN	- 20 -
OBJETIVOS	- 22 -
METODOLOGIA	- 23 -
PREDIAGNÓSTICO	- 25 -
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	- 28 -
CAPÍTULO II	- 29 -
MARCO TEÓRICO	- 30 -
PYME	- 30 -
PROBLEMAS QUE ENFRENTA UNA PYME	- 30 -
ACCIONES PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE UNA PYME	- 31 -
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADA A UNA PYME	- 33 -
GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS	- 34 -
ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 35 -
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 36 -
¿QUÉ ES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?	- 36 -
PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO	- 38 -
PROBLEMAS MÁS FRECUENTES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	- 38 -
CONSECUENCIAS DE UNA INEFICIENTE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	- 39 -
FINALIDAD	- 40 -
APLICACIONES DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 40 -
RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 41 -
LIMITACIONES DEL EVALUADOR Y LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	- 46 -
COMPROMISO CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 49 -
ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 53 -
CAPÍTULO III	- 56 -
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	- 57 -
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADA EN AÑOS ANTERIORES Y LA PROYECCIÓN A FUTURO	- 57 -
PLANIFICACIÓN GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN (LA PYME)	- 58 -
COMPROMISO CON EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	- 63 -
LA IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN EN FMC	- 65 -
INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL DISEÑO DEL FORMULARIO	- 67 -
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN A PARTIR DE LA ENCUESTA A LOS COLABORADORES	- 68 -
DIAGNÓSTICO	- 72 -
CAPÍTULO IV	- 75 -
PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	- 76 -



1. PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	- 77 -
I. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN FMC	- 77 -
II. PRESENTACIÓN DEL FORMULARIO	- 77 -
III. AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.....	- 85 -
2. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	- 85 -
I. SENSIBILIZACIÓN, CONCIENTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	- 86 -
II. IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	- 88 -
III. SEGUIMIENTO	- 89 -
IV. MEJORA CONTINUA	- 91 -
CONCLUSIÓN	- 92 -
ANEXOS	- 95 -
ANEXO 1: PYME EN ARGENTINA	- 96 -
ANEXO 2: CUESTIONARIO Y ENTREVISTAS	- 97 -
ANEXO 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADA EN FMC EN EL 2009	- 102 -
ANEXO 4: ARTÍCULO SOBRE LA IMPORTANCIA DE CUANTIFICAR LAS OPERACIONES.	- 104 -
ANEXO 5: FLYERS Y BANNERS PARA MOTIVAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 105 -
ANEXO 6: VIDEO MOTIVACIONAL PARA COLABORADORES	- 112 -
ANEXO 7: FOLLETO INFORMATIVO PARA LOS COLABORADORES	- 113 -
ANEXO 8: MANUAL PARA EL COORDINADOR PARA LOGRAR LA CORRECTA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	- 115 -
BIBLIOGRAFÍA	- 138 -



RESUMEN

En este proyecto de grado se diseñó una propuesta de intervención para mejorar la gestión integrada de recursos humanos en el marco de una PYME. Dicho proyecto se titula bajo el nombre de “Sistema de evaluación de desempeño aplicado a File Management Com”.

Luego de realizar la recolección de información y el análisis correspondiente de la misma, pudimos detectar, por un lado, la necesidad de fortalecerse 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. Por otro lado, pudimos determinar que tanto para los colaboradores como para los coordinadores es fundamental contar con un espacio de comunicación y de retroalimentación, donde se pueda proyectar a futuro, detectando las fortalezas, los aspectos a mejorar y los objetivos concretos a trabajar.

Estamos convencidas de que el sistema de evaluación de desempeño permite fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en las empresas, el desarrollo y la mejora continua de los colaboradores y por sobre todo, permite obtener un panorama general del pasado en el momento presente, para proyectar el futuro.

En el caso de la empresa sobre la que decidimos desarrollar nuestro proyecto de grado, se pretende que el sistema de evaluación de desempeño sea un puntapié inicial, debido a que integrado a toda la gestión de recursos humanos puede generar excelentes resultados, influyendo positivamente en todos los subsistemas de la misma, como son, selección, capacitación, desarrollo, comunicación, clima laboral, entre otros.

Este proyecto de grado se realizó en el Instituto Universitario Aeronáutico, y las alumnas que lo diseñaron fueron María Daniela Brizuela y Pilar Sofía Mrad.



CAPÍTULO I





INTRODUCCIÓN

En el marco del proyecto de grado para la Licenciatura en Recursos Humanos se presenta este escrito a modo de proyecto de grado. Se trabajará con la empresa File Management Com S.R.L. durante un tiempo aproximado de cuatro meses. Prestaremos principal atención al tema: evaluación de desempeño aplicada a una PyME de Córdoba, File Management Com. Se considerarán experiencias anteriores de la empresa y datos actualizados provenientes de encuestas y/o entrevistas dirigidas a todo el personal de la empresa.

File Management Com es una empresa Cordobesa que se dedica a realizar BPO (Business Process Outsourcing): es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos. BPO en español se traduce como "Externalización de Procesos de Negocios".

Actualmente, File Management Com se dedica a la custodia y administración de archivos y del proceso de logística y distribución de bienes materiales (muebles, ropa, electrónica, etc.) donde su único cliente es Tarjeta Naranja con visión de crecimiento para ampliar su cartera.

Está ubicada camino a Alta Gracia, ruta 5 KM 7 y ½.

Inició actividades en el mes de junio del año 2006.

En este momento, la organización cuenta con una dotación de 50 empleados. Como bien dijimos está ampliando sus horizontes, buscando nuevos clientes y además, tiene como principal cliente a Tarjeta Naranja. Por tales motivos, se ve obligado, a estar a la altura de las necesidades, respondiendo con rapidez a las demandas de su cliente.

En este proyecto de grado intentaremos plasmar la justificación del mismo, es decir, la relevancia social, las implicaciones prácticas y la viabilidad que este tiene. Plantearemos objetivos generales y específicos a desarrollar. Explicaremos la metodología con la que se trabajará, la cual estará constituida por un prediagnóstico que nos permitirá tener un pantallazo general para poco a poco introducirnos en el diagnóstico que se obtendrá, a partir de la recolección y procesamiento de la información, como se podrá observar en el marco teórico, y en el análisis de la información.



Finalmente desarrollaremos una propuesta para implementar correctamente el sistema de evaluación de desempeño en la empresa intervenida, File Management Com. Luego se expresarán las conclusiones obtenidas por las alumnas sobre el desarrollo de dicho proyecto de grado.

Historia y Cultura organizacional de FMC

File Management Com empieza a funcionar en el mes de junio del año 2006 tras la propuesta de la empresa Tarjeta Naranja, (actual cliente del Estudio Mansilla Loredó, Mansilla Garzón y Asociados), de tercerizar la operación de administración de los archivos generales. El Estudio Mansilla es prestador de distintos servicios a Tarjeta Naranja. Entre ellos se encuentra el de Consultoría de Procesos que da origen a la idea de FMC.

Los creadores de este proyecto son el Ing. Javier Mansilla Garzón, Dr. Gonzalo Mansilla Garzón y el Dr. Alfredo Mansilla Loredó.

Anteriormente, Tarjeta Naranja contaba con cinco depósitos localizados en diferentes partes del país. Tras la propuesta realizada, comienza el proyecto unificando los 5 depósitos en Córdoba por lo que se realizaron las mudanzas, llevando también adelante la logística y el relevamiento de todos los documentales. FMC asesoró a Tarjeta Naranja en la adquisición del inmueble necesario, su reacondicionamiento para poder comenzar con las actividades y el rediseño de la logística de las cajas contenedoras de documentales.

Como toda empresa nueva, les plantearon objetivos a cumplir en distintas etapas. En la primera de ellas se llevó adelante una transferencia de conocimientos por parte de los colaboradores de Tarjeta Naranja, que ya estaban trabajando en este proceso, hacia los colaboradores de FMC. Este proceso duró aproximadamente unos 6 meses, hasta que el 30 de noviembre del año 2006, FMC queda al mando. En ese período se habían migrado 96.000 cajas estándares de archivo a 39.000 cajas normalizadas con trabajos de relevamientos, embolsados, acondicionamientos y cargas de documentales a la base de datos.

Este proceso demandó un gran esfuerzo por parte de quienes conforman FMC y de cada uno de los Gerentes, Jefes y colaboradores de Tarjeta Naranja que brindaron los conocimientos necesarios para la puesta en marcha de la empresa y así aportaron su forma



de pensar, sus vivencias, sus ideas, su cultura, la cuál ha ido moldeando y formando las bases de la cultura de esta PYME.

Estructura Organizacional

FMC tiene una estructura plana, que detallaremos a continuación:

- Pocos niveles jerárquicos: Si observamos el organigrama podremos detectar que la empresa tiene un director general, un gerente y 6 coordinadores, RRHH y sistemas áreas de staff. Todos son colaboradores que se encuentran en un mismo nivel de jerarquía.

- Estructura flexible: alto grado de adaptabilidad a los cambios, rapidez en las respuestas frente a los estímulos del entorno. Se fomenta constantemente que los colaboradores puedan desarrollarse y trabajar en otros puestos que no son de su área. El tamaño de la organización, la cantidad de personal (50 personas), la simpleza de la comunicación contribuye a la flexibilidad de la estructura.

- Participación en las decisiones: la empresa comunica permanentemente las ideas y propuestas, y genera espacios de escucha activa para que los colaboradores, especialmente los coordinadores, puedan opinar, brindar ideas para la futura toma de decisiones. Sin embargo, todas las decisiones pasan por la gerencia, de todos modos, actualmente la empresa se encuentra en un proceso de descentralización de la toma de decisiones. Recursos Humanos tiene una gran participación en la toma de decisiones.

- Énfasis en equipo de trabajo: FMC promueve la consecución de objetivos a partir del compañerismo, la solidaridad, el complemento entre pares, el enriquecimiento entre todos los miembros del mismo. Incluso podemos decir que uno de los valores fundamentales de la empresa es el trabajo en equipo y así lograr innovar, crear y emprender, para reforzar sinergias con sus clientes.

- Centrado en el cliente: FMC busca permanentemente superar las expectativas del cliente, siendo proactivo ofreciendo constantemente nuevos servicios que mejoren la gestión del cliente adelantándose de esta manera a lo que Tarjeta Naranja requiere. Brinda una atención personalizada, generando calidad y calidez, fidelizando de esta forma al cliente.



- Modelo de gestión no tradicional: la organización tiene una mirada innovadora y abierta a nuevas propuestas, debido a que la empresa surge de la mano de Tarjeta Naranja asumiendo muchas políticas y cultura de esta. A su vez, el equipo humano está conformado en su mayoría por jóvenes.

La estructura formal de FMC, podemos verla en el organigrama que expondremos a continuación. En el mismo podemos observar que en la cúspide se encuentra los Directores generales (o socios gerentes) ellos son 3, por debajo 1 Gerente General y dos departamentos de staff, Recursos Humanos con 1 Responsable del área y Sistemas con 1 responsable del área.

Luego la estructura está dividida en dos grandes sistemas:

El sistema archivo se dedica a la administración, custodia y búsqueda de diversos archivos de Tarjeta Naranja. Este Sistema está compuesto por 4 áreas:

-Juicios e incobrables: Esta área es la encargada de realizar la búsqueda de los documentales que de los clientes de Tarjeta Naranja que están en juicio con la empresa. Luego envían dichos documentales.

Esta área está compuesta por 7 Resolutores y 1 Coordinador.

-Administración de equipos y papelería: Está área tiene 1 coordinador y se encuentra dividida a su vez en sub áreas que son las siguientes.

- Administración de sobres: Recibe los sobres que envía Tarjeta Naranja con documental y los ingresa por sistema. Está compuesta por 1 Data Entry.

- Papelería interna: es la encargada de realizar la búsqueda de toda la papelería que por distintos motivos las otras áreas no pueden encontrar, ya sea por que el documental estaba mal guardado, el documental no regresó después de ser enviado, entre muchas otras causas. Estas búsquedas las resuelven 3 Resolutores.

- Administración de equipos: Está área se encarga de enviar los equipos de Personal solicitados por Tarjeta Naranja. Está compuesta por 1 Resolutor.

- Administración de personal: Se encarga de buscar y enviar la papelería referida al personal de Tarjeta Naranja (legajos de personal) en función de las necesidades del cliente. En esta área hay 3 Resolutores.



-Administración de análisis: En este departamento se buscan los documentales de los clientes de Tarjeta Naranja que solicitan tarjetas, o aumentos de límite. También aquella papelería de los clientes que realizaron solicitudes y fueron rechazados.

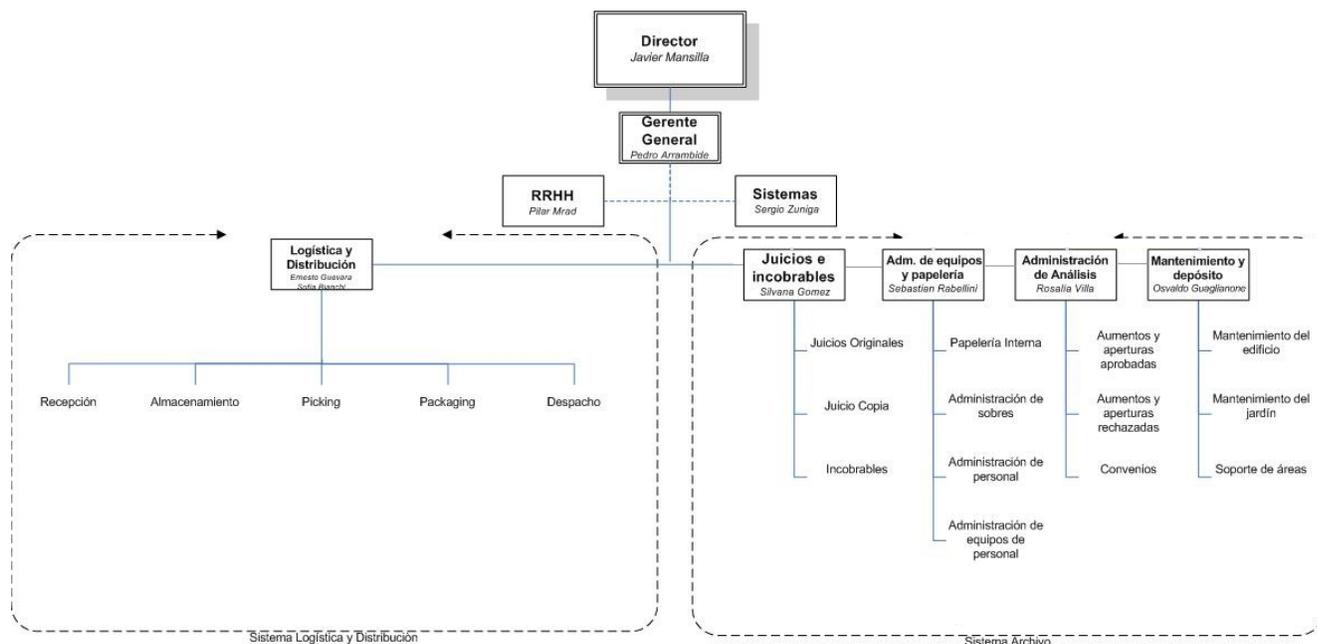
Está compuesta por 6 Resolutores y 1 Coordinador.

-Mantenimiento y depósito: Está se encarga de asistir a las otras áreas buscando las cajas donde se encuentran los documentales, acercándoselas a los Resolutores. Se encargan también del mantenimiento del establecimiento.

Este departamento está compuesto por 6 Operarios de depósito y 1 coordinador.

Por otro lado, está el sistema Logística y Distribución que se encargan de recibir, almacenar, picking, packaging y despacho de insumos y todo tipo de artículos generales de Tarjeta Naranja.

En esta área hay 11 operarios de depósito. Con 1 Coordinador y 1 sub coordinador.



Misión, visión y valores organizacionales

Visión: Posicionarse en el “top of mind” de Soluciones de BPO para Empresas de Argentina y la región, asegurando servicios de excelencia y mejora continua.

Misión: Proporcionar soluciones de BPO a partir de innovaciones desarrolladas a medida para superar las expectativas de nuestros Clientes.

Valores:

- Valor humano: integrado por colaboradores capaces, comprometidos, alegres y motivados que conforman equipos de trabajo eficientes en la consecución de sus objetivos.
- Respetamos a la persona: Este Respeto debe guiar nuestro actuar para asegurarnos el éxito y la continuidad. Esto no solo se aplica a nuestros colaboradores, sino también a nuestros Clientes, Asociados, Proveedores, Subcontratistas y toda Persona alcanzada por nuestra relación laboral
- Trabajamos en equipo: para innovar, crear y emprender, para reforzar sinergias con la cultura de nuestros clientes



-
- Trabajamos con Profesionalismo: como un desafío a nuestras competencias, de habilidades y de pericia, de respeto y de amor al trabajo bien realizado.

Plan estratégico

File Management Com tiene una estrategia hacia afuera, concentrada en la búsqueda de nuevos clientes (se puede observar en la visión de la organización), y otra hacia adentro de la organización expresadas en la estrategia general y la de RRHH.

Estas estrategias hacia adentro fueron desarrolladas en conjunto entre la Gerencia y Recursos Humanos.

Ambas se están llevando a cabo hace un año y medio. Estas fueron pensadas de manera integrada y complementaria.

La estrategia general es la siguiente:

Objetivo general

Brindar un servicio de excelencia a través de RRHH eficientes que aseguren y mejoren la rentabilidad del negocio.

Servicio

Definir los estándares de cada servicio en función de las SLA

Establecer puntos de control necesarios para asegurar el servicio

Superar las expectativas del cliente en todos los servicios

Capital Humano

Establecer mínimos y máximos de realizaciones por equipos

Definir productividades de los colaboradores por cada tarea

Dividir las responsabilidades (puntos de control) entre los colaboradores haciendo del coordinador el primer control

Realizar auditorías que aseguren la excelencia en la prestación del servicio y detecten oportunidades de mejora

Evaluaciones de desempeño para lograr equipos de trabajo parejos (todos generen el mismo beneficio)

Lograr un GANAR-GANAR: que los colaboradores entiendan el concepto del negocio y busquen eficientizar sus tareas para lograr el concepto de "Ganar-Ganar".

Negocio

Gestión presupuestaria: Confeccionar un presupuesto por servicio q se debe cumplir para asegurar la rentabilidad

Gestión del control: Diseñar un tablero de control que permita evaluar el cumplimiento del servicio con los recursos presupuestados y facilite la toma de decisión para amoldarnos a los cambios de la demanda.



La estrategia de RRHH es la siguiente:

Objetivo general

Lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa a través de Recursos Humanos capaces, alegres y motivados, que trabajen en equipos exitosos y solidarios con el resto de la organización.



RRHH capaces

Adecuado proceso de selección.

Capacitaciones adecuadas y realmente necesarias referidas a las tareas. Pensando en las necesidades actuales y en las necesidades de desarrollo y crecimiento de la empresa a futuro.

Desarrollo del personal. Desarrollar planes de carrera para anticiparse a futuras necesidades, en función del crecimiento esperado para FMC.

Desarrollo del puesto.

Desarrollar evaluaciones de desempeño.

RRHH alegres

Cómodos en sus puestos: “La persona adecuada para cada puesto y para el equipo de trabajo”

Alcanzar logros: “Buena definición de objetivos, seguimiento y conducción del personal para el logro de los mismos.”

Comunicación y participación constante de los miembros de la organización.

Comunicación de los logros alcanzados al resto de la organización.

RRHH motivados

Transmitir una visión, mostrar un futuro posible y orientar nuestro trabajo hacia un mismo fin común.

Trabajar fuertemente con los coordinadores, capacitándolos, motivándolos, acompañándolos y participándolos en la toma de decisión para:

- Comprometer a los coordinadores con la organización

- Conocer profundamente a los colaboradores y así lograr factores motivadores adecuados.

- Desarrollar a los colaboradores en función de sus proyectos personales.

RRHH que trabajen en equipos exitosos

Equipos de trabajo que alcancen sus objetivos y los mejoren.

Lograr sentido de pertenencia hacia su equipo de trabajo y la organización.

RRHH solidarios

Colaboradores que se preocupen por el bienestar general de la organización (RRHH y Servicios) haciendo que los colaboradores respondan a las necesidades de todas las



áreas cuando sea necesario. Ej. Fomentar que coordinadores y colaboradores estén atentos a las necesidades de su área y también de las otras áreas, respondiendo de manera proactiva en todo momento.



JUSTIFICACIÓN

La empresa elegida para llevar a cabo nuestro trabajo de grado es File Management Com.

Como bien sabemos, la teoría general de sistemas nos propone una visión integral de la organización, es decir, ve al sistema como un conjunto organizado de partes interactuantes o interdependientes, que se relacionan formando un todo. Es desde esta perspectiva que se justifica trabajar la evaluación de desempeño en una empresa, ya que, influye en todos los subsistemas de Recursos Humanos mejorando de esta manera la gestión organizacional.

Los resultados de la evaluación constituyen una información indispensable para el funcionamiento integrado 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.

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. Contar con un Sistema de Evaluación del Desempeño, le permite a la GRH evaluar y analizar sus procedimientos para poder en un futuro implementar la gestión del desempeño.

Relevancia social

En cuanto a lo social, la evaluación de desempeño que se llevará a cabo en File Management Com, debe ser adaptada a las circunstancias de la misma, es decir a una PYME. Se puede observar que no hay mucha bibliografía sobre evaluaciones de desempeño aplicadas a PYMEs, incluso existe una idea generalizada en la sociedad a creer que esta herramienta llevada a cabo en empresas pequeñas y medianas es una pérdida de tiempo, de dinero y que no se justifica. Sin embargo, como bien indica Martha Alles, la evaluación de desempeño ayuda a mejorar todos los procesos y también es de gran utilidad en todo tipo de empresas, ya sean grandes, chicas, medianas, con fines de lucro o sin fines de lucro, entre otras.

Es por este motivo que realizar una evaluación de desempeño para una organización de menor tamaño, que responda a las necesidades de la misma es un excelente aporte a la



sociedad, ya que, en Argentina, como afirma el actual gobierno de la Nación, “... *las PYMES constituyen el 99,6% de las unidades económicas de la Argentina. Y que del 99,6% de unidades económicas argentinas producen el 70% de todos los puestos de trabajo del país y el 40% del valor agregado...*” (ANEXO 1)

Implicaciones prácticas

Queremos lograr a través de la evaluación de desempeño, una herramienta de gran utilidad para abarcar ciertas problemáticas de la organización como la motivación, el incentivo del personal en su trabajo y el control de las prácticas realizadas. Así también consideramos a la evaluación de desempeño de gran utilidad para los coordinadores, para que dispongan de una herramienta que los ayude en su trabajo, es decir, que puedan conocer el real desempeño de su personal a cargo, realizar retroalimentación objetivamente y motivación; para lograr cumplir con los objetivos de su área y por ende de la organización; de esta manera queremos fortalecer el rol fundamental que cumplen los coordinadores en FMC.

La evaluación les permitirá medir, controlar, planificar y mejorar. Como bien dice Demming,” lo que no se mide no se puede controlar. Lo que no se controla no se puede planificar. Lo que no se planifica no se puede mejorar.”

Por otro lado, File Management Com quiere implementar normas ISO para mejorar el servicio que ofrece y atraer así nuevos clientes.

Viabilidad de la intervención

El proyecto de grado que se está llevando a cabo sobre evaluación de desempeño aplicada a la empresa File Management Com se puede considerar viable debido a que, es un pedido de los directivos de la empresa la optimización de esta herramienta, ellos ven como una necesidad, evaluar para poder mejorar y para darle herramientas de gestión a sus coordinadores, es por eso que para realizar la intervención se cuenta con total apoyo de los mismos.



Por último, la empresa le da una real importancia a los proyectos y propuestas de RRHH, es por este motivo que, como bien dijimos antes, la futura implementación de este proyecto de intervención tiene gran apoyo de parte de la gerencia.

A su vez, consideramos que una eficiente implementación de la evaluación del desempeño facilitará la recolección de información para detectar necesidades de capacitación, potencialidades, entre otras para trabajar en torno a estos resultados. Evitando así, que la evaluación de desempeño se limite a uno o dos hitos en el año, si no por el contrario que sea el puntapié inicial para desarrollar la gestión del desempeño, que permita el progreso y la mejora continua en la empresa.



OBJETIVOS

Los objetivos planteados para llevar a cabo pueden dividirse en dos:

Objetivo general:

Proponer la optimización del Sistema de Evaluación de desempeño.

Objetivos específicos:

- Proponer un plan de sensibilización y concientización sobre los beneficios que tiene la herramienta para lograr el compromiso de todos los miembros de la organización.

- Rediseñar el formulario de evaluación de desempeño que se adapte al puesto de trabajo, a los requerimientos de la empresa File Management Com, y que sea orientada a los resultados para lograr un mejor desempeño.

- Proponer un plan de trabajo en función de los resultados que se obtengan de las evaluaciones de desempeño para el coordinador, el colaborador y el área de Recursos Humanos.



METODOLOGIA

Para llevar a cabo el proyecto de grado realizamos una intervención en la empresa File Management Com.

La población que ha sido seleccionada para realizar la intervención comprende a todos los integrantes de la empresa que estén trabajando de manera activa durante la recolección de datos. Ellos son 40 colaboradores, 6 coordinadores y la alta gerencia.

Para la recolección de los datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevistas semi-estructuradas con la totalidad de los coordinadores y la gerencia para profundizar los indicadores determinados y recolectar datos más ricos y certeros sobre la situación en cuestión. (ANEXO 2). Aprovechamos la entrevista destinada a los coordinadores para preguntar en torno al conocimiento que tenían sobre lo que es una evaluación del desempeño, la opinión que tenían sobre la misma, sobre la importancia de la retroalimentación, y también por los aspectos que consideraban que se debían medir.

En la conversación con la gerencia y los directivos preguntamos sobre la estrategia de la empresa, la unión existente entre los proyectos, la misión, y visión de la empresa y la evaluación del desempeño. También interrogamos sobre los motivos, y la finalidad que tendría la implementación del sistema de evaluación del desempeño. Con esta entrevista queríamos lograr una mirada más integradora de la empresa, de las necesidades de la misma, de los problemas, entre otros.

- Cuestionario destinado a los colaboradores de FMC para obtener información que nos ayude a realizar una evaluación de desempeño eficiente. En la misma preguntamos sobre evaluaciones pasadas, el conocimiento que tenían sobre el sistema de evaluación de desempeño, sobre el sistema de reconocimientos en FMC, la retroalimentación que reciben sobre su trabajo, la importancia que puede tener para ellos la evaluación del desempeño, y algunos aspectos más. (ANEXO 2)



-
- Realizamos reuniones con los coordinadores para diseñar en conjunto el formulario de evaluación de desempeño.
 - Entrevistamos a colaboradores para detectar las características esenciales del puesto.
 - Observaciones directas para ver el trabajo de los colaboradores y coordinadores. También para conocer los tiempos, procesos y materiales de trabajo.

Estos instrumentos han sido seleccionados porque se considera que son los más pertinentes, confiables y válidos para la ocasión en la cual se intervendrá.



PREDIAGNÓSTICO

Luego de conversar y realizar diversas entrevistas al Gerente general, a distintos colaboradores y coordinadores se determina la situación general de la empresa, identificando los potenciales focos de análisis.

Las situaciones que fueron posibles identificar como cuestiones claves de la realidad organizacional actual, y sobre los cuales sería preciso ahondar luego, fueron:

- Implementación de Normas ISO en el corto plazo.

La empresa File Management Com ha decidido implementar normas ISO, para mejorar la calidad del servicio que brinda. Es por este motivo que requiere formalizar, estructurar y perfeccionar diversos procesos, entre los cuales se encontrarían las evaluaciones de desempeño.

- Falta de credibilidad de los colaboradores hacia la gerencia.

En distintas situaciones se realizaron muchas promesas de parte de la gerencia hacia los colaboradores que jamás se cumplieron, lo que genera malestar interno, decepción e incredulidad. De esta manera todas las promesas que la gerencia realiza son consideradas falsas y no se responde en función de estas.

- Deficiencia en la evaluación de desempeño aplicada en años anteriores (2008, 2009, 2010).

Años anteriores se aplicó dicha herramienta, pero la misma era muy compleja y se utilizó como si fuera una “receta universal”, es decir, se utilizaron evaluaciones de desempeños que habían sido aplicadas en otras empresas y no se buscó la forma de readaptarlas a la empresa y a los puestos de trabajo.

Por otro lado pudimos observar que se capacitó a coordinadores y colaboradores en función de las evaluaciones, se aplicaron y luego no se hizo nada con los resultados obtenidos, por lo que la herramienta hoy por hoy carece de validez tanto para colaboradores como coordinadores.



- Ineficiente distribución de premios.

La empresa no tiene un correcto plan de premios, es por este motivo que se premia según los criterios de las personas que dirigen la organización y esto genera inequidad, injusticia, y desmotivación. Se puede detectar en diversas entrevistas que realizamos a los colaboradores, el enojo de los mismos por premios que se habían entregado a sus propios compañeros y a ellos no, luego de haber realizado el mismo trabajo. Creemos que si no hay equidad y una base cuantificable que sustente la entrega de premios, estos generan el efecto contrario en los subordinados, quedando muy alejados de la motivación o la mejora.

- Se realizan promociones internas sin fundamentos formales.

En la empresa se generan promociones internas que no están bien fundamentadas y no responden a criterios objetivos y medibles, lo que desmotiva a los colaboradores a querer progresar o interesarse por su crecimiento dentro de la empresa, y este es uno de los aspectos por los que los colaboradores no tienen interés en aportar lo mejor de sí mismos, sino solo lo justo y necesario.

Los coordinadores actuales fueron promovidos de la manera recientemente explicada y no cuentan con la capacitación, ni formación, liderazgo y carisma suficiente para llevar a cabo dicha función.

Todo esto genera cierta inestabilidad y malestar entre colaboradores que no logran ver en sus coordinadores un líder que los guíe o los coordine. Es por estos motivos que vemos necesario para la empresa File Management Com alcanzar un orden y control en los puestos de trabajo, y promociones fundamentadas en bases sólidas y en función del desempeño y de las necesidades reales del puesto.

- La política retributiva no es proporcional a los esfuerzos realizados por parte de los empleados.



Los empleados consideran que sus esfuerzos no son retribuidos de manera equitativa en función del trabajo que realizan algunos y el trabajo que realizan otros. Muchos consideran que el trabajo que llevan a cabo es mayor o tiene un nivel de exigencia superior al de otros puestos de trabajo y la retribución es la misma sin considerar el desempeño que tienen.

- No existe ningún tipo de control formalizado.

Como bien sabemos lo que no se mide no se puede controlar. Lo que no se controla no se puede planificar. Lo que no se planifica no se puede mejorar. En FMC se quiere medir a partir de la Evaluación del desempeño, ya que es una herramienta de gran utilidad para los coordinadores que les permitirá guiar, coordinar y motivar a los colaboradores.

FMC quiere brindar una atención óptima en el servicio que ofrece y para ello necesita planificar y proyectar su trabajo. Lo que ayudaría a optimizar recursos, mejorar en el servicio que se ofrece, generar menores gastos, abrirse a nuevos clientes y horizontes, en definitiva a obtener una mejora continua.

- No hay feedback entre colaborador y coordinador.

El hecho de que no exista ningún tipo de retroalimentación, genera que el colaborador no se interese por mejorar debido a que muchas veces no conoce sus errores, ni sus aciertos.

- Comparación de la empresa File Management Com con Tarjeta Naranja.

Los colaboradores de FMC trabajan en continuo contacto con Tarjeta Naranja, lo que hace que la comparación muchas veces sea inevitable. El hecho de ver todo lo que se hace desde Recursos Humanos en Tarjeta Naranja, genera que los colaboradores de FMC no valoren todo lo que desde FMC, se hace por ellos.

Esto genera falta de identidad propia en FMC, ya que al ser una empresa que desde un principio está en constante relación con Tarjeta Naranja, nunca



llega a separarse, ni diferenciarse del todo. Así, en FMC no se valora, ni se aprecia la riqueza que tienen como empresa.

Situación problemática

Luego de concretado el prediagnóstico en la empresa pudimos identificar las cuestiones claves de la realidad organizacional sobre las que es preciso ahondar, son muchas las situaciones que se podrían trabajar y desarrollar, pero debido al alcance de nuestro proyecto de grado definimos como situación problemática de FMC: “un diseño ineficiente del sistema de evaluación de desempeño, la falta de un trabajo en función de la retroalimentación y la ausencia de compromiso de la gerencia, coordinadores y colaboradores en función de la herramienta”.

Es fundamental el rediseño de la herramienta debido a que en años anteriores, la misma fue desarrollada de manera ineficiente debido a que se implementó como si fuera una “receta universal”, es decir, imitando evaluaciones de desempeño aplicadas a otras realidades organizacionales de mayor complejidad, y de esta forma no se pudo adaptar a las necesidades, tamaño, y requerimientos de la empresa.

Los coordinadores no sabían cómo desarrollar la herramienta, la responsable de recursos humanos no sabía cómo procesar la información y llevar una propuesta de mejora a la práctica, es por este motivo que tanto la Gerencia, como Recursos Humanos perdieron credibilidad al no mostrar resultados en función del esfuerzo, y dedicación requerida. Es por esto, que se dificulta obtener compromiso de toda la organización para la nueva implementación de la evaluación de desempeño.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

PYME

- Problemas
- Acciones
- Evaluación de desempeño aplicada a una PYME

GESTIÓN INTEGRADA DE RRHH

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Qué es?
- Problemas
- Consecuencias
- Finalidad
- Aplicaciones
- Retroalimentación
- Limitaciones del evaluador
- Compromiso con la herramienta
- Enfoques



MARCO TEÓRICO

Para poder desarrollar y trabajar en función de nuestra situación problemática utilizando la técnica del embudo, es decir, iremos de lo general a lo particular para poder llegar finalmente al tema del desarrollo de este proyecto de grado.

Es por este motivo que comenzaremos exponiendo la realidad de la PYME, debido a que FMC pertenece a esta y necesitamos conocerla para poder abarcarla y trabajar en función de las necesidades reales de la misma.

Luego desarrollaremos la gestión integral de Recursos Humanos y la gestión del desempeño, ya que la Evaluación de desempeño es parte de un sistema mucho más grande. Finalmente desarrollaremos la última nombrada.

PYME

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. En Argentina más del 70% de los empleos forman parte de este grupo de empresas.¹ (ANEXO 1)

Es por ello que consideramos necesario conocer cuáles son las problemáticas que enfrentan comúnmente dichas empresas, y cuáles son las acciones que deberían desarrollar para poder aprovechar como beneficio propio características tales como la flexibilidad, facilidad de comunicación, agilidad para implementar el cambio, entre otras.

Problemas que enfrenta una pyme

Citando al autor Eduardo Soto² podemos decir que las Pymes tienen una gran fragilidad al no saber superar ni responder a los cambios que el mundo empresarial y

¹ “Las pymes se erigen como las principales creadoras de empleo”, artículo en el diario Aproximate, de mayo de 2010.

² SOTO, Eduardo; DOLAN, Simon L. “Las pymes ante el desafío del siglo 21: los nuevos mercados globales”. Editorial Thomson, 2003, México



organizacional enfrenta actualmente. Dicho autor detalla los principales problemas que se destacan en las Pymes, ellos son:

- Dirección con visión a corto plazo es decir un estilo de dirección rígido y con planificación insuficiente, es estar sumergidos en la realidad del día a día sin poder planificar ni proyectar a un mediano y/o largo plazo, es una dirección reactiva poniendo “parches” a las situaciones inesperadas sin encontrar y enfrentar el origen del problema.
- Falta de atención a la calidad, el hecho de estar enfocados en resolver las problemáticas diarias, muchas veces no permite centrar la mirada en el cliente, en la mejora continua de los procesos.
- Tecnología inadecuada, muchas veces las Pymes no realizan las inversiones necesarias, o no reinvierten lo necesario en el mejoramiento de instalaciones ni aplican oportunamente los avances tecnológicos.
- Estructuras organizativas inadecuadas, que impiden el cambio y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades que demanda el entorno.
- Escasos medios financieros que impide la reinversión y crecimiento, logrando así un gran estancamiento.
- Recursos humanos poco calificados, es difícil para la Pymes apostar a las capacitaciones y desarrollo de su personal, lo cual es considerado como un gasto que no puede afrontar.

Acciones para el crecimiento y desarrollo de una pyme

Frente a la situación adversa recientemente descripta, es necesario que la Pyme haciendo uso de ciertos beneficios que la caracterizan, como el dinamismo, la flexibilidad, la agilidad y la comunicación personalizada, logre realizar acciones que le permitan aprovechar oportunidades para buscar así la permanencia en el largo plazo, crecimiento y éxito organizacional.

Compartiendo con lo descripto por Eduardo Soto³, algunas de las acciones que deberían realizar son:

³ SOTO, Eduardo; Op. Cit, pág. 27



- Clara idea de la situación futura de la empresa, lograr tener una mirada estratégica de la pequeña o mediana empresa, dejar de estar sumergidos en la realidad diaria para poder determinar la situación futura a la cual se desea llegar. Compartir una misión y visión organizacional que sea lo suficientemente atractiva para que sea compartida y valorada por todos los miembros de la organización. A si mismo debe ser lo bastante convincente para que despierte el interés y entusiasmo de todos los integrantes, así se forje un compromiso y sobre todo guie el accionar de todos los integrantes de la organización.
- La planificación, la fijación de metas y objetivos y establecimiento de estrategias y acciones para alcanzarlas son fundamentales. Esta planificación debe ser flexible, ágil y dinámica.
- Estructura organizativa según las necesidades de la organización, es necesario una estructura organizativa que responda a los nuevos retos y tendencias, que propicie una mayor atención a las necesidades planteadas por las personas, buscando así un nuevo estilo de funcionamiento de la Pyme. Estas nuevas tendencias y retos plantean una estructura más abierta, donde se busque una mayor participación de todos los integrantes, con responsabilidades compartidas, mayor comunicación dentro de la empresa, menor grado de burocracia, mas trabajo en equipo y menos procesos complejos.
- Una estructura organizativa ágil, de tal forma de poder tener la mirada centrada en el cliente con bienes y servicios con alto grado de valor añadido y calidad.
- Procesos de Innovación y creatividad permanente, necesarios para lograr diferenciarse de sus competidores, donde se favorezca el espíritu de iniciativa, la búsqueda y el flujo constante de nuevas ideas
- Mirada hacia el cliente y la calidad, es la forma que permite el éxito en el mediano y largo plazo, es un compromiso que debe asumir toda la organización.



Evaluación de desempeño aplicada a una pyme

Tal como detallamos con anterioridad las Pymes tienen una gran ventaja al momento de implementar la herramienta de evaluación de desempeño, la agilidad que está dada por su menor tamaño, vías de comunicación y transmisión más sencillas y la facilidad de lograr la alineación de los intereses de la organización con los de los empleados. Sin embargo la gran desventaja con la que cuentan es la preocupación por el corto plazo y todas las cuestiones propias para la “subsistencia”, descuidando así el desarrollo de la misma en un mediano y largo plazo.

El proceso de evaluación en una empresa es un proceso constante que se da desde el ingreso del empleado a la organización, exista o no un programa formal en ella. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las grandes compañías crean programas formales, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa donde las conclusiones obtenidas de dicho intento de implementación de evaluación de desempeño quedan en meras observaciones y procedimientos sin fomentar ni el cambio, ni la mejora continua.

Martha Alles⁴ indica la importancia de aplicar evaluaciones de desempeño a pymes, de manera formalizada, pero más simples y sencillas.

Es por todos los motivos expuestos anteriormente que consideramos que la Evaluación de Desempeño debe estar guiada por los siguientes criterios⁵:

- Confiabilidad: la herramienta debe producir resultados consistentes y coherentes.
- Validez: que la evaluación mida la variable que realmente busca medir.
- Objetividad: que brinde el menor grado de subjetividad posible.

⁴ ALLES, Martha. “Desempeño por competencias: evaluación de 360°”. Año 2002. Editorial Guernica

⁵HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ, Carlos.; BAPTISTA, Pilar. “Metodología de La Investigación” Año 2006 Editorial Mc’Graw Hill.



GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS

Para abordar la situación problemática, tomaremos la administración de RRHH como un sistema integrado, donde cada una de sus partes se encuentra interrelacionada con otras.

Los distintos subsistemas de recursos humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o a malograrla cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales. Para bien o para mal los subsistemas de Recursos Humanos influyen sobre los resultados finales.

Es por ello, que es fundamental retomar la teoría general de sistemas, debido a que desglosando de lo general a lo particular se puede abordar la situación problemática planteada.

Partiremos de la **gestión integrada de recursos humanos**, que está constituida por diversos subsistemas. Focalizándonos en el subsistema de desarrollo de recursos humanos debido a que es aquí donde se genera la **gestión del desempeño**, que está constituida a su vez, por la capacitación y desarrollo del personal, planificación de la carrera profesional y evaluación de desempeño. Es a través de esta gestión que se puede lograr el desarrollo de la persona para que pueda cumplir con los propósitos personales y organizacionales.

Finalmente, queremos centrarnos en la **evaluación del desempeño**. Esta se encuentra interrelacionada con los otros subsistemas de la gestión de Recursos Humanos, es decir, que la misma favorece la valorización de los empleados, ayudando a un constante crecimiento, donde se busca también generar cambios positivos en el mismo y tomar decisiones que tienen que ver con ascensos, retribuciones, premios, beneficios, traslados, propuestas de mejora, entre otros.

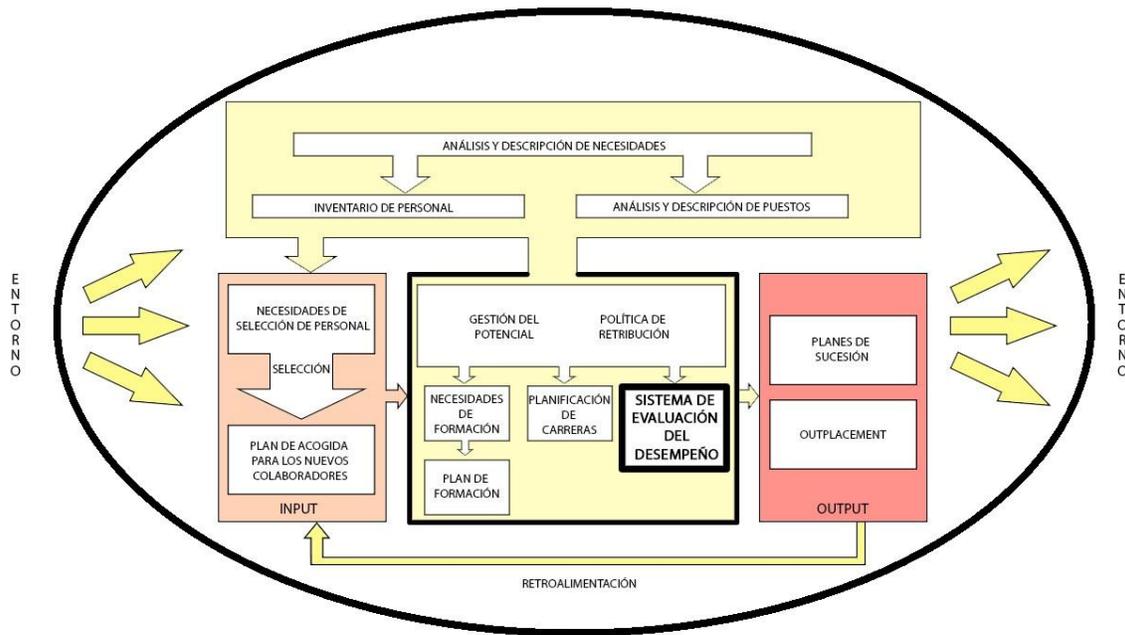
La evaluación de desempeño estaría relacionada con otros subsistemas que forman un sistema abierto, que recibe impulsos del sistema social, proporcionando otros impulsos a este sistema, generando así una permanente retroalimentación interna y externa.

Es importante considerar aquí los estudios de Schneier, Beatty y Baird⁶ que propugnan que la evaluación del desempeño no debería constituir sólo un instrumento de

6 SCHNEIER,C.; BEATTY, R.; BAIRD, S. (1986). Artículo Crear un Sistema de Medición del desempeño. Diario Formación y Desarrollo. May 1986, pp. 74-80.

notación del desempeño pasado y sí contribuir para la valorización del desempeño futuro. En esta visión sistemática e integradora de la evaluación, las calificaciones y la entrevista no son más que componentes de un proceso de gestión más amplio y prolongado: la gestión del desempeño. La evaluación del desempeño deberá entonces servir para modificar expectativas, motivar el personal, resolver problemas y administrar recursos desde un punto de vista global dentro de la organización. Deberá también ser incluida en el rol de preocupaciones regulares de los gestores.

Tomamos como referencia ilustrativa de lo expuesto anteriormente el siguiente cuadro ⁷:



ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cravino Luis⁸ define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

⁷ GARCIA NOYA, María; HIERRO DIEZ, Enrique; JIMENEZ BOZAL, José Javier. “Selección de personal sistema integrado” Año 2001. Editorial Esic Madrid.



La Administración del Desempeño permite alinear la misión, estrategias y objetivos de la organización con el desempeño esperado de cada colaborador y de esta manera, se convierte en un factor que contribuye a elevar la efectividad organizacional.

Así es que la Administración del desempeño se convierte en un sistema mucho más integrado, que apunta al desarrollo del personal desde su ingreso en la organización, ya que comienza desde la selección del mismo, luego la capacitación, la evaluación y planes de carrera.

Por otro lado como bien indica Osorio y Espinosa⁹, la gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño, debido a que, conlleva un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo, que es un concepto más amplio. Este enfatiza en los procesos, está ligado a los objetivos y estrategia organizacional, está orientado al largo plazo integrando resultados de la evaluación del desempeño apuntando a planes de mejora continua.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para ampliar la información sobre evaluación de desempeño hemos recurrido a distintos autores y tomamos para nuestro proyecto de grado aquellos que respondían mejor a nuestro pensamiento. Por eso en los siguientes párrafos desarrollaremos la información sobre la misma.

¿Qué es evaluación de desempeño?

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

⁸ CRAVINO, Luis. “Conceptos y herramientas de Management” Suplemento de Revista Mercado. Año 1997.

⁹ OSORIO y ESPINOSA. “Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos”. Suplemento de Revista Capital Humano. Año 1995..



Según Byars & Rue¹⁰, la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato¹¹, es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper y Lynch¹², plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores ya citados, Harper & Lynch, Chiavenato, Byars que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

Basándonos en el autor Luis Puchol¹³ “(...) *la evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, y orgánico 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*

¹⁰ BYARS, Lloyd; RUE, Leslie “Gestión de Recursos Humanos” Año 1996. Editorial Mosby,

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Año 2011. Editorial Mc’Graw-Hill.

¹² HARPER y LYNCH “Planes de carrera y sucesión”. Manuales de recursos humanos. Año 1992. Ed. La Gaceta de los Negocios.

¹³ PUCHOL, Luis “Dirección y gestión de Recursos Humanos” Año 2012. Editorial Diaz de Santos



tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (...)”

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.

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.

Preparación de las evaluaciones del desempeño

En este apartado citamos a los autores Werther y Davis.¹⁴

Como bien ya dijimos, el objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable del desempeño del empleado en el puesto. Es por ello, que debe formularse en base a la descripción del puesto de manera práctica y confiable. Es así, que es fundamental que se definan niveles de medición o de estándares completamente verificables.

Los **estándares de desempeño** son los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Deben tener una gran relación entre los objetivos que se desean alcanzar. Los mismos se desprenden del análisis del puesto, o cuando se carece de esta información los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas o conversaciones con el supervisor inmediato.

Para que la evaluación no carezca de validez es necesario que se relacione con el puesto y para que sea práctica es importante que sea comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, suspicacia y conflicto.

Problemas más frecuentes de la evaluación de desempeño

¹⁴ WERTHER, William B.; DAVIS, Heith. “Administración de personal y recursos humanos”. Año1995. Editorial Mc Graw Hill.



Citando Gary Dessler¹⁵ podemos afirmar que las evaluaciones fallan por razones comparables con la definición del trabajo, la forma de evaluar el desempeño y la retroalimentación que se le realiza al empleado. Algunas fallan porque los colaboradores no conocen con exactitud que se espera de ellos para desarrollarse en función del desempeño esperado. Otras fallan debido a los problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar el desempeño. Por último, uno de los problemas más comunes por las que fallan las evaluaciones de desempeño son los problemas basados en una ineficiente retroalimentación debido a una mala comunicación y a las discusiones generadas.

Otros de los problemas más comunes a la hora de implementar la evaluación de desempeño son:

- Falta de apoyo de la dirección al sistema de evaluación.
- Falta de acuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- Mala utilización de los resultados de las evaluación a efectos de retribución, formación, promoción y otras decisiones inherentes a los recursos humanos.
- Falta de motivación de los responsables a la hora de realizarlas entrevistas.
- Problemas técnicos y de comunicación.
- Oposición de los colaboradores a la evaluación de desempeño.

Consecuencias de una ineficiente implementación de sistema de evaluación de desempeño

De acuerdo a lo expresado por Chinchilla Karla¹⁶ algunas de las principales consecuencias de una ineficiente implementación del sistema son:

- Dificultad de comprensión por parte de los usuarios del sistema.
- Desgaste del recurso humano encargado de la implementación del sistema.
- Considerables pérdidas económicas para la organización.

¹⁵ DESSLER, Gary "Administración del personal". Año 2001. Editorial Pearson Prentice Hall In.

¹⁶ Chinchilla, Karla. Licenciada en Administración de Recursos Humanos por la Universidad Autónoma Monterrey (2000): "Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño", 5campus.org, Recursos Humanos <<http://www.5campus.org/leccion/sievade>> [y añadir fecha consulta]



- Pérdida de credibilidad para nuevos proyectos de carácter similar.

Finalidad

Los coordinadores:

- Potenciar la comunicación y cooperación con la persona evaluada.
- Dar a conocer a los trabajadores sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las áreas donde debe mejorar.
- Dar información a los trabajadores sobre las prioridades y pautas de actuación en su trabajo.
- Reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- Fomentar las relaciones personales con sus trabajadores.

Los colaboradores:

- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su responsable.
- Tener retroalimentación de cómo se percibe su trabajo.
- Definir conjuntamente con su responsable los planes de desarrollo para mejorar las competencias profesionales.
- Saber cómo se le va a valorar.

La organización:

- El establecimiento de un estilo de dirección común.
- Estimular a los trabajadores para mejorar la consecución de los resultados.
- Hacer una valoración objetiva de los resultados individuales
- Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo.
- Ser más equitativos a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas.

Aplicaciones de un sistema de evaluación del desempeño.

Un sistema de evaluación del desempeño aporta una fuente de información de suma importancia que repercute en el resto de las siguientes áreas de desarrollo de los recursos humanos, entre otras:



Selección

Mediante la evaluación del desempeño, se pueden definir el perfil en lo referente a conocimientos y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto. Así mismo, observando los resultados obtenidos con un sistema de selección, se puede obtener información sobre la validez y eficacia del mismo.

Formación

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal (conocimientos técnicos y habilidades)

Análisis del Potencial

De la evaluación se obtiene una información valiosa sobre el valor que cada trabajador puede aportar a la organización en su puesto y en otros posibles.

Ajuste persona-puesto

La evaluación, actúa en lo relativo a rendimiento, observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

Planes de Carrera

En el momento que tenemos identificadas las capacidades y resultados de un trabajador, se pueden tomar decisiones en lo referente a promoción y futuro dentro de la organización.

Comunicación interna

La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados.

Motivación

El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la organización.

Retroalimentación del desempeño



Como dijimos con anterioridad, el sistema de Evaluación de desempeño no termina sólo con la evaluación del colaborador, si se busca un crecimiento y desarrollo organizacional y también personal, es necesario generar una comunicación abierta con este, para detectar sus falencias, fortalezas y desarrollar al máximo su potencial. Es por ello que la retroalimentación pone en marcha la mejora continua. 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. Es por esto que consideramos a la retroalimentación como una parte fundamental de la herramienta de evaluación de desempeño.

Analizando lo anterior, podemos decir que la evaluación de desempeño es una herramienta que genera información, y lo más importante es saber qué hacer con dicha información, cómo es interpretada por el evaluador y comunicada con el fin de que tenga una utilidad práctica para los evaluados, el evaluador y para toda la organización.

La retroalimentación es un proceso que ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, es un espejo que devuelve a la persona la manera en cómo se está desempeñando. Es por ello que debe realizarse en un clima de confianza y de verdadera preocupación por el otro, generando al colaborador la necesidad de recibir una devolución es decir que sea deseada, motivada por una atmósfera de mejora continua y no bajo el mandato de detectar errores y castigar.

Para que la retroalimentación sea eficaz, es necesario que el evaluado realice una autoevaluación, que tenga la capacidad de autocrítica reconociendo sus fortalezas y debilidades. La autoevaluación junto a la evaluación que realiza el evaluador es el complemento ideal para obtener información cada vez mas veraz. La utilización de la autoevaluación permite reorientar los esfuerzos de la organización en incrementar la calidad de sus trabajadores y en el logro de sus objetivos.

La importancia de contar con la retroalimentación es que permite al colaborador, a los coordinadores y a la alta gerencia conocer si se encuentra en la ruta indicada para alcanzar los objetivos organizacionales.



Citando el modelo de las características del puesto de Hackman y Oldman¹⁷ podemos decir que existe una gran relación entre las características de las tareas, la motivación, el desempeño y la satisfacción es importante rescatar dichas características por lo que explicaremos a continuación:

- Es necesario que el trabajador perciba su puesto como significativo, debe sentir que su trabajo sea útil y valioso, que es importante;
- El trabajador ha de sentirse responsable por los resultados de su trabajo, debe percibir que su ejecución depende de su propio esfuerzo o iniciativa y
- El trabajador debe conocer los resultados de su trabajo, obteniendo información de si su desempeño es correcto. Es importante que el individuo sepa qué es lo que se espera de él y cómo se está evaluando su desempeño. Por lo que es fundamental recibir retroalimentación oportuna y consistente que le permita hacer ajustes apropiados en su comportamiento, de tal forma que puedan recibir las recompensas deseadas. De esta forma es darle la responsabilidad de verificar su propio trabajo.

Citando a Aubrey Daniels¹⁸ podemos decir que la retroalimentación le permite al colaborador identificar factores a mejorar y generar por si mismo cambios en el desempeño. Es una condición necesaria pero no suficiente para un cambio en el mismo, para lograr el cambio es necesario combinar la retroalimentación con el refuerzo positivo.

Citando el modelo de expectativas del Dr. Victor Vroom¹⁹ podemos destacar la importancia de reconocer las diversas necesidades y motivaciones individuales de las personas. Concordamos con la idea que las personas están motivadas a hacer cosas si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla; por lo que estarán motivadas o se sentirán impulsadas a comportarse de cierta manera que perciban les producirá recompensas. Por lo tanto, primero es necesario que el incentivo o

¹⁷ ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary “Administración” Año 2005. Editorial Pearson Educación.

¹⁸ AUBREY, Daniels. “Gerencia del desempeño”. Año 1993. Editorial Mc Graw Hill

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Año 2011. Editorial Mc Graw-Hill.



recompensa sea importante para la persona y segundo que esa persona sienta que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa.

Podemos decir que se ajusta al concepto de armonía de objetivos, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse.

Por lo que si la organización desea realizar sistemas de incentivos sobre bases firmes, es necesario que se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar.

También a la hora de hablar sobre la retroalimentación es fundamental tener en cuenta la teoría de la equidad, el término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

Stacey Adams²⁰ plantea que la "teoría de la equidad" sostiene que la motivación, el desempeño y la satisfacción de un empleado dependen de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

En otras palabras más simples la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo) y un empleado de los resultados (salario, beneficio, activos intangibles, como el reconocimiento) según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado.

El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma.

Citando a un informe de la Fundación Nacional para la ciencia²¹, podemos decir que hay un incremento en la productividad cuando se aplica la retroalimentación del

²⁰ REEVE, J. "Motivación y emoción". Año 2002. Editorial: Mc Graw Hill

²¹ MONDY, R. Weyne; NOE, Robert M. "Administración de Recursos Humanos" Año 2005. Editorial Prentice Hall.



desempeño e incentivos. Dicho informe revelaba que las empresas que cambiaron un sistema que no medía el trabajo por uno que sí e incluyeron retroalimentación en el desempeño, aumentaron su productividad en un promedio de 43%. Cuando se instituyeron tanto la retroalimentación del desempeño como incentivos la productividad aumentó en promedio el 63,8%.

Nos parece fundamental en este punto considerar los 7 principios básicos que indican Hellriegel y Slown²² 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

²² HELLRIEGEL, D. y SLOWN J. “Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización”. Editorial Prentice Hall



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.

Limitaciones del evaluador y la importancia de la capacitación

Este apartado lo desarrollaremos a partir del autor Bohlander²³.

La capacitación destinada al evaluador debe enfocarse en eliminar los errores subjetivos de los mismos en el proceso de evaluación. Gary Latham y Kenneth Wexley hacen hincapié en la importancia de la capacitación de evaluación del desempeño. Ellos indican que se debe capacitar a todos los evaluadores para reducir los errores de juicio que ocurren cuando una persona evalúa a otra. *“(...) Esta capacitación es necesaria porque en la medida en que una evaluación del desempeño sea sesgada, distorsionada o imprecisa, disminuye de manera considerable la probabilidad de aumentar la productividad del empleado. Además, pueden tomarse decisiones equivocadas acerca de a quién promover, retener o reemplazar, lo que a su vez afectará de forma negativa los resultados finales de la organización. Si los errores de evaluación afectan una evaluación del desempeño, también puede ocurrir que se justifique que el empleado demande a la empresa por discriminación (...)”*

Los errores que pueden surgir en las evaluaciones de desempeño son los siguientes:

El “error halo” se trata de prejuicios formados acerca de los colaboradores. Es común en evaluaciones que no incluyen descripciones desarrolladas con cuidado de los comportamientos del empleado que se evalúa, tomar precauciones respecto a los comentarios en el formato de evaluación tiende a reducir el error halo.

El “error bocina” es lo opuesto al efecto halo y se da cuando el evaluador se enfoca en el aspecto negativo del evaluado y lo generaliza en una calificación global deficiente en la evaluación. Un conflicto entre el coordinador y sus colaboradores puede incrementar la probabilidad del efecto bocina que si no se corrige puede generar un alto nivel de frustración por parte de los empleados.

²³ BOHLANDER, George W; SNELL, Scott “Administración de Recursos Humanos” Año 2008. Editorial Cengage Learning.



Otro error común es el de tendencia central que “(...) *consiste en huir de los extremos (excelentes-malos) y puntuar a todos en el centro, mediante juicios medios. Esto suele hacerse, bien sea por eludir responsabilidades o bien por un falso sentido de equidad, pero en verdad se castiga a los buenos por ubicarlos más bajo de su desempeño y se premia a los malos por ubicarlos más alto de su desempeño (...)*²⁴”. Sería buena idea explicar a estos evaluadores que, entre un gran número de empleados, lo normal es esperar encontrar diferencias significativas en comportamiento, productividad y otras características.

Podemos hablar también del error de indulgencia o severidad, en las que es común que algunos evaluadores den calificaciones inusualmente altas o bajas. “(...) *Este se comete cuando el evaluador se deja llevar por sus sentimientos de simpatía por la persona evaluada o por ser demasiado generoso al evaluar. En algunos casos este error se comete inconscientemente, pero también puede ser intencional, es decir se pretende o se busca de manera consciente algún fin (ayudarlo, promocionarlo, etc). También puede darse en sentido contrario y entonces hablamos de severidad(...)*”

Una forma de reducir este error es definir con claridad las características o dimensiones del desempeño y proporcionar descripciones significativas de comportamientos, que se conocen como “bases” en la escala. Otro enfoque es requerir calificaciones para conformar una calificación forzada. Se requiere que los coordinadores que evalúan con un sistema de distribución forzada coloquen a un cierto porcentaje de los colaboradores en varias categorías de desempeño. Por ejemplo, se puede requerir que 10% de las categorías sean deficientes (o excelentes), apunta a que los instructores califiquen sobre una curva. Una variación es que también realicen la evaluación los compañeros. Aunque la distribución forzada y la calificación de los compañeros pueden resolver errores de indulgencia o severidad, pero pueden crear otros errores de calificación, en especial si la mayoría de los empleados se desempeña por encima del estándar. “(...) *Aún más, si el sistema tiene un efecto dispar en un grupo protegido por la ley, como una minoría o empleados mayores, puede dar como resultado (y ya lo ha dado) demandas por discriminación. Aun así, más organizaciones utilizan sistemas de calificación forzada. Sin*

²⁴ URQUIJO, José L.; BONILLA, Josué “La remuneración del trabajo”. Año 2008. Editorial Texto, C.A.



embargo estas pueden generar disminución de la moral y de la disposición a trabajar en equipo, así como competencia destructiva entre los empleados. Debido a las cuestiones legales relacionadas con la calificación forzada, las empresas que utilizan estos métodos tienen que capacitar con cuidado a sus evaluadores (...)"²⁵

Algunos errores de evaluación son temporales, respecto a que la revisión del desempeño está sesgada favorable o desfavorablemente, lo que depende de la forma en que se selecciona, evalúa y organiza la información del desempeño por parte del evaluador en el transcurso del tiempo.

Podemos hablar aquí del error de eventos recientes este tiene cabida cuando la evaluación se basa sobre todo en el comportamiento reciente del empleado, bueno o malo.

Los coordinadores que dan mayores calificaciones porque creen que un empleado ha estado trabajando mejor o demostró una mejora en su desempeño pueden cometer error de eventos recientes sin percatarse. Si el evaluador no cuenta con documentación de informes de trabajo para todo el periodo de evaluación, éste se verá forzado a recordar el comportamiento reciente del empleado para establecer la evaluación. Para minimizar el error de eventos recientes el evaluador debe documentar de manera rutinaria los logros y fallas de los empleados durante todo el periodo de evaluación. Una manera en que los gerentes hacen esto es llevar un diario o registro. La capacitación del evaluador también ayudará a reducir este error.

El error de contraste ocurre cuando la evaluación del desempeño de un empleado se sesga hacia arriba o hacia abajo debido a que se compara con el de otro empleado recién evaluado. Por ejemplo, un empleado promedio puede parecer en especial productivo cuando se le compara con uno de desempeño deficiente. Sin embargo, ese mismo empleado puede parecer no productivo cuando se le compara con un empleado estrella. Es más probable que los errores de contraste se den cuando se requiere que los evaluadores califiquen a los empleados de mejor al peor. Se evalúa a los empleados uno en relación con otro, por lo general basándose en algún estándar o lineamiento de la organización. Por ejemplo, se les puede comparar según su capacidad para cumplir con los estándares de

²⁵ BOHLANDER, George W; SNELL, Scott "Administración de Recursos Humanos" Año 2008. Editorial Cengage Learning.



producción o según su capacidad “general” para desempeñarse en su puesto. Como otros tipos de errores de calificación, éste se puede reducir por medio de una capacitación que se enfoque en utilizar estándares objetivos y bases de comportamiento para evaluar el desempeño.

El error por similitud ocurre cuando los evaluadores inflan las evaluaciones de las personas con las que tienen algo en común. Los efectos del error por similitud con el empleador pueden ser fuertes, y cuando la similitud se basa en la raza, la religión, el género u otra categoría protegida, puede dar como resultado discriminación.

Además, los evaluadores deben estar conscientes de cualquier estereotipo que puedan relacionarse con grupos particulares (como masculino/femenino o blanco/negro), porque la observación e interpretación del desempeño puede ser ensombrecida por estos estereotipos. Por ejemplo, un estudio descubrió que los hombres que experimentan conflictos entre la familia y el trabajo recibieron calificaciones generales de desempeño y recomendaciones de recompensa más bajas que las de los hombres que no experimentaron tales conflictos. Por otro lado, a las mujeres se les juzgó de la misma manera, tanto si experimentaban conflictos de familia-trabajo o no.

Compromiso con la evaluación del desempeño

Son diferentes los tipos de compromiso con la herramienta. Ya que el mismo es atribuido a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida²⁶.

Cuando hablamos de compromiso hacemos referencia, primero, al compromiso por parte de la gerencia con la importancia estratégica de la herramienta es decir, considerarla como un medio más para lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, cuando hablamos del compromiso hacemos referencia a la dedicación en tiempo y seriedad para la implementación de dicha herramienta por parte de los evaluadores/coordinadores, son ellos los que tienen o deberían tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de los colaboradores que tienen a cargo.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Año 2011. Editorial Mc Graw-Hill.



Es importante que los coordinadores no consideren a las evaluaciones de desempeño como una pérdida de tiempo, ni como una mera exigencia a cumplir del área de Recursos Humanos.

Como bien indica Gary Dessler, (...)“*evaluar el desempeño es una habilidad crucial de los supervisores... los supervisores deben conocer las técnicas básicas para evaluar, entender los problemas que podrían afectar las evaluaciones y evitarlos, y saber evaluar en forma justa*” (...)”²⁷

Cuando hablamos del compromiso del área de Recursos Humanos hacemos referencia a que son ellos los responsables de desarrollar, implementar y mantener un plan sistemático de Evaluación de desempeño adecuado a las reales necesidades de la organización, capacitando y acompañando a los coordinadores/evaluadores en todo lo necesario para la correcta implementación de la Herramienta. Recursos Humanos es quien proyecta y trabaja en torno a los resultados obtenidos, buscando la mejora continua.

Por último creemos que es fundamental considerar el compromiso que debe asumir el colaborador con la evaluación de desempeño, ya que, ellos son quienes deben mejorar sus puntos débiles y mantener sus fortalezas en el tiempo. A partir de la evaluación de desempeño se busca mejorar el desempeño en la organización pero esto se realizará a través de la mejora del desempeño de cada uno de los miembros de la organización. Como dice Darío Rodríguez²⁸, las organizaciones son sistemas determinados estructuralmente, lo que tiene consecuencias importantes para las intervenciones en sistemas organizacionales. Esta determinación estructural apunta a una condición de los sistemas que hace que todo lo que les ocurre se encuentre definido como posibilidad en la propia estructura del sistema. Esto lleva a que ninguna intervención externa podrá determinar cambio en ellas. Los cambios o mejoras en una organización solo podrán ocurrir como cambios de estado determinados por la propia estructura de la organización. Una organización no puede ser cambiada es la organización la que cambia. El diagnóstico de una organización deberá ser propio por la organización. Esta deberá asumirlo como parte de su autoreflexión.

²⁷ DESSLER, Gary “Administración del personal”. Año 2001. Editorial Pearson Prentice Hall In.

²⁸ RODRIGUEZ MANSILLA, Darío. “Diagnóstico organizacional” Año 2005. Editorial Alfaomega.



Una organización es un sistema autopoiético de decisiones. Esto quiere decir que se trata de un sistema que produce en su operar lo elementos que lo forman. Una organización está constituida como una red de decisiones que produce las decisiones que la constituyen.

Todo sistema social tiene como momento de su autopoiesis –de su autogeneración– la reflexión acerca de sí mismo. Un sistema autopoiético determinado estructuralmente solo puede considerarse como elemento aquello que es producido como elemento por el propio sistema.

De lo dicho anteriormente, se desprende una importante conclusión: una determinada evaluación diagnóstica de la situación del sistema organizacional no tendrá efecto alguno sobre el devenir de la organización a menos que sea hecha parte del decidir organizacional. La organización, por lo tanto, tiene que hacer suyo el diagnóstico y adoptar decisiones que lo consideren como premisa. Esta es una de las razones por las cuales una observación debe ser siempre un autodiagnóstico. También debido a que toda evaluación o diagnóstico tiene un punto ciego, “yo no puedo ver, que no puede ver, lo que no puedo ver”, es decir el evaluador no puede ver sus propios esquemas de distinción.

De la misma manera el evaluado tendrá sus propios esquemas de distinción. La forma de salir de esta aporía consiste en realizar un codiagnóstico, o en el caso de la evaluación del desempeño una coevaluación donde evaluador y evaluado puedan definir la evaluación del individuo.

La evaluación, por consiguiente, deberá realizarse a partir de una autoevaluación realizada por el evaluado y una evaluación sobre el evaluado realizada por el supervisor directo para conseguir que el evaluado transforme estas premisas en el decidir organizacional.

Basándonos en el autor Loreto Marchant²⁹ podemos decir que: “(...) *La autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, se tiene por objetivo alentar el desarrollo individual. Dado que frente a ella se presentan menos actitudes defensivas, se hace más fácil determinar en consenso con el trabajador las áreas que necesitan mejorarse, lo que se traduce en la fijación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del trabajador y su*

²⁹ MARCHANT, Loreto “Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional” Año 2006. Editorial Loreto Marchant R. Universidad de Viña del Mar.



dedicación al proceso de mejoramiento, puesto el ponerse a sí mismo como objeto de evaluación, sin temores de castigos o pérdidas, fortalece la capacidad de autocrítica, la responsabilidad y autonomía (...)”

De todas maneras se deben tener en cuenta las debilidades de la autoevaluación, para ello citaremos a Paul M. Muchinsky³⁰ quien indica en función de diversas investigaciones realizadas la información obtenida sobre las autoevaluaciones fueron muy diversas; En 1980 Meyer informó que en un estudio realizado a varios ingenieros el resultado obtenido fue que quienes se autoevaluaban creían que se desempeñaban mejor que el setenta y cinco por ciento de los demás ingenieros participantes en el estudio. Estadísticamente, lograr que el 100% de la fuerza del trabajo se ubique en el 25% superior del desempeño en el trabajo es un truco asombroso. Esto puede llegar a ser el mayor problema de las autoevaluaciones: la indulgencia positiva. La mayoría de las personas tienen opiniones mucho más elevadas de su propio desempeño que la que tienen otros.

Steel y Ovalle³¹ descubrieron que había menos indulgencia positiva en las autoevaluaciones cuando había un alto grado de retroalimentación de los coordinadores. Es decir, los colaboradores que obtienen poca retroalimentación de sus coordinadores tienen una mejor opinión de sus propias habilidades que los empleados que reciben mucha retroalimentación.

Bemardin, Hagan, Kane y Villanova³² sugirieron cuando una persona se califica a sí misma tiende a no disminuir sus propias evaluaciones si considera que cualquier fallo en su desempeño estuvo más allá de lo que él podía hacer. Sin embargo, cuando otros son los que evalúan, tienden a ver a la persona responsables de su propio desempeño.

“(...) Thornton (1980) informó que pese a los problemas de indulgencia, hay menos errores de halo en las autoevaluaciones. Las personas reconocen sus propias fortalezas y debilidades, y se evalúan de acuerdo a ellas. El investigador también reportó que hay poco acuerdo en la mayoría de los estudios que comparan las autoevaluaciones y las

³⁰MUCHINSKY, Paul M. “Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional” Año 2002. Editorial Thomson

³¹STEEL R; OVALLE N. “Una revisión y un meta-análisis de la investigación sobre la relación entre las intenciones de comportamiento y la rotación de los empleados” Año 1984. Diario de Psicología Aplicada.

³²MUCHINSKY, Paul M. Op. Cit, pág. 49



evaluaciones de los supervisores. Los superiores no evalúan a los empleados de la misma forma en que éstos se evalúan a sí mismos. Esto no significa que una evaluación sea "correcta" y la otra "incorrecta". Sólo significa que los dos grupos están en desacuerdo al evaluar el mismo desempeño. Thornton sugirió que esto puede ser saludable porque nos proporciona una base para analizar las diferencias y puede dar como resultado un intercambio de ideas. Campbell y Lee (1988) concluyeron que las autoevaluaciones tenían mayor valor cuando se les utilizaba para propósitos de desarrollo que cuando se las empleaban para propósitos administrativos (...)"³³

Es por esto que consideramos fundamental el compromiso de los colaboradores de la organización porque ellos son quienes generarán el cambio y la mejora a partir de conocer verdaderamente su desempeño, aceptar lo que realizó correctamente y lo que debe mejorar; y finalmente trabajar en función de lo descubierto.

Enfoques de la evaluación del desempeño

Según indica Werther y Davis³⁴, existen métodos basados en el desempeño pasado y métodos de evaluación basados en el desempeño futuro. Los mismos los desarrollaremos a continuación:

- Métodos basados en el desempeño pasado (métodos tradicionales)

Estos métodos miden el desempeño sobre hechos que ocurrieron en el pasado y en consecuencia, hasta cierto punto pueden medirse. La desventaja es la imposibilidad de cambiar lo que ya ha ocurrido. Sin embargo cuando se recibe retroalimentación se puede trabajar para cambiar la conducta futura del colaborador.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado son:

- Escalas de puntuación

³³ MARCHANT, Loreto “Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional” Año 2006. Editorial Loreto Marchant R. Universidad de Viña del Mar.

³⁴ WERTHER, William B.; DAVIS, Heith. “Administración de personal y recursos humanos”. Año1995. Editorial Mc Graw Hill.



Método por el que el evaluador debe conceder una devolución subjetiva del desempeño del colaborador en una escala que vaya desde lo más bajo a lo más alto. Dicha evaluación se basa únicamente en opiniones y percepciones del evaluador.

- Lista de verificación

Requiere que el evaluador seleccione frases que describen el desempeño del colaborador y sus características. Los resultados obtenidos de esta selección permiten la cuantificación.

- Método de selección forzada

Implica que el evaluador seleccione la frase más descriptiva y acertada del desempeño del colaborador.

- Método de registro de acontecimientos críticos

Este método requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria donde consigne las acciones positivas o negativas más destacadas.

- Escala de calificación conductual

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con parámetros conductuales específicos reduciendo así la distorsión y subjetividad. A partir de descripciones del desempeño obtenidas del puesto se determinan parámetros para medir el desempeño.

- Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño futuro evaluando el potencial del colaborador y estableciendo objetivos de desempeño.

- Autoevaluación

Este método sirve para alentar el desarrollo individual. Así también, ayuda a evitar actitudes defensivas.

- Evaluación por objetivos

Este enfoque parte del consenso entre evaluador y evaluado sobre una serie de objetivos que este último debe conseguir en un período de tiempo determinado.



La evaluación se realiza en función del grado de consecución de esos objetivos.

Esta forma se da cuando la pregunta básica que se hace al evaluar es ¿en qué grado ha alcanzado los resultados esperados de su puesto?

Para poder determinar rendimiento es necesario un sistema de medición que tenga como base el puesto de trabajo, centrándose en tareas que tenga incidencia directa en el éxito de la empresa, dejando de lado aquellas características que no tengan que ver con el rendimiento (sexo, edad, etc.).

En base a los objetivos determinados al inicio del período de evaluación se realiza el análisis de rendimiento. Esos objetivos deben ser ponderados de alguna forma, con valores amigables, para su rápida visualización. Se evaluarán respecto al grado de consecución, en una escala determinada.

- Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones utilizan psicólogos para las evaluaciones. Estas permiten medir el potencial del individuo, dejando de lado su desempeño anterior.

Métodos de los centros de evaluación.

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, se basa en tipos múltiples de evaluación y de evaluadores. Consiste en entrevistas individuales, ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocio, etcétera.



CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- Evaluación de desempeño aplicada en años anteriores y la proyección a futuro
- Planificación global de la organización (la Pyme)
- Compromiso con el sistema de evaluación de desempeño
- Importancia de la retroalimentación en Fmc
- Información relevante para el diseño del formulario
- Análisis de la información obtenida de los colaboradores

DIAGNÓSTICO



ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Abordaremos en un primer lugar la generalidad de la organización para ir acercándonos progresivamente al objeto de estudio, evaluación de desempeño, donde la misma es parte de esta generalidad pero que debe comprenderse y aplicarse a la luz del análisis de los subsistemas más amplios en los que se enmarca. Es por este motivo que el proyecto de intervención propuesto se realizará en sintonía con la gestión del resto de las funciones de RRHH y armonizada con la planificación global de la organización.

Abarcaremos este apartado basándonos de los siguientes puntos.

Evaluación de desempeño aplicada en años anteriores y la proyección a futuro

Los primeros intentos de implementación de la herramienta en File Management Com fue en el 2008 (ANEXO 3), donde los esfuerzos realizados podría decirse que fueron en vano, debido a que no existían objetivos, ni motivos claros para llevar a cabo dicha evaluación, no contaban con conocimientos exhaustivos del puesto impidiendo de esta manera adaptar la herramienta y el formulario de evaluación a las necesidades del puesto y de la empresa. Por otro lado, la evaluación era meramente subjetiva, no se cuantificaban ni objetivos, ni procesos y por último los coordinadores se encontraban totalmente sumergidos en la operatoria del día, lo que impedía realizar una evaluación a conciencia, donde pudieran aprovecharla como una herramienta de crecimiento de las personas que tenían a su cargo (ANEXO 4).

Fueron diversos los motivos por los que la herramienta no obtuvo los resultados esperados:

- Falta de claridad por parte de la gerencia sobre la utilidad estratégica de la herramienta, sólo se la aplicó para imitar técnicas que usaba Tarjeta Naranja y como a dicha empresa le daba un buen resultado les pareció conveniente implementarla.
- El formulario de evaluación se realizó tomando como modelo evaluaciones de desempeño que habían sido exitosas en grandes empresas, se la aplicó como si fueran una “receta universal”, de esta manera, la misma no respondía a la realidad que vivía la empresa. Por lo que los coordinadores a



la hora de implementarla no le encontraban mucha utilidad a la misma, ya que muchos de los aspectos que debían evaluar en sus colaboradores no tenían sentido o no eran relevantes para el puesto. Uno de los coordinadores nos expresaba esto diciendo “(...) *era muy general, preguntas poco precisas y confusas, no se entendía lo que se quería evaluar...la misma pregunta quería encajar en todas las áreas (...)*”. De esta forma se dificultaba el procesamiento de los datos, lo que impidió trabajar correctamente con los resultados.

- Los colaboradores no conocían en que iban a ser evaluados, la devolución que obtuvieron de la evaluación de desempeño era sólo sobre los objetivos del puesto, los cuales no eran muy claros.
- No se logró simplificar los procesos con la herramienta que se aplicó, todo lo contrario, los coordinadores la aplicaban para cumplir con el pedido de la gerencia, la misma demandaba mucho tiempo, era sumamente subjetiva por lo que los resultados obtenidos no eran un fiel reflejo de la realidad. Esto a su vez generaba falta de compromiso de parte de los coordinadores con la herramienta, uno de ellos nos expresaba “(...) *No se le hizo seguimiento, no se le dedicaba tiempo, continuidad año a año...nadie se preocupaba en seguirla, ni en ver que había pasado el año pasado y ver si hubo mejoras de un año a otro, por eso no hubo mejorías, no se le hizo un seguimiento...se implementó, se hizo y se guardó(...)*”

Planificación global de la organización (la pyme)

Como bien desarrollamos en el marco teórico, consideramos útil traer a colación un pequeño fragmento escrito por Eduardo Soto, quien indica que entre una de las problemáticas de la PYME se encuentra la dirección con visión a corto plazo, es decir, un estilo de dirección rígido y con planificación insuficiente, debido a que el estar sumergidos en la realidad del día a día sin poder planificar ni proyectar a un mediano y/o largo plazo, es una dirección reactiva poniendo “parches” a las situaciones inesperadas sin encontrar y enfrentar el origen del problema.



Consideramos lo descrito recientemente como una problemática a la que no escapa FMC. Esto genera que se dificulte, por un lado, llevar a cabo distintas propuestas con la proyección requerida, es decir, unidos a una misión, visión y valores; y por otro lado, con la continuidad necesaria.

En las entrevistas realizadas a los coordinadores les preguntábamos como eran sus tiempos y cómo creían que podían organizarse para poder implementar un sistema de evaluación de desempeño, y uno de ellos indicaba *“...en años anteriores no teníamos tiempo para implementar las evaluaciones por que el trabajo de todos los días, los pedidos extra, las solicitudes del cliente y los problemas continuos no ayudaban a que uno pudiera organizarse correctamente. Además el año que se hizo, pasó como con todas las cosas, se empezaba y después quedaban en nada y encima la herramienta era muy compleja, larga y estabas mucho tiempo para entender a lo que se refería. Igual creo que si conocemos los tiempos de la evaluación y si se hace una evaluación que lleve menos tiempo me podría organizar mejor...”*. Es habitual en FMC, esta creencia de que los proyectos no tienen continuidad y esto lleva a que las personas que hacen más tiempo que están en FMC boicoteen las ideas y propuestas nuevas.

Sin embargo, como aspecto positivo, podemos remarcar que a partir de las entrevistas y encuestas pudimos ver compromiso e interés en la herramienta y un pedido explícito tanto de la gerencia, coordinadores y colaboradores de lograr mantenerse firme con las actividades que se inician para poder ver resultados concretos producto de su esfuerzo. El primer paso para lograr un cambio es detectar el error y los miembros de FMC han podido hacerlo y se ven motivados para modificar dicha actitud.

Así mismo, se cuenta con la ventaja de que en el último período de tiempo ingresaron personas que renovaron el ambiente con entusiasmo, nuevas ideas, creatividad y que responden al perfil requerido por la empresa.

Como expresamos anteriormente, es fundamental trabajar la evaluación de desempeño desde una mirada y una perspectiva global de la organización, por lo que consideramos importante integrar la misión, visión y estrategias que tiene la empresa. La medición del desempeño de los colaboradores de FMC debe responder a la política general de RRHH y así al enfoque estratégico de la PYME.

Es importante conocer la misión, visión y estrategias que tiene la empresa:



FMC declara como misión, el siguiente enunciado: Proporcionar soluciones de BPO a partir de innovaciones desarrolladas a medida para superar las expectativas de nuestros Clientes.

Y como visión declaran: Posicionarse en el “*top of mind*” de Soluciones de BPO para Empresas de Argentina y la región, asegurando servicios de excelencia y mejora continua.

Podemos decir que la misión, visión y estrategias se trabajaron a lo largo del 2012, principalmente con los coordinadores y luego se realizó una campaña de sensibilización y concientización para todos los miembros de la organización.

Actualmente el enfoque estratégico está basado en dos grandes estrategias, las cuales el gerente general nos describía “*(...)Estamos en un momento de desarrollo estratégico; siempre fue estar en la cabeza de nuestro cliente, Tarjeta Naranja, tratando de que siempre que tuviera un problema nos llame a nosotros...siempre fue nuestro gran cliente, también asumimos que necesitamos otros clientes, por lo que nuestra estrategia se une a esta nueva propuesta de conseguir nuevos clientes, a través de todo el know how que hemos adquirido...La estrategia para afuera es la expansión de nuevos clientes y hacia adentro es desarrollar los puestos para que tengan una mayor independencia en sus responsabilidades y que nos permita a nosotros cumplir con la política de expansión, sin descuidar el servicio ofrecido a nuestro actual cliente... este año se han hecho muchas cosas: se han potenciado mandos medios, se ha capacitado y desarrollado a los mismos(...)*”.

Como podemos ver, son dos grandes estrategias una hacia afuera y otra hacia adentro, la primera se basa en el know how obtenido en todos los años de trayectoria. El mismo se iba desarrollando a medida que tarjeta Naranja iba creciendo, la gerencia recalcó “*(...) Ellos se fueron profesionalizando y evidentemente nos exigían, lo cual a nosotros nos obligaba a profesionalizarnos (...)*”. Dicha profesionalización es lo que hoy les permite ser competitivos en el mercado y tener la posibilidad de buscar nuevos clientes con una trayectoria y nivel del servicio. La segunda estrategia, profundamente relacionada con el know how, basadas en las personas, donde la gerencia nos decía “*(...) creemos que la potencialidad de FMC está en el desarrollo de la gente, entonces estamos a apuntando*



concretamente a desarrollar a la gente para que nos permita poder expandirnos a nuevos clientes (...)”

Íntimamente relacionado con las estrategias ya desarrolladas está la de Recursos Humanos: “Lograr el crecimiento de la empresa a través de RRHH capaces, alegres, motivados que trabajen en equipos exitosos y solidarios con el resto de la organización”. La misma se basa en recursos humanos capaces a través de un adecuado proceso de selección, capacitaciones adaptadas a los puestos de trabajo, desarrollo del puesto y de la persona en el mismo; recursos humanos alegres, motivados, exitosos y solidarios buscando la comodidad de la persona con su puesto de trabajo, mostrando un futuro y proyecto de empresa e incluyendo a los colaboradores en el mismo. Generando gran importancia al rol de los coordinadores, capacitándolos, acompañándolos, haciéndolos participar en la toma de decisiones. Así también, a través de ellos, llegar a los colaboradores y unir los proyectos personales de cada colaborador con los de la empresa, colaboradores que se preocupen por el bienestar general de la organización.

A la luz de esta estrategia, la gerencia y Recursos Humanos desarrollan con mayor claridad el perfil del colaborador de FMC, describiendo las características personales, valores y habilidades solicitadas, para responder a las necesidades tanto de la organización como del candidato a ingresar. En base a esto se comienza a formalizar el proceso de selección y capacitación en sintonía al perfil definido. Como indicó la gerencia “...*estamos muy contentos con el nuevo perfil y método de selección, porque pudimos ver resultados eficientes en el corto plazo...*” A su vez, tanto Recursos Humanos como la gerencia son conscientes del potencial que existe en los colaboradores de FMC y que no está siendo aprovechado en su máxima capacidad.

Unido a la estrategia de Recursos Humanos podemos decir que la gerencia general y RRHH en vistas al crecimiento futuro, buscan trabajar para la planeación y desarrollo de carrera de sus colaboradores en la empresa, dando la posibilidad de crecimiento profesional a los mismos. Permitiendo de esta forma, mejorar el nivel general de la organización, repercutiendo directamente en el servicio prestado. Así también, se busca detectar las reales necesidades de capacitación. Todo orientado al desarrollo de los colaboradores.



Por otro lado, actualmente se están desarrollando tableros de control, distintos medios de medición de tiempos y formas en el cumplimiento del servicio hacia el cliente, la revisión de descripciones de puestos, etcétera.

De esta manera la gerencia y recursos humanos están trabajando arduamente junto a los coordinadores para adquirir objetivos simples y cuantificables para cada área.

También se realizó un plan de capacitaciones destinado a los coordinadores, para desarrollar y mejorar las habilidades y características que se consideran necesarias para llevar a cabo exitosamente el rol del coordinador. Entre las que podemos nombrar: trabajo en equipo, liderazgo, organización de tiempos, resolución de conflictos, etcétera. También para fortalecer dicho rol se realizan dos reuniones mensuales con los coordinadores, la gerencia y recursos humanos. En ellas se pretende generar un espacio de comunicación, desarrollo y acompañamiento de la gestión de los coordinadores. Dichas reuniones comenzaron a realizarse en el transcurso del 2012 y continúan actualmente.

De esta manera la empresa pretende brindarles permanentemente herramientas de gestión a sus coordinadores. Uno de los gerentes nos decía *“(...) Apostamos a la formación del líder, y en eso no todas las empresas esperan de su líder lo mismo, nosotros tenemos un estilo particular y esperamos que nuestros líderes/coordinadores de alguna forma comulguen con nuestro estilo. Esto no es solamente cumplir con ciertos objetivos en cuanto a la tarea, si no también toda una serie de características que debe tener el líder para poder organizar equipos de trabajo, es decir no trabajar solo, ni tener gente que trabaje sola, de alguna manera alinearse con los objetivos de la empresa, y así su área también, de manera tal que exista una dirección común (...)*”.

Podemos decir que existe una mirada coherente entre la estrategia general, la de recursos humanos y la necesidad de implementar una eficiente evaluación de desempeño en la empresa, respecto a esto, uno de los gerentes nos decía *“(...) Nuestra estrategia hoy, mirando hacia afuera, es buscar nuevos clientes. Para que nosotros podamos buscar nuevos clientes, tenemos que desarrollar potencialidad dentro de nuestra estructura y para desarrollar equipos exitosos, hay que ser consecuente entre el servicio que se presta y el trabajo de cada uno y todo tiene que seguir una misma línea, si yo quiero prestar un buen servicio necesito un buen equipo de trabajo, para que el equipo de trabajo sea bueno tengo que lograr el éxito, para que ellos se sientan orgullosos y sientan pertenencia donde están.*



Para que el equipo de trabajo logre el sentido de pertenencia y se identifique con el servicio, si o si necesitas un líder, un líder que genere respeto y lo respeten (...) creo que para desarrollar un buen equipo de trabajo vos como líder tenés que tener un pensamiento objetivo, para lograr ese pensamiento objetivo te hace falta herramientas que te permitan optimizar tu apreciación, y ahí la evaluación de desempeño, en la valoración objetiva de un coordinador para crear un equipo de trabajo exitoso. Para hacer fuerte a los mandos medios, que sepa ver la empresa como un negocio (...)"

Compromiso con el Sistema de Evaluación de Desempeño

En la entrevista con los coordinadores, con la gerencia y la encuesta realizada a los colaboradores pudimos concluir que existe compromiso con la evaluación de desempeño y que hay motivación para ponerla en práctica.

En el caso de los colaboradores, se puede observar a partir de la información obtenida a través de las encuestas que ellos sienten la necesidad de recibir una devolución sobre la forma en que están llevando a cabo su trabajo. El 97% considera que es importante recibir una devolución sobre su trabajo y el 86% del personal considera a la herramienta como una oportunidad de mejora.

Uno de los datos obtenido de las encuestas que es importante destacar, es que del total de colaboradores de FMC, el 55% le realizaron evaluaciones de desempeño en la empresa en años anteriores, y de este porcentaje el 81% opinaba que la evaluación puede tener alguna utilidad (distribuidas entre mejora de las tareas, mejora en la comunicación, motivación, eficiencia, etcétera) y solo el 19% consideraba que la evaluación de desempeño no había tenido ninguna utilidad. Lo que indica un pronóstico positivo para poder implementar nuevamente el sistema de evaluación de desempeño. Sin embargo, las opiniones son diferentes para la gerencia y los mandos medios.

En las entrevistas realizadas a los coordinadores, ellos manifestaron su necesidad de poder retroalimentar de forma más objetiva a sus colaboradores. Todos compartían que la evaluación de desempeño es una herramienta que puede ayudarlos en su gestión. También planteaban la importancia que creen que tiene para una persona que su coordinador les marque y les indique lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal para



ayudarlos, de esta forma, a mejorar. Ellos también nos manifestaron una gran necesidad de recibir una devolución de parte de la gerencia sobre la gestión que, como coordinadores de FMC, están realizando y por eso lo creen también valioso para sus colaboradores.

De igual manera, pudimos concluir en las entrevistas que si bien todos los coordinadores se encuentran motivados con la herramienta, también consideran que los tiempos para organizarse, e implementarla muchas veces juegan en contra a la hora de realizarla. Los coordinadores que en años anteriores habían realizado evaluaciones de desempeño (son 4 de 6) comentaban lo complicada que había sido la herramienta y la dificultad que habían tenido para implementarla.

Por otro lado, pudimos observar en las entrevistas que 2 de los coordinadores desconocían lo que era una evaluación de desempeño.

Finalmente la entrevista realizada a la Gerencia nos permitió descubrir la importancia que ellos le dan a la evaluación de desempeño, ellos la ven como una herramienta de gestión para los coordinadores con la que se puede lograr potenciar individualidades, lograr equipos de trabajo exitosos y de esta forma profesionalizar las áreas.

La gerencia nos planteaba la necesidad que ellos tienen de tener coordinadores que gestionen, coordinadores que administren sus áreas para que la gerencia pueda seguir desarrollando proyectos y dedicarse a generar nuevas ideas y propuestas saliendo de esta manera de la operatoria de todos los días lo que impide el crecimiento de FMC.

Consideramos que el compromiso de parte de la gerencia se hace presente debido a que son ellos quienes solicitaron la implementación de la evaluación de desempeño, podemos detectar que a diferencia de años anteriores, la gerencia se involucra con la herramienta de otra manera, reconoce que es necesario un mayor acompañamiento de los mandos medios, como bien dijeron en la entrevista *“(...) la evaluación en años anteriores no funcionó porque no había compromiso con la herramienta. Faltó firme acompañamiento de la gerencia hacia los coordinadores debido a la falta de tiempos. Las evaluaciones siempre se postergaban debido a que estábamos con mucho trabajo y finalmente no se concretaban. Es por eso que una vez que se fija una fecha no se debe modificar (...)*” Hoy por hoy la gerencia considera la herramienta como:



-Una oportunidad para delegar mayor responsabilidad a los coordinadores, a través de la gestión del personal.

-Contar con personas que sepan enfrentar situaciones inesperadas, sin tener que intervenir en el accionar diario continuamente.

-Una herramienta necesaria para conocer la capacidad productiva de la organización y de esta manera saber si con el personal actual puede expandirse en el mercado.

La importancia de la retroalimentación en FMC

Luego de realizar las entrevistas y encuestas al personal de FMC, obtuvimos la siguiente información según los distintos niveles jerárquicos:

Gerencia general: En esta entrevista hablando con el Gerente general y el director de la empresa nos dimos cuenta que para ellos es fundamental que los coordinadores tengan una herramienta de gestión que los ayude a guiar y conducir a sus colaboradores. Es por esto que surge de ellos la necesidad de realizar evaluaciones de desempeño.

Ellos ven la evaluación de desempeño como una oportunidad de mejora continua, que puede lograrse a partir de que los coordinadores puedan realizar una “valoración objetiva”, descubriendo debilidades y fortalezas, reconocerlas y hacer una devolución a sus colaboradores para potenciar de esta manera a cada una de las personas con las que trabajan y así a los equipos de trabajo realizando un control y revisión permanente sobre la misma para observar si se efectúan los cambios buscados.

Para lograr esta valoración objetiva se están estableciendo actualmente en FMC métricas que permitan evaluar de manera cuantificable la gestión de cada área.

También existe una realidad que no podemos desconocer y es que la empresa FMC es una PyME por lo que la herramienta, al igual que la retroalimentación debe ser simple.

El trabajo en función de la retroalimentación, como bien indicaba el Gerente es fundamental para lograr el éxito de la herramienta. Se debe trabajar en función de la información obtenida, ya sea, para darles herramientas de gestión a los coordinadores, descubrir necesidades de capacitación, de transferencia, promoción, para corregir actitudes que son negativas para la organización, premiar actitudes positivas, etc.



Desarrollando un poco más el tema de los premios, en la entrevista con los mandos altos, ellos explicaban “...se debe tener mucho cuidado a la hora de premiar a un colaborador porque si no está bien fundamentado, si no hay claridad, objetividad y constancia en el premio que se entrega este puede generar el efecto adverso, como ya sucedió en otras oportunidades...”

Por otro lado es importante considerar cuando hablamos de premios que no debemos desconocer la realidad de la organización, debido a que es una PYME por lo que se debe considerar el presupuesto que maneja y que muchas veces el hecho de no tener un área de finanzas o contadores dentro de la empresa (se encuentra tercerizada) se dificulta la posibilidad de pensar en premios que incurran en grandes costos para la empresa, modificaciones en el sueldo, remuneraciones variables, entre otras.

El gerente expresaba lo siguiente “...se podría hablar de este tipo de premios cuando se logre una maduración por la que el colaborador y el coordinador sean conscientes de la importancia de lograr un ganar-ganar, donde tanto empresa como colaborador sean beneficiados...”.

Sin embargo, ambos (gerente y director) consideran que se puede hablar de acciones motivacionales para premiar el desempeño.

Coordinadores y colaboradores: Como bien dijimos con anterioridad, en las entrevistas realizadas a los coordinadores y en las encuestas realizadas a los colaboradores ambos manifestaban la necesidad de tener una instancia de retroalimentación sobre su trabajo. En la encuesta realizada a los colaboradores el 97% de ellos opinaba que era necesario recibir una devolución sobre la forma en que estaban realizando su trabajo. El 41% lo consideraba necesario para lograr una mejora continua, el 31% para saber si el desempeño que estaban teniendo era el esperado y de esta manera poder mejorar, entre otros.

A su vez, uno de los coordinadores nos planteaba en la entrevista “...los premios se manejan de forma injusta, a algunos se les entrega un premio y a otros no, existe una gran falta de constancia y justicia...”, los otros coordinadores compartían esta visión de los premios.

Los colaboradores también tenían esta misma impresión que los coordinadores, en una conversación informal con algunos colaboradores nos comentaban varias situaciones en



las que se les había entregado premios y reconocimientos a algunos compañeros y no a otros siendo que habían realizado el mismo trabajo. Uno de ellos expresaba “...*al Franco le dieron una remera por embalar la mismos bultos que embalé yo y a mi no me dieron ningún premio...*”. Esto genera desmotivación, sentimientos de injusticia y desigualdad.

Información relevante para el Diseño del formulario

Luego de procesar datos de distintas fuentes, como fueron, los manuales de procedimiento, las descripciones de puestos, los tableros de control, el reglamento interno y código de ética, las entrevistas y reuniones con los coordinadores pudimos obtener información que nos ayudará a definir el formulario de evaluación y la propuesta de intervención.

Realizamos reuniones con los coordinadores para diseñar en conjunto el formulario de evaluación de desempeño, de manera que este se adapte a la realidad y a las necesidades de cada puesto. De esta forma logramos involucrarlos y comprometerlos con la implementación del sistema de evaluación de desempeño. Lo que deseamos con estas reuniones es lograr una herramienta eficiente y conocida por quienes serán los evaluadores, es decir, se intenta evitar imponer una herramienta a los coordinadores, sino incluirlos, darles participación en la realización del formulario para determinar el desempeño de los colaboradores que ellos tienen a su cargo.

Para diseñar el formulario de Evaluación de desempeño llevamos a cabo 4 etapas:

En la primera etapa, revisamos los manuales de procedimiento, el reglamento interno y código de ética, y descripciones de puestos. Aquí pudimos detectar que se trabaja por proceso, que las tareas son muy rutinarias y reiterativas. También se requiere alto grado de concentración y atención en todas las tareas a la hora de recibir y despachar archivos e insumos, cuando se escanean archivos, se almacenan materiales, a la hora de procesar información, y así se repite en el desarrollo de todas las tareas.

Por otro lado, se manipula información confidencial y materiales e insumos de gran valor legal y económico.



En la segunda etapa, entrevistamos a algunos colaboradores del área y les preguntamos cuáles eran las habilidades que consideraban imprescindibles para desempeñarse exitosamente en sus puestos de trabajo.

En una tercera etapa interrogamos a los coordinadores de área para detectar los parámetros requeridos en sus colaboradores para integrar un buen equipo de trabajo. Como se les complicaba expresarlos les sugerimos que nos comunicaran cuál era su mejor colaborador y cuáles eran las cualidades por las que lo ubicaban en ese lugar de privilegio.

Luego trabajamos a la inversa le sugerimos que pensara en el colaborador que tenía un bajo desempeño en sus tareas y que condiciones no reunía dicho empleado que lo convertía en un colaborador ineficiente.

A partir de este ensayo descubrimos que esa era la mejor forma para que ellos pudieran denotar las características más sobresalientes que debían tener para ocupar ese puesto.

En estas entrevistas pudimos detectar que los puestos tenían algunos parámetros generales, es decir, que al ser casi todos los puestos muy similares en las tareas que realizan (manejo de archivos y materiales), y al tener un misma conducción desde arriba en cuanto a misión, visión y estrategia tenían características que se podían hacer extensivas a todas las áreas y otras que eran específicas de cada uno.

En un cuarto momento, apoyándonos en los resultados de los pasos que habíamos realizado anteriormente, describimos cuáles eran estos estándares necesarios para que un empleado pueda desempeñarse correctamente.

Así es que, pudimos detectar como parámetros fundamentales el trabajo en equipo, responsabilidad en la asistencia, proactividad y autonomía, predisposición, orientación a resultados, ética e integridad, orden y prolijidad, y compromiso.

Luego los conceptualizamos y operacionalizamos en función de lo que realmente significan para la empresa. Después dividimos, a cada uno, en cuatro grados que señalaban los distintos desempeños desde la excelencia hasta la ineficiencia para el área.

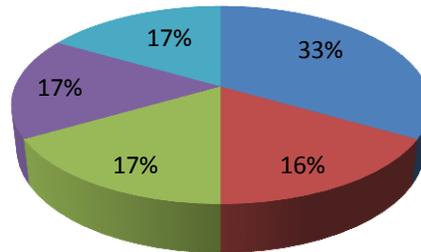
Análisis de la información a partir de la encuesta a los colaboradores

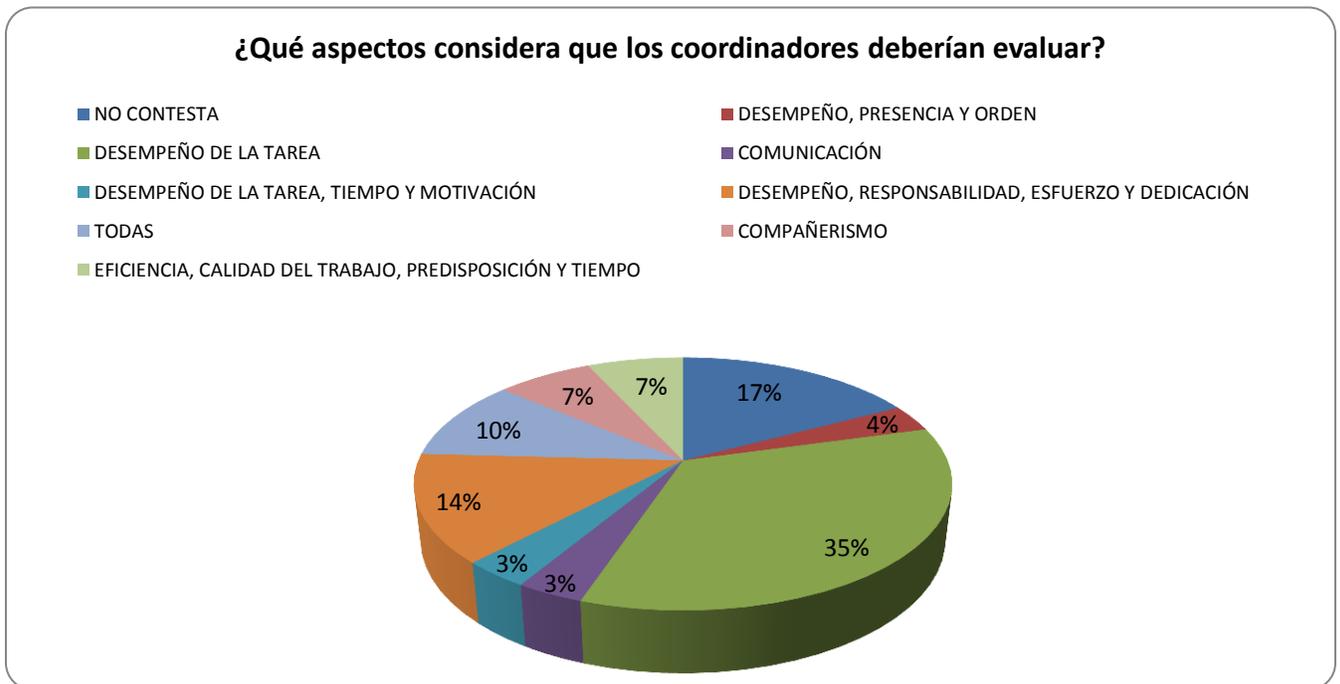
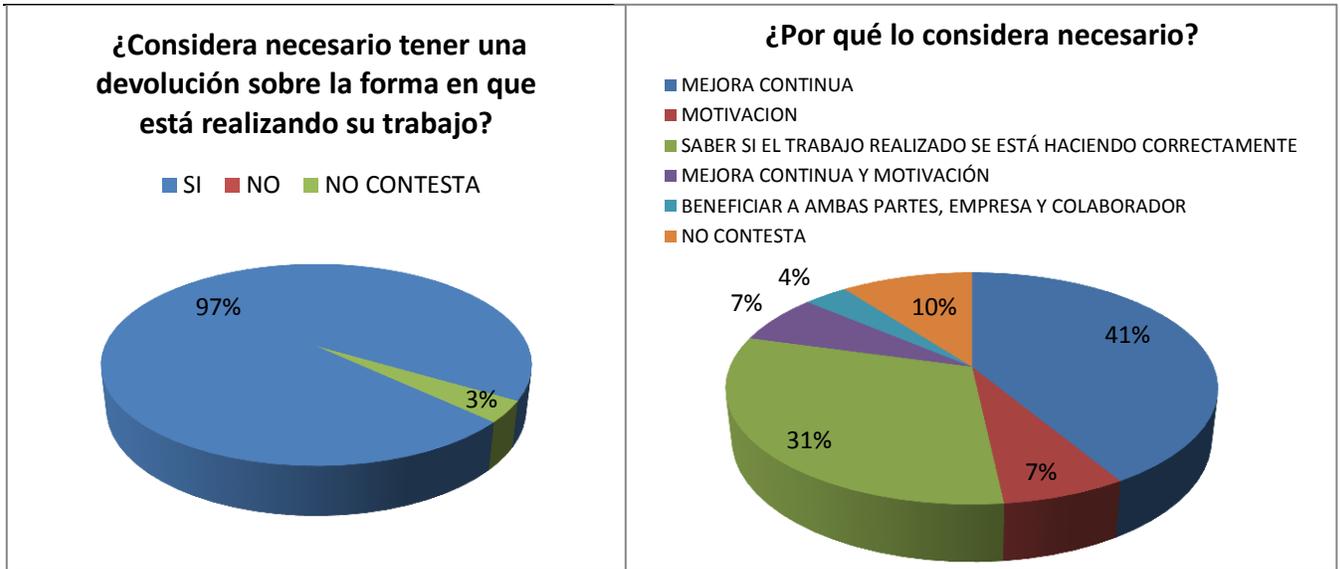


Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta los que más nos llamaron la atención son los siguientes

Si piensas que la devolución recibida sobre tu evaluación era incorrecta ¿cuál cree que fueron los motivos?

- FALTA DE CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES
- FALTA DE CLARIDAD EN LOS CONCEPTOS A EVALUAR
- FALTA DE CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES, FALTA DE DEDICACIÓN, Y FALTA DE COMUNICACIÓN
- FALTA DE CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES Y FALTA DE CLARIDAD EN LOS CONCEPTOS A EVALUAR
- OTRA (falta de comunicación)

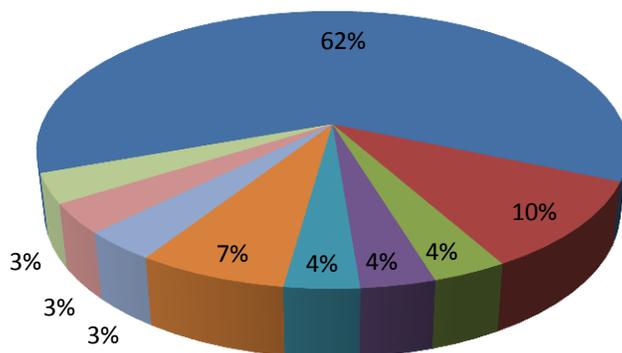






¿Tiene Usted otros comentarios/sugerencias?

- NO
- AUMENTAR LA COMUNICACIÓN
- LOS COORDINADORES DEBERÍAN ORGANIZARSE MEJOR, SER MAS PRACTICOS Y MAS CLAROS
- QUE LA EMPRESA FUNCIONA MUY BIEN
- SE DEBE TERMINAR LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y NO SE DEBEN DEJAR INCONCLUSAS
- TRABAJAR EN LA MOTIVACIÓN GRUPAL E INDIVIDUAL
- SE DEBERÍA REALIZAR DOS VECES AL AÑO PARA LOGRAR UNA REVISIÓN Y MEJORA CONTINUAL
- DPS DE LA EV. DEBE HABER CAPACITACIÓN, PREMIOS, DEVOLUCIÓN ES DECIR SE DEBE TRABAJAR EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS
- NUNCA SE ESCUCHAN LA OPINIONES DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA



Del total de encuestas el 100%, el 62% dijo que no tenía ni sugerencias ni comentarios, el 10% propuso que era importante mejorar la comunicación entre el coordinador y el colaborador, también hubo sugerencias en cuanto a la importancia de que los coordinadores se organizaran mejor y que fueran mas prácticos y claros en el momento de evaluar y realizar una devolución. Otros colaboradores opinaron que se debía trabajar la motivación grupal e individual una vez realizada la evaluación, es decir que se trabaje en función de los resultados de la evaluación por que anteriormente no se realizaba nada con las evaluaciones ni capacitaciones, ni premios, ni devoluciones, etc. También se sugirió que en la empresa no se escuchan las opiniones de los empleados y que sería de utilidad realizar las evaluaciones de desempeño dos veces al año.



DIAGNÓSTICO

Luego de analizar la información obtenida de la organización podemos decir que se identificaron diversas situaciones claves en torno a la situación problemática planteada, las cuales desarrollaremos a continuación.

- Centralización de decisiones en la gerencia

La gerencia tiene la necesidad de delegar en sus coordinadores mayor responsabilidad, ya que, la centralización de las decisiones está generándoles dispersión en la estrategia hacia afuera impidiendo el crecimiento de FMC.

- Debilitamiento de los mandos medios y desaprovechamiento del potencial de los colaboradores

Unido al punto anterior, podemos detectar que la pérdida de autoridad, toma de decisiones y autonomía genera mandos medios dependientes de la gerencia. Esto repercute, a su vez, directamente en la conducción de sus colaboradores y en la autoestima y la conciencia que los coordinadores tienen sobre el rol asignado.

Existe en FMC un gran potencial en los colaboradores que no está siendo aprovechado, ni desarrollado por la falta de una buena conducción de parte de los coordinadores.

- Falta de un control objetivo

No existe un control, ni un seguimiento formal de los objetivos del puesto.

- Falta de retroalimentación y premios justos

No existe un espacio formal de retroalimentación, queda a criterio de cada coordinador el dar una devolución del accionar de sus colaboradores..

Sin embargo existe una gran necesidad por parte de los coordinadores de contar con un espacio, una herramienta, una forma de retroalimentar el desempeño del equipo de trabajo que tienen a su cargo. A su vez, los colaboradores solicitan recibir una devolución sobre la forma en que están realizando su trabajo.

Por otro lado hay una visión negativa, de desigualdad e injusticia en los premios que se entregan por parte de la gerencia.



- Falta de continuidad y proyección a largo plazo

FMC tiene muchos conflictos para lograr continuidad y seguimiento con los proyectos que se emprenden. Esto genera comentarios internos, y mala predisposición para las nuevas propuestas.

Sin embargo, es cierto que se puede denotar un compromiso con la herramienta y un pedido explícito tanto de la gerencia, coordinadores y colaboradores de lograr mantenerse firme con las actividades que se inician para poder ver resultados concretos producto de su esfuerzo.

- Deficiente sistema de evaluación de desempeño

El sistema de evaluación del desempeño era ambiguo y aún hoy lo sigue siendo, por lo que hoy por hoy si se implementará de la misma manera que en años anteriores no sería eficiente. Explicaremos los motivos a continuación:

En años anteriores, la alta gerencia no apoyó, ni le dio seguimiento al sistema de evaluación de desempeño.

Los coordinadores no estaban capacitados para llevar adelante las evaluaciones de desempeño, no poseían el conocimiento, ni el entrenamiento, ni la práctica necesaria.

Los colaboradores no conocían en que iban a ser evaluados.

No se consideraba ni la misión, ni la visión, ni los valores, ni la estrategia organizacional.

- Ventajas de FMC para la implementación de la herramienta.

La empresa ha desarrollado en este último año y medio varias características que facilitan la implementación de un sistema de evaluación de desempeño adecuado a las necesidades de la empresa.

- Establecimiento de métricas, objetivos y competencias

En este último período, se han desarrollado métricas y los objetivos por puesto. A su vez se definieron con mayor claridad las habilidades y competencias necesarias del perfil del colaborador para cada puesto.

- Compromiso de la gerencia



La readaptación y la continuidad del sistema de evaluación de desempeño en FMC surge como propuesta de la gerencia. Ellos son conscientes de la importancia del apoyo que deben brindar para que pueda llevarse a cabo y que un punto clave para el crecimiento de la empresa es el desarrollo de los miembros de la organización.

- Mandos medios concientizados del rol que tienen en la empresa.

Los coordinadores poseen mayores competencias para ejercer su rol de coordinador, lo que brinda un escenario de mayor apertura y receptividad para formarse y así llevar a cabo la evaluación.

- Necesidad de los colaboradores de recibir retroalimentación sobre su desempeño.

Integración de la misión, visión, valores y estrategias con la evaluación de desempeño, proyectando en conjunto a largo plazo.

La empresa busca una conducción coherente entre la planificación y la acción. La gerencia tiene una estrategia clara y una de las formas en la que quieren lograrla es a través de la evaluación de desempeño. En sintonía con esto se encuentra la misión y visión, donde ambas hacen referencia a la mejora del servicio y a superar expectativas del cliente.

- Similitud de los puestos de trabajo a la hora de desarrollar un formulario adaptable a la realidad de cada puesto.

Los puestos tienen estándares del desempeño compartidos, es decir, que al ser, los puestos, muy similares en las tareas que realizan (manejo de archivos y materiales), y al tener una misma conducción desde arriba en cuanto a misión, visión y estrategia existen parámetros que pueden hacerse extensivos a todas las áreas y existen otros que son específicos de cada puesto como son las métricas, objetivos.

Por todo lo diagnosticado anteriormente, vemos como fundamental la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño, adaptable a las necesidades de FMC y a cada puesto.



CAPÍTULO IV





PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En base a nuestro marco teórico, en función de las necesidades y realidad que vive actualmente la Pyme, desarrollamos la propuesta que se detallará. La misma intentará contribuir a la Gestión integrada de RRHH, enfocándonos en la gestión del desempeño.

Para comenzar con este proceso de gestión del desempeño, consideramos fundamental, hacerlo paulatinamente. Es por este motivo, que en nuestra propuesta desarrollaremos la primera fase de dicho proyecto. La misma partirá de un sistema integrado de evaluación de desempeño enfocada en los colaboradores, con vistas a implementarse, en un futuro, a los otros mandos de la empresa.

Así también, nuestra propuesta pretende ser con lo antedicho, un puntapié inicial que permitirá formalizar la administración del desempeño, ya que, los resultados de la evaluación serán la base para la toma de decisiones de capacitación y desarrollo. Anticipándose y acompañando de esta manera, la planificación y proyectos a futuro de la empresa (como pueden ser expansión, crecimiento, nuevos servicios, certificación de normas ISO, entre otras).

A modo de facilitar la comprensión de la propuesta del sistema de evaluación de desempeño aplicada a File Managment Com, presentamos el siguiente esquema, que a continuación desarrollaremos:

<i>PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</i>	
1.PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	I. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN FMC
	II. PRESENTACIÓN DEL FORMULARIO
	III. AUTOEVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN
2.IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	I. SENSIBILIZACIÓN, CONCIENTIZACIÓN Y CAPACITACIÓN
	II. IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
	III. SEGUIMIENTO
	IV. MEJORA CONTÍNUA



1. PRESENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

I. Sistema de evaluación de desempeño en FMC

Nuestra propuesta para File Management Com se basa en un sistema de evaluación, que comienza con un proceso de sensibilización, concientización y capacitación destinado a todos los miembros de la organización.

Luego, podemos hablar de tres momentos en el proceso de evaluación. Uno, la autoevaluación; dos, la evaluación del coordinador sobre el colaborador y tres, la entrevista de retroalimentación.

Dicha evaluación medirá el desempeño obtenido en el pasado a partir de estándares definidos. Por otro lado, en la 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 tienen estos para el puesto.

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

En cuanto a tiempos, se proponen dos entrevistas de evaluación al año, entre coordinador y colaborador. Las mismas se realizarán 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 recordar y reforzar el seguimiento del sistema, logrando así, continuidad.

II. Presentación del formulario

Luego de haber recolectado información y haber trabajado con coordinadores y gerencia, determinamos los siguientes estándares del desempeño a medir en la evaluación:

- Trabajo en equipo: en FMC se trabaja por procesos lo que convierte al trabajo en equipo en un parámetro clave para todos los puestos.



-
- Compromiso: al ser FMC una PYME donde los empleados no son tantos y la tarea es mucha se requiere del compromiso de cada uno de los integrantes, a su vez, es una característica muy valorada por la cultura de la empresa.
 - Ética e integridad: la gerencia valora y promueve constantemente la ética e integridad de su personal, sobre todo por el tipo de servicio que brinda FMC, el de custodiar y administrar recursos de otras empresas. A su vez, sabemos que una empresa que no se maneja con parámetros éticos hoy por hoy pierde credibilidad y seriedad. También es uno de los valores organizacionales.
 - Orden y la prolijidad: es una necesidad fundamental a la hora custodiar y administrar archivos y bienes de otra empresa, más aún cuando se pretende expandir el negocio.
 - 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.
 - Orientación a resultados: este parámetro permite medir de manera concreta el desempeño en la tarea de cada uno de los colaboradores, permitiendo objetividad a la hora de ver el trabajo individual.
 - Predisposición: es realmente importante y valorado dentro de FMC la disposición frente a la tarea debido a que al tener fechas límites, de cumplimientos, impuestas por Tarjeta Naranja, muchas veces si no se llega a cumplir se necesita de la flexibilidad para realizar horas extra o mayor agilidad en las tareas. Por otro lado, las mismas son muy rutinarias por lo que la predisposición para generar un ambiente de trabajo distendido y agradable es fundamental para amenizar las tareas.
 - Proactividad y autonomía: es fundamental que los colaboradores sepan responder a las exigencias de los tiempos, buscando la forma de mejorar los procesos debido a que son ellos quienes conocen perfectamente las tareas. También, al manejar tiempos muy exigentes se necesita de la autonomía e independencia frente a la toma de decisiones de la tarea que realizan. Es



fundamental que trabajen por sí mismos, es decir, sin esperar que le marquen que es lo que debe hacer permanentemente, debido a que el coordinador cuenta con muchas responsabilidades. Por otro lado, la empresa promueve el desarrollo personal de cada uno y la libertad sin realizar un seguimiento exhaustivo de los mismos.

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 una descripción del nivel del cumplimiento o no del mismo. Unido a ello, 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:

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	PONDERACIÓN
COMPROMISO	10%
ETICA E INTEGRIDAD	10%
TRABAJO EN EQUIPO	10%
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	30%
ORDEN Y PROLIJIDAD	10%
RESPONSABILIDAD EN LA ASISTENCIA	10%
PREDISPOSICIÓN	10%
PROACTIVIDAD Y AUTONOMÍA	10%
TOTAL	100%



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.

ESTANDAR DEL DESEMPEÑO	VALOR DEL ESTÁNDAR	GRADO DEL ESTÁNDAR	TOTAL
COMPROMISO	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
ETICA E INTEGRIDAD	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
TRABAJO EN EQUIPO	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	30%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
ORDEN Y PROLIJIDAD	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
RESPONSABILIDAD EN LA ASISTENCIA	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
PREDISPOSICIÓN	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
PROACTIVIDAD Y AUTONOMÍA	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x 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:

- Excelente: 96% a 100%

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

- Muy Bueno: 80% a 95%

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

- Regular: 56% a 79%:

El desempeño es apenas aceptable, necesitamos que mejore, no estamos conformes con lo logrado hasta ahora.

- Malo: 25% a 55%

Es una alarma para que la persona mejore rápidamente, se esperara un cambio de actitud.



Una vez explicada la forma de cálculo, exponemos el formulario de evaluación de desempeño desarrollado:

Formulario

El formulario de evaluación de desempeño, como desarrollamos anteriormente, se encuentra compuesto por distintos estándares de desempeño, los cuales son considerados claves para determinar el desempeño esperado por los colaboradores. Entre ellos podemos nombrar el trabajo en equipo, la orientación a resultados, la ética e integridad, la responsabilidad en la asistencia, el orden y la prolijidad, la predisposición, el compromiso, la proactividad y autonomía.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Nombre y apellido del colaborador:	Fecha actual:
Puesto en que se desempeña:	Nota evaluación actual:
Nombre y apellido del coordinador:	Nota evaluación anterior:

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades.

El 90% de las veces no cumple el objetivo mínimo	El 90% de las veces supera el objetivo mínimo	El 90% de las veces supera el objetivo mínimo y supera el 50% del objetivo máximo.	El 90% de las veces supera el objetivo mínimo y el 75% de las veces supera el objetivo máximo.
25%	50%	75%	100%

ETICA E INTEGRIDAD

Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, teniendo un comportamiento y conductas adecuadas en base a los valores de FMC. Las personas que tienen esta característica poseen una intachable reputación; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

No se maneja de manera transparente, ni honesta. Busca su propio beneficio, e influye negativamente en el comportamiento de sus compañeros. No se maneja con respeto. No respeta las normas éticas establecidas por FMC.	No le preocupa ni se esfuerza por cumplir las normas éticas de la organización. Su comportamiento, conducta y valores están guiados por lo solicitado por la empresa. Respeto a sus superiores porque es una obligación.	Es para él importante ser honrado, honesto y veraz en las relaciones con los demás y con la organización. Se preocupa por custodiar y administrar cuidadosamente toda la información y materiales que se le confían.	Es un modelo de comportamiento ético y de respeto a las personas. Es una garantía de la custodia y confidencialidad de la información y materiales que se le confían, y no la utiliza en beneficio propio. Promueve que todos actúen en forma ética.
25%	50%	75%	100%

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros, para la obtención de una meta común, incluso cuando la misma no está relacionada con el interés propio. Requiere facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

No colabora con el trabajo de sus compañeros. Prevalece su individualismo entorpeciendo la consecución de objetivos comunes. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello. Promueve conflictos y división de los individuos del grupo.	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Reconoce la conveniencia del trabajo en equipo sólo por que ello le da mayores beneficios en la realización de sus tareas. No se preocupa en contribuir y mejorar el crecimiento del equipo. Puede generar conflictos.	Colabora permanentemente con sus compañeros, disfrutando del trato y trabajo con ellos. Le es gratificante trabajar en pos de objetivos comunes, anteponiéndolos a sus objetivos individuales. Evita contribuir a la generación de conflictos.	Desarrolla el espíritu de equipo, genera un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima laboral y espíritu de colaboración que llevan al grupo a un alto desempeño. No genera conflictos dentro del equipo y si los hay, intenta contribuir en su solución. Actúa como coach de los miembros más nuevos del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a
25%	50%	75%	100%

ORDEN Y PROLIJIDAD

Capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada. Manteniendo a su vez también, su aseo y presentación personal durante toda la jornada laboral.

No se preocupa por el orden, ni limpieza personal ni la de su lugar de trabajo. Genera desorden que muchas veces afecta y molesta a sus compañeros. Tiene una mala presentación y no se preocupa por el aseo personal.	Cumple con el orden y la limpieza de su lugar de trabajo solo respondiendo a las exigencias de la empresa. No siempre se encuentra en buenas condiciones en cuanto a su vestimenta y aseo personal.	Mantiene el orden y la limpieza personal y también la de su lugar de trabajo. Se preocupa por tener todo en perfectas condiciones. Se encuentra en perfectas condiciones y con buen aseo personal.	Promueve el orden y la limpieza personal, la de su lugar de trabajo y la de todos los miembros de la organización. Se preocupa e intenta concientizar permanentemente a sus pares para que mantengan de la mejor forma posible los espacios comunes y los personales.
25%	50%	75%	100%



RESPONSABILIDAD EN LA ASISTENCIA			
Es la disposición a responder al trabajo estando presente en el tiempo indicado para contribuir con la empresa en el cumplimiento del servicio.			
Tiene más de 5 faltas y/o permisos en el semestre.	Tiene entre 4-5 faltas y/o permisos en el semestre.	Tiene entre 2 - 3 faltas y/o permisos en el semestre.	Tiene hasta 1 falta y/o permiso en el semestre.
25%	50%	75%	100%
COMPROMISO			
Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de FMC. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al priorizar aquello que para la empresa es importante por encima de las preferencias y objetivos laborales individuales.			
No se esfuerza para adaptarse ni cumplir con las normas y valores de FMC. Critica permanentemente a la organización. Desalienta todas las iniciativas y actividades propuestas por la gerencia y rrrh.	Intenta adaptarse a la Empresa, y se esfuerza en cumplir con las normas y valores de ésta. No habla ni positiva, ni negativamente de la organización. Omite todo tipo de opinión y no contribuye fuera de lo estrictamente laboral. Le resulta indiferente participar o no de las actividades propuestas por la gerencia y rrrh.	Su comportamiento revela lealtad con la Empresa. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede establecer lazos afectivos con la organización o preocupación acerca de la imagen de ésta. Realiza críticas constructivas, busca la mejora de la empresa, sin embargo no concreta lo que propone. Participa activamente de las actividades propuestas por la gerencia y rrrh.	Apoya a FMC, actúa en favor de las normas y objetivos. Toma decisiones personales teniendo en cuenta las necesidades de la organización. Hace comentarios constructivos sobre la organización y si detecta algo que no funciona bien propone un cambio y se compromete con el mismo. Se alegra con los logros de la empresa. Promueve y participa activamente en actividades propuestas por la gerencia y rrrh.
25%	50%	75%	100%
PREDISPOSICIÓN			
Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante. Supone tanto la disponibilidad como la capacidad para asumir diferentes desafíos. Es también la disposición para generar un buen ambiente de trabajo.			
Se molesta cuando se presentan modificaciones y desafíos. Cuando la empresa necesita de su ayuda para cumplir con el servicio al cliente responde negativamente y nunca está disponible. Jamás está dispuesto a hacer horas extra cuando la empresa lo necesita. Muchas veces no cumple ni con las exigencias mínimas que pide la empresa. Promueve un ambiente negativo en el lugar de trabajo.	No le importa responder a los desafíos, sin embargo se siente obligado a responder cuando la empresa no llega a cumplir con el servicio, ayuda haciendo hs. extras pero lo hace de mala gana y molesto con dicha situación. Solo cumple con las exigencias mínimas solicitadas por la empresa.	Le estimulan los desafíos. Está a disposición de la empresa cuando esta lo necesita. Siempre se ofrece para ayudar y contribuir con la mejora de la empresa y del servicio. Si es necesario hacer horas extra la empresa sabe que cuenta con la persona. Siempre genera buen ambiente de trabajo.	Le gusta afrontar distintos desafíos. Muestra predisposición a la superación constantemente y promueve esta actitud. Siempre está dispuesto a ayudar a la empresa a cumplir con el servicio e invita a todos a cooperar cuando hace falta. Promueve constantemente la alegría, el buen clima laboral generando e impulsando a los demás a lograr un lindo ambiente laboral.
25%	50%	75%	100%
PROACTIVIDAD Y AUTONOMÍA			
Capacidad para formular activamente nuevas ideas y planteamientos para mejorar el proceso, tomando decisiones oportunas con criterio propio. Capacidad de reacción frente a los tiempos de trabajo. Aporta alternativas a la solución de los problemas.			
No genera nuevas ideas para mejorar su tarea, solo realiza las actividades preestablecidas. No sabe adaptarse y reaccionar frente a las exigencias de los tiempos. Tiene dificultad para identificar los problemas que se le presentan. Necesita permanentemente que le digan cómo actuar.	Genera nuevas ideas para mejorar su propia tarea, pero requiere permanentemente de ayuda para llevarlas a la práctica. Necesita asistencia y orientación cuando se requiere de mayor rapidez en los tiempos y en la resolución de problemas	Genera permanentemente nuevas ideas que tienen impacto en su tarea y sus compañeros directos. Tiene un grado mayor de autonomía para llevarlas a cabo, sin embargo no lo realiza frecuentemente. Sabe reaccionar y adaptarse frente a las exigencias del tiempo. Toma decisiones para la resolución de problemas superando los obstáculos y dificultades con mayor facilidad.	Constantemente genera nuevas ideas que agregan valor al trabajo. Se maneja con total autonomía para llevarlas a cabo. Es reconocida su capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a las exigencias de tiempos. Es un gran apoyo para los demás. Actúa sistemáticamente en forma proactiva e innovadora. Promueve permanentemente mejoras que implican un cambio en las prácticas del área.
25%	50%	75%	100%



PREGUNTAS			
¿Cuáles crees que son las fortalezas?			
¿Cuáles crees que son los aspectos a mejorar?			
Plan de acción - Objetivos concretos para trabajar proyectados hacia la próxima instancia de entrevista.			
A modo de ejemplo:			
PUNTAJE			
ESTÁNDAR DEL DESEMPEÑO	VALOR DEL ESTÁNDAR	GRADO DEL ESTÁNDAR	TOTAL
Orientación a resultados	30%	25%	7,5
Trabajo en equipo	10%	50%	5
Compromiso	10%	25%	2,5
Etica e integridad	10%	75%	7,5
Proactividad y autonomía	10%	25%	2,5
Responsabilidad en la asistencia	10%	25%	2,5
Predisposición	10%	25%	2,5
Orden y prolijidad	10%	25%	2,5
TOTAL	100%	275%	32,5



III. Autoevaluación y retroalimentación

En el sistema de evaluación de desempeño que proponemos, junto al formulario, planteamos la posibilidad de que el colaborador se autoevalúe, reflexione sobre su desempeño, tenga una mirada crítica frente al trabajo desarrollado.

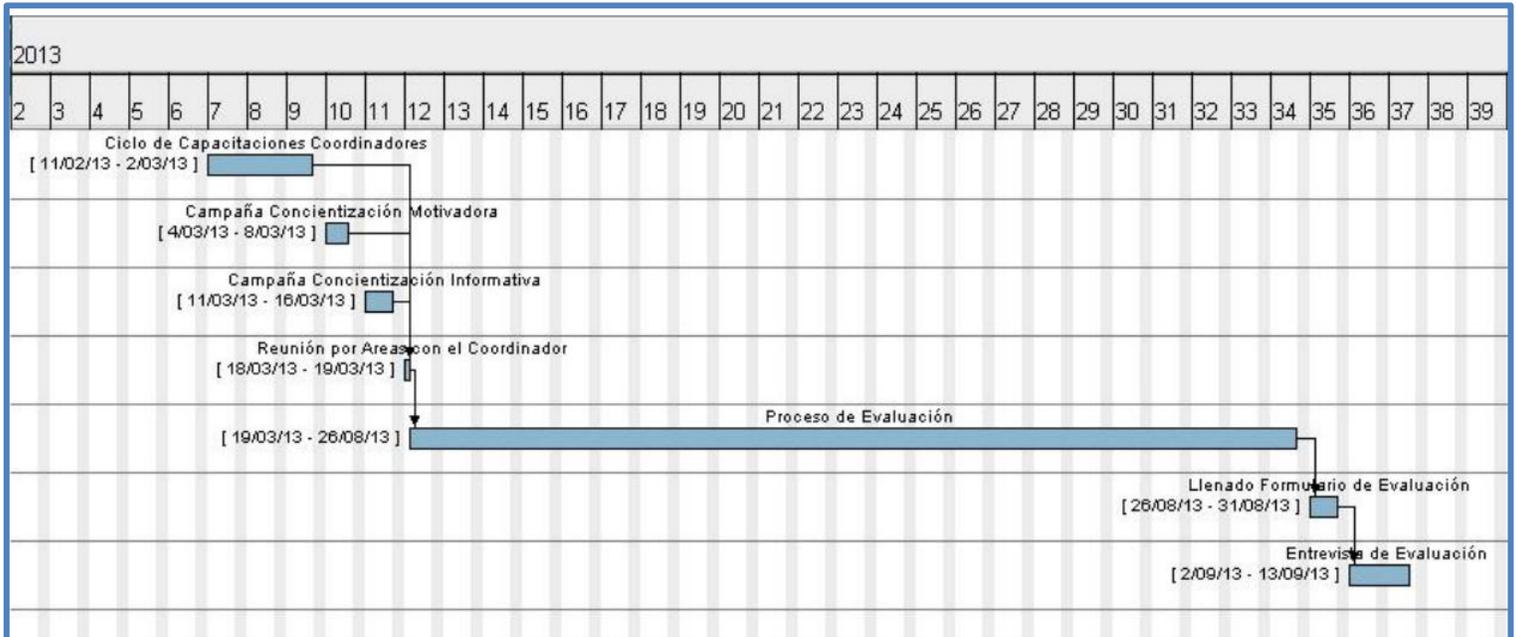
Así también, consideramos necesaria la instancia de retroalimentación, ya que es aquí, donde evaluado y evaluador pueden proyectar en base al presente, el futuro deseado.

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.

2. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Detallaremos a continuación cada una de las etapas, si bien ellas están muy relacionadas y es de difícil delimitación, lo dividimos con el fin de clarificar la propuesta.

A continuación plasmaremos a través del gráfico de Gantt las etapas y tiempo para implementar la propuesta en File Management Com:





Nombre	Fecha de inicio	Fecha de fin
Ciclo de Capacitaciones Coordinadores	11/02/13	2/03/13
Campaña Concientización Motivadora	4/03/13	8/03/13
Campaña Concientización Informativa	11/03/13	16/03/13
Reunión por Areas con el Coordinador	18/03/13	19/03/13
Proceso de Evaluación	19/03/13	26/08/13
Llenado Formulario de Evaluación	26/08/13	31/08/13
Entrevista de Evaluación	2/09/13	13/09/13

I. Sensibilización, concientización y capacitación

El objetivo general de esta etapa es lograr que los coordinadores y colaboradores descubran la importancia de la Evaluación de Desempeño.

En esta etapa trabajaremos por separado los coordinadores y colaboradores:

Coordinadores

Consideramos que los coordinadores al ser los evaluadores, son claves en la implementación de la herramienta, son ellos los que verdaderamente deben estar convencidos de la utilidad de la misma, para así poder transmitirla a sus colaboradores. A su vez deben tener los conocimientos necesarios para poder implementarla correctamente. Es por todo esto que proponemos:

Ciclo de capacitaciones: (Una hora y media por semana, en la tercera semana de febrero). Se le entregará un “Manual teórico para la implementación de evaluación del desempeño” (ANEXO 8).

- ¿Qué es la Evaluación de desempeño? Se presentara a la herramienta como un sistema de evaluación de desempeño, cuales son los beneficios de implementarla, la importancia de los evaluadores, de la correcta retroalimentación, y las limitaciones que puede tener el evaluador. Aquí se les brindará un manual de Evaluación de desempeño, donde ellos podrán reforzar sus conocimientos sobre la misma.



- ¿Cómo realizar una retroalimentación eficiente? Se informará la importancia que tienen los coordinadores a la hora de realizar el feedback, basándonos en tres pasos fundamentales: Resaltar fortalezas de la persona, resaltar aspectos por mejorar de la persona (no llamar “debilidades”), proponer un plan de acción con objetivos para mejorar dichos aspectos.
- Casos prácticos. Aquí veremos el formulario de evaluación de desempeño, que se desarrolló en conjunto con ellos, cuáles son los puntos a evaluar, la ponderación y cómo se calcula el porcentaje de cada evaluación. Se realizará un caso práctico asimilable a lo que se le puede presentar en la realidad y un rol playing.

Colaboradores

Los colaboradores serán los evaluados y serán ellos también quienes se autoevaluarán por lo que 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. Por lo que a continuación explicaremos los objetivos de esta etapa, y luego la forma en que se llevará a cabo:

Objetivo General

Sensibilizar, concientizar e informar a los colaboradores en cuanto al sistema de evaluación de desempeño.

Objetivos específicos

- Informar el tiempo, lugar, y forma en que se realizará el sistema de evaluación de desempeño.
- Sensibilizar sobre las oportunidades y beneficios que otorga la evaluación del desempeño.
- Concientizar en la oportunidad que brinda la evaluación de desempeño de comunicación con su superior y de recibir una retroalimentación sobre la forma en que realiza su trabajo.
- Concientizar en la oportunidad que brinda la evaluación de desempeño de superación y desarrollo del colaborador.
- Explicar e informar sobre la forma de realizar la autoevaluación.



1- Campaña de sensibilización y concientización de colaboradores (la primera y segunda semana de marzo)

La campaña de concientización y sensibilización destinada a los colaboradores de la empresa FMC tendrá los siguientes objetivos:

La campaña estará compuesta por dos etapas:

a) Motivadora: Esta primer etapa se realizará la primera semana de marzo y será el puntapié inicial para generar interés, motivación y entusiasmo con el proceso de evaluación de desempeño.

En esta instancia se realizarán flyers, carteles, y banner (ANEXO 5) que estarán por toda la organización.

b) Informativa: Esta etapa se llevará a cabo la semana siguiente a la instancia de motivación. En esta fase se informará sobre el sistema de evaluación del desempeño a todos los colaboradores a través de una reunión con sus coordinadores.

Para iniciar la reunión informativa se realizará un video motivador el cuál contendrá los motivos por los cuales realizar una evaluación de desempeño en FMC, en este video (ANEXO 6) participarán todos los miembros de la organización para darles un espacio concreto en el proceso de concientización y sensibilización, con esto se intentará también comprometerlos con la herramienta.

En dicha reunión se transmitirá: en qué consistirá el proceso de evaluación y el de autoevaluación, cómo se realizará, cuándo serán las fechas, y cómo realizar su autoevaluación. Se le entregará un folleto con dicha información (ANEXO 7).

2- Reunión por áreas con el coordinador

Para que el coordinador les informe sobre qué aspectos serán evaluados, el cronograma del sistema de evaluación y la forma en que deberán realizar su autoevaluación.

II. Implementación de la evaluación de desempeño

La evaluación se implementará en el mes marzo y septiembre.

En septiembre será la primer entrevista de retroalimentación, es decir, pasado casi los 6 meses desde que los colaboradores hayan sido evaluados por los coordinadores, en



función de los estándares de desempeño. Esta instancia de retroalimentación comenzará la primer semana de septiembre.

Una vez realizada la primer instancia de retroalimentación (septiembre), el colaborador seguirá siendo evaluado hasta la próxima entrevista (marzo) donde no sólo se evaluarán los parámetros de desempeño, sino también, el cumplimiento de los objetivos establecidos conjuntamente en la entrevista anterior.

Esta etapa de implementación de la evaluación se realizará en 2 pasos:

1. Evaluación: el objetivo de este momento es realizar el formulario de evaluación, se trabajará por separado los colaboradores y coordinadores.

Coordinadores

Se le brindará al coordinador un espacio propicio para completar el formulario de evaluación, en la semana previa a la retroalimentación, donde Recursos Humanos estará a disposición de los coordinadores para asesorarlos y acompañarlos en el proceso de evaluación. Cada evaluador completa un formulario por cada persona evaluada dándole al proceso la importancia que merece.

Colaboradores

A los colaboradores también se les entregará el formulario de evaluación, para que puedan autoevaluarse y así contribuir a que ellos mismos descubran cuáles son sus puntos débiles, fuertes y qué deberían mejorar.

2. Entrevista de Retroalimentación: El propósito final de la entrevista de retroalimentación, es generar un espacio de comunicación e intercambio de cada coordinador con su colaborador. La misma tendrá lugar la primera quincena de septiembre.

Más allá de las calificaciones que se pongan, es fundamental que en la retroalimentación se destaquen los 3 aspectos ya mencionados:

- Resaltar **fortalezas** de la persona.
- Resaltar **aspectos por mejorar** de la persona (no llamarlo “debilidades”)
- Proponer un **plan de acción** para mejorar dichos aspectos, el mismo debe realizarse en conjunto ya que de esta manera será más enriquecedor.

Estos tres puntos quedarán expresados en el formulario de evaluación.

III. Seguimiento



El objetivo de esta etapa es fomentar que todos los integrantes del proceso velen por la continuidad del sistema de evaluación de desempeño.

La gerencia tendrá dos reuniones al año con los coordinadores, en junio y diciembre (posterior a cada entrevista de retroalimentación) para ver el seguimiento que los coordinadores le están dando a la herramienta y mostrar el apoyo, interés y acompañamiento de parte de la gerencia hacia los coordinadores y hacia el sistema de evaluación.

Los coordinadores realizarán, a medida que finalizan las entrevistas de retroalimentación, un legajo de cada una de las personas que tienen a cargo, donde se irán registrando los resultados obtenidos de las mismas. Estos legajos estarán en la oficina de Recursos Humanos y los coordinadores tendrán acceso a ella siempre que lo deseen. De esta forma podrán realizar revisiones de la planificación definida en conjunto con el colaborador.

Recursos Humanos deberá trabajar junto a los coordinadores, sobre los resultados obtenidos, para definir planes de acción en base a las necesidades del colaborador, coordinador y la organización.

Se propone a modo de premio/castigo los siguientes:

CATEGORÍA	INCENTIVO – RECONOCIMIENTO – SANCIONES
Excelente	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo del 10 % del sueldo neto en la liquidación del mes siguiente a la evaluación. • Reconocimiento público en una reunión semestral con entrega de certificado a la excelencia en el desempeño. • Regalo de un día de descanso.
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> • Obsequio de una gift card de \$150. • 2 entradas para el cine.



Regular	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para mejorar su desempeño. • Seguimiento mensual del colaborador, reportando al área de RRHH.
Malo	<ul style="list-style-type: none"> • Rever la continuidad de la persona en la empresa y pautar condiciones claras para su permanencia en la misma.

IV. Mejora continua

El objetivo de esta etapa es sumarle valor al sistema de evaluación de desempeño, es decir, considerar a la evaluación del desempeño como una herramienta que se debe ir perfeccionando para adaptarla a las necesidades reales de la organización.

- 1-** Rever el formulario de evaluación del desempeño y replantear los estándares de desempeño a evaluar.
- 2-** Implementar una evaluación a través de la cuál los coordinadores evalúen a los colaboradores de otras áreas. Poco a poco ir formalizando la herramienta para llegar a la implementación de una evaluación 360°. Pero por sobre todo la propuesta está orientada a que en un futuro se pueda desarrollar la gestión del desempeño.
- 3-** Ampliar paulatinamente el sistema de evaluación del desempeño hacia una administración del desempeño. Luego de la primer entrevista de retroalimentación trabajar sobre los resultados para definir planes de capacitación y desarrollo del personal.



CONCLUSIÓN

El proyecto de grado comenzó a desarrollarse a principios del 2012.

Empezamos conociendo la empresa, los procesos, el personal y sus carencias para descubrir cuáles eran las necesidades reales que estaba enfrentando FMC en ese momento. Esto transcurrió a lo largo de dos meses. De esta forma pudimos especificar la situación problemática del trabajo de intervención. Sin embargo, la determinación de la misma no nos limitó a seguir observando y construyendo nuestra mirada sobre la empresa y sobre los cambios que se generaban y se generan constantemente, lo que nos ayudó a flexibilizarnos y enriquecer el proyecto. En muchas ocasiones los cambios que se presentaban en FMC, dificultaban el desarrollo del proyecto debido a que nos obligaban a rever y revisar permanentemente la situación en la que se encontraba la empresa sin perder la claridad y el objetivo que teníamos.

Luego de determinar la situación problemática iniciamos la revisión bibliográfica sobre evaluación de desempeño, sobre la realidad de la PYME, sobre la gestión integrada de recursos humanos, entre muchas otros. Desarrollar y delimitar nuestro marco teórico nos llevó 3 meses. De todos modos seguimos buscando y ampliando nuestro conocimiento en torno a ese marco teórico en todo momento, era fundamental para nosotras revisar la bibliografía, recurrir a profesores y distintos profesionales con conocimiento en el tema a trabajar. Esto fue un gran desafío debido a que, nos faltaba conocimiento sobre la herramienta –evaluación de desempeño-, no teníamos claridad sobre el enfoque y la perspectiva que queríamos darle al proyecto. El marco teórico nos ayudó a conocer “dónde estábamos paradas” para poder fijar un norte y encaminarnos hacia allí.

Una vez que comprendimos hasta dónde abarcar y cómo encarar nuestro proyecto comenzamos un proceso de recaudación de información organizacional, desarrollamos entrevistas, encuestas, observaciones y analizamos material disponible de FMC. Esto nos sirvió para tener una mirada integrada de la organización y del proyecto que estábamos realizando. Así también, nos dimos cuenta que muchas veces los tiempos planificados, no son los mismos que los de la organización, lo que nos obligaba nuevamente a flexibilizarnos y readaptarnos buscando siempre la optimización del tiempo y garantizando la calidad de la información a recaudar.



Finalmente, realizamos nuestra propuesta confiando que es la mejor opción para la empresa. Buscamos en todo momento realizar un proyecto de grado que fuera de gran utilidad para FMC y que pudiera servirnos también a nosotras en nuestro camino profesional.

Luego de todo el proceso realizado, a lo largo del desarrollo de este proyecto de grado, pudimos detectar diversos aspectos sumamente importantes para desempeñarnos en nuestra carrera como Licenciadas en Recursos Humanos. Muchos de ellos, relacionados con la propuesta que realizamos en este trabajo de intervención, como también otros aspectos que la excedían; pero que hacen a la organización en general, y muy específicamente, en este trabajo, al ámbito de la PYME.

La realidad que vive la PYME en el día a día, la competencia desmesurada, la rapidez con la que se necesita responder frente a las distintas circunstancias que se presentan, el trabajo operativo que no permite el desarrollo estratégico, entre muchos otros factores en el que se desarrolla nuestro proyecto de grado, nos permitió descubrir la simplicidad con la que debíamos desarrollar nuestra propuesta, para que la misma realmente se pudiera implementar, se lograra un seguimiento y después lentamente se pudiera ir perfeccionando para generar una mejora continua.

Luego de todo lo expuesto, podemos concluir que la situación problemática inicial planteada, es decir, un incorrecto diseño del formulario de evaluación, la falta de compromiso y la ineficiente retroalimentación; no eran los únicos problemas para lograr que la herramienta de evaluación de desempeño se implementara correctamente. Junto a dichas problemáticas también detectamos como una gran falencia la falta de claridad sobre los motivos para implementarla, la falta de conocimiento sobre la utilidad y potencialidad que tiene dicha herramienta, para la mejora continua de la gestión de recursos humanos en todos sus subsistemas y así también, con la gestión empresarial.

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.

Por otro lado, a través de todo el proceso realizado, junto a los colaboradores, coordinadores y gerencia, realmente nos convencimos de que frente a la realidad que actualmente atraviesa FMC es necesario una correcta implementación del sistema de



evaluación de desempeño ya que de esta manera se logrará fortalecer la gestión de los coordinadores, mejorar el trabajo de los colaboradores, mayor fluidez en las comunicación interna y una proyección a futuro.

Somos conscientes de que el sistema de evaluación de desempeño no es una “receta mágica” y que, por supuesto, tampoco es la solución a todos los problemas que tiene una empresa. Sin embargo, consideramos que el sistema de evaluación propuesto es la forma de iniciar un proceso de mejora continua, un proceso que nos permita planificar, medir, y controlar para seguir desarrollando y haciendo crecer a la empresa. Sabemos que empezando por el sistema de evaluación de desempeño propuesto, simple y de fácil implementación, se puede seguir proyectando a futuro una gestión del desempeño, y la búsqueda de una gestión integrada de recursos humanos.



ANEXOS



ANEXO 1: PYME en Argentina

La Presidenta anunció medidas en favor de las PYMES durante el almuerzo celebrado con representantes del sector

El presidente de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), Osvaldo Cornide, junto con dirigentes PYMES de todo el país participaron del almuerzo que la presidenta de la Nación, Dra. Cristina Fernández de Kirchner, ofreció el pasado jueves 25 en la Quinta Presidencial de Olivos.

La Presidenta dialoga con Osvaldo Cornide

En su discurso, la Presidenta agradeció a los representantes de las pequeñas y medianas empresas "el compromiso con este modelo que no tiene color político partidario sino nacional económico, que son dos cosas totalmente diferentes" y exhortó "tenemos una gran oportunidad que es cambiar el país".

Además, destacó que las PYMES "constituyen el 99,6% de las unidades económicas de la Argentina". Y aseguró que del " 99,6% de unidades económicas argentinas producen el 70% de todos los puestos de trabajo del país y el 40% del valor agregado", en tanto que el poder concentrado, que es el 0,4%, representa el restante 60%, "no hay malos y buenos" pero "tiene que ser el Estado el que articule estos ingresos".

También, señaló que en la Argentina "hay 85 PYMES industriales cada 100.000 habitantes", un porcentaje superior al que se verifica en Japón, Reino Unido, Italia, España y Alemania. En ese sentido, destacó que en los países donde menos PYMES hay se muestra "un grado de concentración económica" que "luego generan problemas intrasociedades". Al respecto, subrayó la evolución de las PYMES nacionales que han respondido a la estrategia política económica de "crear fuertemente en el mercado interno como un sostenedor de la economía que nos permite competir con mayores posibilidades en el exterior".

Asimismo, remarcó la importancia que tiene el sector PYME en la economía argentina y "la robustez" que han adquirido desde 2003 hasta 2008: "La cantidad de PYMES en 2008 aumentó hasta llegar a 690, con 5.900.000 puestos de trabajo y ventas por 715.000 millones". Además, agregó que eso representa respecto al 2003 un aumento del 155% en ventas, del 82% en mano de obra y 23% en cantidad de empresas.

En otro tramo de su discurso enunció: "en este marco de querer seguir fortificando a las PYMES es que tomamos medidas de defensa, como profundizar el desendeudamiento con un fondo que usa reservas del Banco Central, para que los bancos puedan fondearse en el extranjero" y así luego concedérselos a las PYMES. La mandataria agregó que la "principal fuente de financiamiento directa e indirecta fueron en estos años (después del default) los bancos públicos y las obras públicas"



ANEXO 2: Cuestionario y entrevistas

Cuestionario para los colaboradores:

Estimado colaborador:

Este cuestionario está diseñado para recibir comentarios importantes referentes al proceso de evaluación de desempeño. Algunas preguntas de dicho cuestionario deberán ser completadas por todos, y otras por quienes hayan participado con anterioridad en un proceso de evaluación de desempeño en FMC.

Por favor tomate unos minutos y completá este cuestionario para que FMC pueda seguir mejorando y creciendo junto a vos. Si fuera necesario, respondé detalladamente a las preguntas en una hoja por separado.

1) ¿Sabe que es la herramienta de evaluación de desempeño?

SI

NO

2) Cómo ve usted a la evaluación de desempeño?

OPORTUNIDAD DE MEJORA

PÉRDIDA DE TIEMPO

INDIFERENTE

OTRA. ¿CUÁL?.....

3) ¿Le realizaron evaluación de desempeño en alguna oportunidad en FMC?

SI

NO

4) Si tu respuesta anterior fue positiva,

a. ¿Qué utilidad tuvo para ud. dicha evaluación?

MOTIVACIÓN

MEJORA EN LA COMUNICACIÓN

MEJORA EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS

MAYOR EFICIENCIA

NINGUNA

OTRA. ¿CUÁL?.....



b. ¿Considera que a través de la evaluación de desempeño se logró medir correctamente el trabajo realizado?

SI

NO

c. ¿Conocía usted los aspectos en los que iba a ser evaluado?

SI

NO

d. ¿Considera que la devolución que obtuvo sobre su desempeño, por parte del evaluador, era correcta?

SI

NO

e. Si su respuesta anterior fue NO ¿cuál cree que fueron los motivos?

FALTA DE CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES

FALTA DE CLARIDAD EN LOS CONCEPTOS A EVALUAR

FALTA DE TIEMPO

FALTA DE DEDICACIÓN

OTRA. ¿CUÁL?

5) ¿Considera necesario tener una devolución sobre la forma en que está realizando su trabajo?

SI

NO

6) ¿Por qué lo considera necesario?

7) Si recibe una devolución de su coordinador sobre su desempeño ¿cuál considera que es el motivo más habitual de dicha devolución?

UN PROBLEMA

UN INCORRECTO DESEMPEÑO

UN CORRECTO DESEMPEÑO

OTRA/S. ¿CUÁLES?



8) ¿Considera que su trabajo es reconocido y valorado dentro de la empresa?

SI

NO

9) En su opinión, ¿qué considera que los coordinadores valoran a la hora de evaluar?

10) ¿Qué aspectos considera que los coordinadores deberían evaluar?

11) ¿Tiene Usted otros comentarios/sugerencias?

TU APOORTE ES MUY IMPORTANTE, MUCHAS GRACIAS POR TU
COLABORACIÓN!!!



Entrevista para los coordinadores:

La entrevista se realizará a los 6 coordinadores de la empresa de manera individual. Estas se llevarán a cabo en el plazo de tres días.

La misma estará estructurada en función de la información que se intenta obtener.

Opinión de la evaluación de desempeño:

¿Qué es evaluación de desempeño para usted?

¿Cuál es su opinión sobre las evaluaciones de desempeño?

¿Cómo cree que se debería llevar a cabo un sistema de evaluación de desempeño?

¿Qué aspectos considera que se deberían medir?

¿Cómo cree que podría utilizar la información obtenida en la evaluación de desempeño?

Aspectos que se deben considerar para medir el desempeño:

¿Conoce usted con claridad los objetivos del puesto que deben cumplir los colaboradores que tiene a su cargo?

¿Cuáles son los objetivos del puesto?

¿De qué forma transmiten los objetivos del puesto a los colaboradores?

¿Realiza algún tipo de seguimiento a sus colaboradores sobre los objetivos que debe cumplir? Si es así ¿Cómo conoce los resultados obtenidos? ¿Se toman medidas a partir de ellos?

¿Cuáles son las características/competencias/capacidades que debe tener el colaborador para llevar a cabo su tarea? ¿Por qué y para qué considera que necesita esas competencias?

Trabajo en función de la Retroalimentación:

¿Qué formas de retroalimentación sobre el trabajo realizado cree que se le pueden dar a los colaboradores?

¿Se llevan a cabo? ¿Cómo?

¿Se premia a los empleados que cumplen con los objetivos? ¿De qué manera?

¿Considera que los premios que se realizan generan motivación?



¿Cómo se realiza la distribución de los premios?

¿Son equitativos y se distribuyen de igual manera para todos? ¿Por qué?

¿Cuál es su opinión sobre retroalimentar a los empleados sobre el trabajo que realiza?

¿Cómo cree que se debería realizar la retroalimentación?

Entrevista para el Gerente General y el Director de FMC:

La entrevista se realizará al Gerente General y al Director de la empresa de manera individual. Ellos conforman la totalidad de la gerencia.

Estas entrevistas se llevarán a cabo en el plazo de 1 día.

¿Cuál es la estrategia actual de la empresa?

¿Cómo unifica el sistema de evaluación de desempeño con la estrategia empresarial?

¿Para qué quiere implementar un sistema de evaluación de desempeño?

¿Qué es lo que esperan de dicha herramienta?

¿Qué aspectos considera importante evaluar?

¿Cuál cree que será o pretende que sea el impacto del sistema de evaluación de desempeño en los procesos, coordinadores, colaboradores y la gestión general?

¿Qué se hará con la información obtenida de la evaluación?

La visión de FMC es estar en el TOP OF MIND DEL CLIENTE, ¿Qué se está haciendo para lograrlo? ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para fortalecer dicha visión? ¿Se está midiendo de alguna manera?

¿Considera que la evaluación de desempeño puede ayudar a alcanzar con la visión?



ANEXO 3: Evaluación de desempeño aplicada en FMC en el 2009

Competencias Funcionales		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No Satisfactorio
Competencia Técnica					
.	Posee conocimientos y habilidades para llevar a cabo las tareas y obtener calidad en el trabajo				
Cumplimiento de Objetivos					
.	Volumen (cantidad) de trabajo.				
.	Calidad de trabajo (forma de realizarlo).				

Sub total / 2 =

Competencia Organizacional		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No Satisfactorio
Actitudes y Aptitudes					
.	Cumplimiento de Reglamento Interno y Código de Ética.				
.	Asistencia y puntualidad (en el ingreso y egreso de la jornada, como en el comienzo de la actividad).				
.	Orden y limpieza (del puesto y de lugares comunes).				
.	Cumplimiento diario de uniforme.				
Trabajo en Equipo					
.	Trabaja cooperativamente con sus compañeros de trabajo/pares para el logro de un objetivo común.				
.	Se integra y adapta con facilidad a grupos de trabajo.				
.	Contribuye a mantener un buen clima laboral, tanto con sus compañeros de área, como de otros sectores.				
Orientación al Cliente					
.	Identifica, satisface y/o se anticipa a las demandas y necesidades de clientes internos y externos.				
.	Da soluciones y respuestas que se adecúan a las demandas y necesidades de clientes internos y externos.				
0.	Posee un trato cordial y amable con clientes internos y externos.				
Planificación, organización y ejecución					
1.	Determina eficazmente las metas y prioridades, estipulando las acciones, plazos y recursos necesarios para el logro de los objetivos fijados				



2.	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.				
Mejoramiento continuo					
3.	Busca mejoras en los procesos de trabajo. Detecta necesidades/falencias en el accionar.				
4.	Sugiere propuestas prácticas y oportunas, orientadas hacia el logro de la mejora en el servicio.				
5.	Muestra interés en formarse y mantenerse siempre actualizado.				
6.	Mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo.				
Análisis de problemas y Toma de decisiones					
7.	Emplea un criterio adecuado cuando enfrenta problemas y brinda alternativas de solución posibles.				
8.	Resuelve los problemas que se le presentan a diario de manera autónoma, sin consultar previamente.				
9.	Posee la habilidad de analizar una situación identificando sus causas y definiendo las acciones apropiadas.				
0.	Grado de claridad para evaluar y discernir ante diferentes alternativas.				
Liderazgo de Equipos					
1.	Guía a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos propuestos.				
2.	Posee capacidad para coordinar a un equipo de personas.				
Delegación y seguimiento					
3.	Posee habilidad para asignar a los colaboradores la autoridad y responsabilidad necesarias para el cumplimiento de los objetivos.				
4.	Realiza el seguimiento y el apoyo necesario de las actividades encomendadas para el logro de los objetivos.				
Desarrollo Laboral					
5.	Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos.				

Sub total / 25 =

Seguridad en el área de trabajo		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita Mejorar	No Satisfactorio
.	Posee la habilidad para demostrar por medio de la práctica y der ejemplo del cumplimiento de las normas de salud y seguridad, en cuanto a la utilización de elementos de protección personal, de equipos y vehículos.				
.	Posee conciencia del riesgo al que está expuesto.				

Sub total / 2 =



ANEXO 4: Artículo sobre la importancia de cuantificar las operaciones.

LA IMPORTANCIA DE CUANTIFICAR LAS OPERACIONES

Hace unos días se entrevistó a un consultor de logística, el cual ha tenido la oportunidad de conocer muchas empresas e industrias, y que además es un referente para el desarrollo de estrategias logísticas.

La principal pregunta que se le formuló en la entrevista fue:

¿Cuál es el error recurrente que cometen las personas en las operaciones?

Ante esta pregunta el consultor respondió lo siguiente: Uno de los errores más frecuentes y más grandes de muchas compañías, es que no cuantifican las operaciones, no tiene indicadores cuantitativos de movimientos, capacidades, productividad, costos de operación entre otros.

Y cuando uno no tiene cuantificadas las operaciones, cualquier decisión que se tome estará asociada a un gran nivel de incertidumbre por la falta de información y análisis que se tiene.

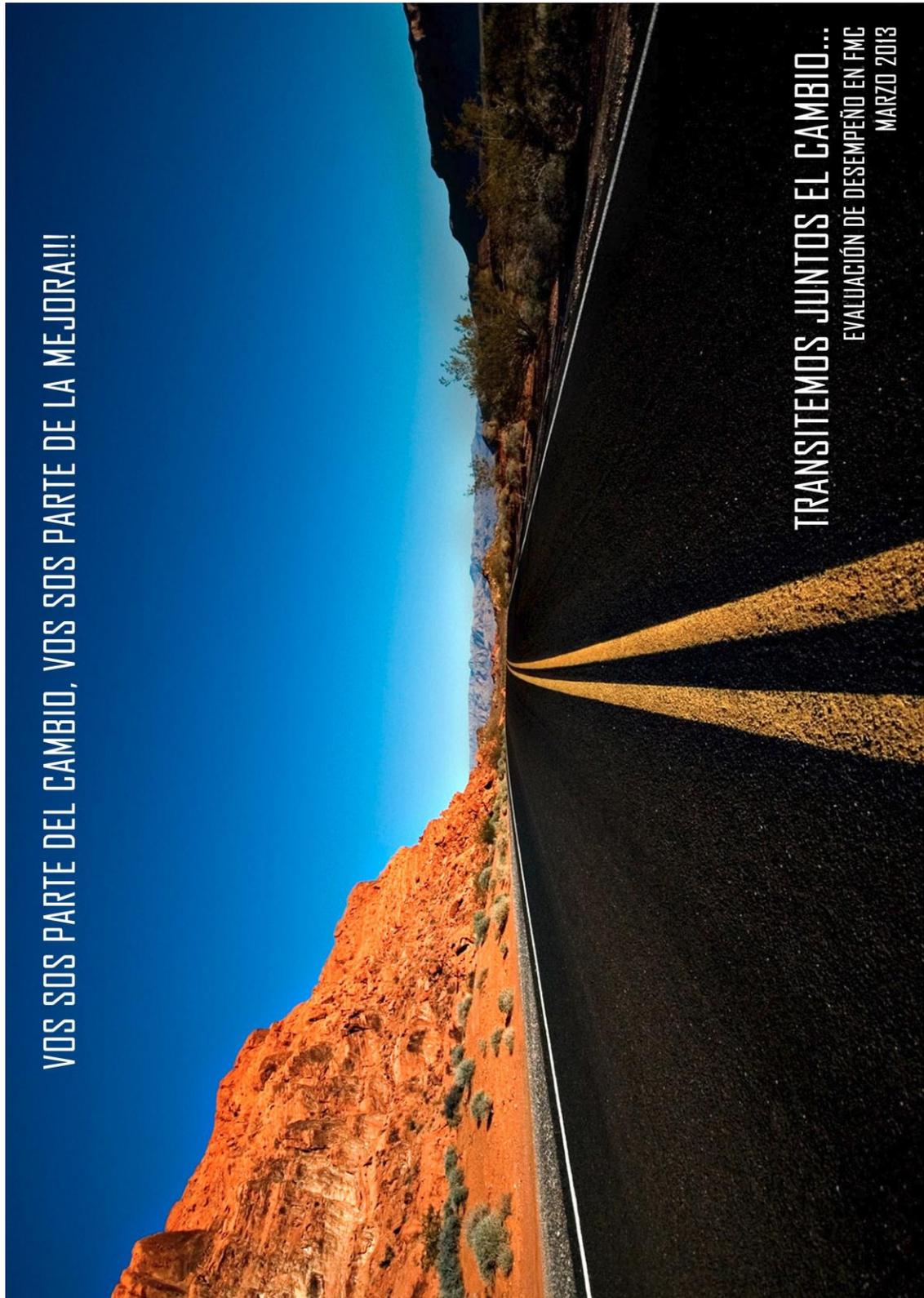
Este error recurrente en general se debe a los siguientes motivos, falta de credibilidad en herramientas matemáticas y estadísticas, falta de conocimiento de estas herramientas, o estar demasiado concentrado en la operación y en los problemas del día a día, lo cual no permite tener tiempo y disposición para cuantificar y analizar la red.

En general, lo que se ha encontrado es que en muchos casos las decisiones operativas se toman más con pareceres, impresiones que con análisis y con datos, lo cual es un gran error porque en los pareceres se pierden dos factores muy importantes para la toma de decisiones, que son los siguientes: objetividad y generalidad (se incurre a juzgar por un caso en específico y no por lo general).

Con lo anterior no se quiere decir que el conocimiento subjetivo no es importante, por el contrario bien manejado es una gran herramienta, pero para poderlo utilizar este se deben usar metodologías para poder filtrar los ruidos y poder tomar la mejor información de esto.

Según la experiencia del consultor, entre mas cuantificada se tenga las operaciones mejores decisiones se toman, y se incurre en menos errores. Un ejemplo de esto es Jhonsson y Jhonsson, en donde ellos han implementado un área de Investigación de Operaciones, los cuales son los encargados de cuantificar las operaciones, modelar, optimizar y simular, la creación de este departamento ha sido un éxito, ya que les ha permitido ahorrar muchos costos y tomar mejores decisiones

ANEXO 5: Flyers y banners para motivar la evaluación del desempeño





TRABAJEMOS EN CONJUNTO PARA LOGRAR NUESTRO CRECIMIENTO Y DESARROLLO...

ANIMATE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN FMG
MARZO 2013



PARA LLEGAR A LA CIMA HAY QUE ESCALAR...
MEJORAR LA COMUNICACIÓN, MEJORAR LAS TAREAS, MEJORAR EL DESEMPEÑO,
MEJORAR EL CLIMA DE TRABAJO, MEJORAR EL ORDEN Y LA ORGANIZACIÓN,
MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO, MOTIVACIÓN, CAPACITACIÓN,
CRECIMIENTO, DESARROLLO, Y RECONOCIMIENTO!!!

NOS SOBRAN LOS MOTIVOS...
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN FMC
MARZO 2013



VOS SOS PARTE DEL CAMBIO, VOS SOS PARTE DE LA MEJORA!!!

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN FMC
MARZO 2013



ESTA BUENO SER VOS MISMO... PERO SER TU MEJOR VERSIÓN ES MUCHO MEJOR!!

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN FMC
MARZO 2013



MEJORAR LA COMUNICACIÓN, MEJORAR LAS TAREAS, MEJORAR EL DESEMPEÑO,
MEJORAR EL CLIMA DE TRABAJO,
MEJORAR EL ORDEN Y LA ORGANIZACIÓN,
MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO,
MOTIVACIÓN, CAPACITACIÓN, CRECIMIENTO, DESARROLLO, Y RECONOCIMIENTO....

NOS SOBRAN LOS MOTIVOS!!!

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN FMG
MARZO 2013



ESTA BUENO SER VOS MISMO... PERO SER TU MEJOR VERSIÓN ES MUCHO MEJOR!!!
CONSTRUÍ TU MEJOR VERSIÓN, CONSTRUÍ LA MEJOR VERSIÓN DE FMC

ANIMATE A DAR EL SALTO...
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN FMC
MARZO 2013



ANEXO 6: Video motivacional para colaboradores

ANEXO 7: Folleto informativo para los colaboradores

Sos parte de este proceso de mejora, sos parte del cambio, sos parte de algo grande, sos parte de FMG!!!

Mejorar la comunicación, mejorar las tareas, mejorar el desempeño, mejorar el clima de trabajo, mejorar el orden y la organización, mejorar el trabajo en equipo, motivación, capacitación, crecimiento, desarrollo y reconocimiento!

NOS SOBРАН LOS MOTIVOS!!!

Te animás?? Sabemos que contamos con vos!!!

VAMOS JUNTOS!!!



Evaluación de Desempeño en FMG

"YO NO PUEDO VER QUE NO PUEDO VER LO QUE NO PUEDO VER"



Por eso tu autoevaluación (eso que vos podés ver), más la evaluación de tu coordinador (ese complemento que quizá no podés ver) y viceversa, nos permite tener una evaluación mucho más completa

TRABAJANDO EN EQUIPO MEJORAMOS SEGURIDAD!!!



Sabés que es la evaluación del desempeño?

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático y orgánico 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. Es un espacio concreto de comunicación y de encuentro entre el coordinador y el colaborador donde lo que se quiere lograr es la **MEJORA CONTINUA**.

Permite al colaborador conocer lo que la empresa espera de él y como evalúa su desempeño. La evaluación de desempeño busca potencializar, desarrollar y estimular la mejora del colaborador: del trabajo y de la empresa en general.

Las ventajas de la evaluación del desempeño son:

• **Para la organización:** permite alinear los esfuerzos de los recursos humanos con los objetivos de la empresa.

• **Para el evaluador:** le brinda una herramienta concreta de gestión para trabajar con su equipo de trabajo. Es una instancia de comunicación que permite mejorar y motivar la forma de trabajo de cada uno de sus colaboradores.

• **Para el evaluado:** le brinda un espacio de comunicación concreta con su superior directo, teniendo la oportunidad de recibir una retroalimentación, de opinar sobre su desempeño, sus tareas, su trabajo, y de mejorar. Brinda también, una posibilidad de crecimiento y de reconocimiento, proyectando el desarrollo de colaborador a futuro.

Sabés que es la autoevaluación?

Es la instancia por la que vos te ponés una calificación a vos mismo, y la idea es complementar eso que vos ves con eso que tu coordinador ve de vos. La autoevaluación tiene por objetivo alentar el desarrollo individual, Tu desarrollo individual.

Por eso es fundamental en este proceso de autoevaluación ser humildes, responsables y sinceros para reconocer nuestros logros y fortalezas, y también para poder ver esos aspectos que tenemos que mejorar... estos son una oportunidad porque nos regalán el desafío de seguir creciendo sin estancarnos.

La forma en que se realizará la autoevaluación será a través de un formulario que te entregará RRHH el cual deberás llenar a conciencia.

Los aspectos en los que serás evaluado son:

Trabajo en equipo, orientación a resultados, orden y prolijidad, predisposición, ética e integridad, compromiso, responsabilidad en la asistencia, proactividad y autonomía.

El proceso de evaluación dura aproximadamente 6 meses, habrá dos instancias de evaluación una en marzo y otra en septiembre. Es bueno que en este tiempo puedas ir haciendo un análisis sobre el desempeño en los aspectos que se evaluarán.

Luego de esta etapa de inspección vendrá la instancia de la entrevista donde en conjunto vos y tu coordinador analizarán el desempeño: los aspectos positivos y los aspectos a mejorar. Juntos delimitarán objetivos concretos a trabajar hacia la próxima evaluación de desempeño.

Para que esta entrevista de retroalimentación sea eficaz, es necesario que vos realices tu autoevaluación, que tengas la capacidad de auto crítica reconociendo tus fortalezas y debilidades. La autoevaluación junto a la evaluación que realiza tu coordinador es el complemento ideal para obtener información cada vez mas veraz. La utilización de la autoevaluación permite reconocer los esfuerzos de la organización para incrementar la calidad de sus colaboradores y el logro de sus objetivos. La importancia de contar con la retroalimentación es que permite al colaborador, a los coordinadores y a la alta gerencia conocer si se encuentra en la ruta indicada para alcanzar los objetivos organizacionales.

Y así seguimos construyendo día a día un fmc mejor!!!

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

ANEXO 8: Manual para el coordinador para lograr la correcta implementación de la evaluación del desempeño



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

GUIA PARA EL EVALUADOR



INTRODUCCION

Sabemos que el mayor capital que tenemos como empresa es cada una de las personas que forman parte de FMC, que aportan con su trabajo a la mejora continua, la eficiencia y el crecimiento de la organización.

El sistema de evaluación del desempeño, constituye una herramienta de gran utilidad y riqueza tanto para la organización como para las personas que participan del mismo. Una de las mayores garantías de éxito de la evaluación de desempeño está en la forma en que se lleva a cabo el proceso, siendo por esto clave el rol del coordinador, es fundamental que tengas en cuenta las indicaciones y sugerencias para lograr una correcta implementación de la evaluación.

Las ventajas de la correcta implementación del sistema de evaluación son:

- Para la organización: permite alinear los esfuerzos de los recursos humanos con los objetivos de la empresa.
- Para el evaluador: le brinda una herramienta concreta de gestión para trabajar con su equipo de trabajo. Es una instancia de comunicación que permitirá mejorar y motivar la forma de trabajo de cada uno de sus colaboradores.
- Para el evaluado: le brinda un espacio de comunicación concreta con su superior directo, teniendo la oportunidad de recibir una retroalimentación, de opinar sobre su desempeño, sus tareas, su trabajo, y de mejorar.

Es por este motivo que preparamos esta guía para que los Coordinadores, cuenten con información teórica y práctica sobre lo que es la evaluación del desempeño, los objetivos y el procedimiento de la misma para seguir mejorando y desarrollándonos como organización.

IMPORTANTE

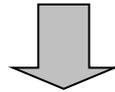
Recomendamos releerla antes de cada evaluación.
Por cualquier duda que tengas no dudes en acercarte a RRHH!!



PROCESO GLOBAL

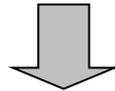
**EVALUACION
DEL
DESEMPEÑO**

(Pasado. Desempeño anterior)



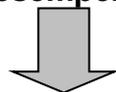
**ENTREVISTA
DE
EVALUACION**

(Presente)



**FIJACION
DE
OBJETIVOS**

Con fecha de próxima evaluación
(Futuro. Desempeño esperado)



**DETECCION DE
NECESIDADES DE
CAPACITACION**

(Planificación actividades futuras)



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, y orgánico 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. Es un espacio concreto de comunicación y de encuentro entre el coordinador y el colaborador donde lo que se quiere lograr es la MEJORA CONTINUA.

Permite al colaborador conocer lo que la empresa espera de él y cómo evalúa su desempeño. La evaluación de desempeño busca potencializar, desarrollar y estimular la mejora del colaborador, del trabajo y de la empresa en general.

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite conocer:

- **Qué** cosas se han hecho.
- **Cómo** se las ha hecho.

Considerando la organización como un sistema, se asume que el desempeño global de la misma, sus resultados, dependen en gran parte del desempeño individual de su personal.

“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”.



¿CUALES SON LOS OBJETIVOS POR LOS QUE FMC EVALUA EL DESEMPEÑO?

- Medir objetivamente la calidad del trabajo realizado por cada uno de los colaboradores; y también con el mismo criterio.
- Establecer si cada persona evaluada está cumpliendo su trabajo eficientemente, según lo que se espera de él.
- 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, promoción, 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.

¿COMO REALIZAREMOS LA EVALUACION EN FMC? ¿QUE PASOS SEGUIREMOS?

1. El área de Recursos Humanos crea la Herramienta / Formulario de Evaluación.
2. Una vez confeccionada la Herramienta, la Gerencia se encarga de revisarla y aprobarla.
3. Los coordinadores de cada área realizan la evaluación propiamente dicha, es decir, llenan el Formulario.



ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL LLENADO DEL



FORMULARIO.

ENCABEZADO... Colocar todos los datos del colaborador que será evaluado.

A continuación del encabezado, se explican los conceptos de los distintos Niveles de Evaluación (puntajes) y de los tipos de Estándares del desempeño (como se realiza el trabajo).

EVALUACION GENERAL... el evaluador señalará el grado de desempeño del colaborador según los estándares definidos.

Cada parámetro definido tiene cuatro grados, donde cada grado tiene una descripción del nivel del cumplimiento o no del mismo. Unido a ello, 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:

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	PONDERACIÓN
COMPROMISO	10%
ETICA E INTEGRIDAD	10%
TRABAJO EN EQUIPO	10%
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	30%
ORDEN Y PROLIJIDAD	10%
RESPONSABILIDAD EN LA ASISTENCIA	10%
PREDISPOSICIÓN	10%
PROACTIVIDAD Y AUTONOMÍA	10%
TOTAL	100%



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:

Figura 1:

ESTANDAR DEL DESEMPEÑO	VALOR DEL ESTÁNDAR	GRADO DEL ESTÁNDAR	TOTAL
COMPROMISO	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
ETICA E INTEGRIDAD	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
TRABAJO EN EQUIPO	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	30%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
ORDEN Y PROLIJIDAD	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
RESPONSABILIDAD EN LA ASISTENCIA	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
PREDISPOSICIÓN	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x Grado del estándar)/100
PROACTIVIDAD Y AUTONOMÍA	10%	(Según la evaluación)	(Valor del estándar x 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:

- Excelente: 96% a 100%

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

- Muy Bueno: 80% a 95%

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

- Regular: 56% a 79%:

El desempeño es apenas aceptable, necesitamos que mejore, no estamos conformes con lo logrado hasta ahora.

- Malo: 25% a 55%

Es una alarma para que la persona mejore rápidamente, se esperara un cambio de actitud.



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.

3. Luego, se reúnen con Recursos Humanos y el gerente para revisar la evaluación y realizarle los últimos ajustes.
4. El coordinador se reúnen con el evaluado, Entrevista de Evaluación, donde se expondrán fortalezas, aspectos a mejorar y acuerdos necesarios para optimizar su desempeño. Esta entrevista será un feedback, un espacio de comunicación entre coordinador y colaborador. El colaborador tendrá su espacio para expresarse y el coordinador mostrarle lo que percibe de la evaluación.
5. El Formulario debidamente completado se envía a Recursos Humanos.
6. Recursos Humanos procesa y analiza la información para la toma de decisiones.

¿QUIENES PARTICIPARAN DE LA EVALUACION Y CUALES SON SUS ROLES?

ACTORES	ROLES
EVALUADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persona a ser evaluada por su coordinador. ▪ Participa en la Entrevista. ▪ Contribuye a la entrevista realizando previamente su autoevaluación, para poder así, aportar su punto de vista en la instancia de retroalimentación.
EVALUADOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador de área. ▪ Recibe la capacitación del tema. ▪ Responsable de la evaluación.



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Completa los Formularios de Evaluación. ▪ Revisa los objetivos individuales definidos a inicio de gestión de cada uno de los colaboradores que debe evaluar. ▪ Realiza las Entrevistas de Evaluación. ▪ Detecta fortalezas y debilidades, como oportunidades de mejora de su gente. ▪ Se encarga de revisar y hacer cumplir el cronograma y los planes de acción.
SUPERIOR DEL EVALUADOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente. ▪ Responsable de asegurar la objetividad de las evaluaciones. ▪ Interviene en el diseño del Instrumento de Evaluación.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de administrar la evaluación. ▪ Capacita a los coordinadores. ▪ Confecciona la Herramienta de Evaluación. ▪ Implementa junto con la gerencia la toma de decisiones.

¿QUE FORMAS DE EVALUACION EXISTEN Y CUAL EMPLEAREMOS EN FMC?

La evaluación de desempeño que aplicaremos en FMC partirá de un sistema integrado de evaluación de desempeño enfocada en los colaboradores, con vistas a implementarse, en un futuro, a los otros mandos de la empresa.

Así también, esta herramienta pretende ser con lo antedicho, un puntapié inicial que permitirá formalizar la administración del desempeño, ya que, los resultados de la evaluación serán la base para la toma de decisiones de capacitación y desarrollo. Anticipándonos y acompañando de esta manera, la planificación y proyectos a futuro de la empresa (como pueden ser expansión, crecimiento, nuevos servicios, certificación de normas ISO, entre otras).

El proceso de evaluación de desempeño está compuesto por tres momentos. Uno, la autoevaluación; dos, la evaluación del coordinador sobre el colaborador y tres, la entrevista de retroalimentación.

Dicha evaluación medirá el desempeño obtenido en el pasado a partir de estándares definidos. Por otro lado, en la 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.

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

En cuanto a tiempos, realizaremos dos entrevistas de evaluación al año, entre coordinador y colaborador, y por supuesto un acompañamiento y seguimiento de parte de los coordinadores entre evaluación y evaluación.

El formulario de evaluación está compuesto por los siguientes estándares del desempeño, los cuales nos ayudarán a evaluar y aprovechamos esta presentación para explicarte el motivo por el que fueron seleccionados:

- Trabajo en equipo: en FMC se trabaja por procesos lo que convierte al trabajo en equipo en un parámetro clave para todos los puestos.
- Compromiso: al ser FMC una PYME donde los colaboradores no son tantos y la tarea es mucha se requiere del compromiso de cada uno de los integrantes, a su vez, es una característica fundamental para la empresa.
- Ética e integridad: la gerencia valora y promueve constantemente este aspecto, debido a que el trabajo que realiza FMC es custodiar y administrar recursos de otras empresas. A su vez, sabemos que una empresa que no se maneja con parámetros éticos hoy por hoy pierde credibilidad y seriedad.
- Orden y la prolijidad: es una necesidad fundamental a la hora custodiar y administrar archivos y bienes de otra empresa, más aún cuando se pretende expandir el negocio.
- Responsabilidad en la asistencia: para que la empresa sea rentable se trabaja con los recursos humanos justos y necesarios, por lo que la inasistencia inesperada y continua de los colaboradores repercute fuertemente, atrasando el trabajo diario, disminuyendo la calidad del servicio ofrecido.
- Orientación a resultados: este permite medir de manera concreta el desempeño en la tarea de cada uno de los colaboradores permitiendo



-
- objetividad a la hora de ver el trabajo individual de cada uno de los colaboradores. Es por este motivo que este parámetro vale un 30%.
- Predisposición: es realmente importante y valorado dentro de FMC debido a que al tener fechas límites de cumplimientos impuestas por Tarjeta Naranja muchas veces si no se llega a cumplir se necesita de la flexibilidad para realizar horas extra o mayor agilidad en las tareas. Por otro lado, las mismas son muy rutinarias por lo que la predisposición para generar un lindo ambiente de trabajo y distendido es fundamental para lograr la permanencia de los integrantes de FMC y amenizar las tareas.
 - Proactividad y autonomía: es fundamental que los colaboradores sean proactivos para responder a las exigencias de los tiempos, buscando la forma de mejorar los procesos debido a que son ellos quienes mejor conocen las tareas. También al manejar tiempos muchas veces exigentes se necesita de la autonomía e independencia frente a la toma de decisiones de la tarea que realizan. Es fundamental que trabajen por si mismos, es decir, sin esperar que le marquen que es lo que debe hacer permanentemente, debido a que el coordinador cuenta con muchas responsabilidades y también la empresa promueve el desarrollo personal de cada uno y la libertad sin un seguimiento exhaustivo de los mismos.

El siguiente formulario es el que utilizarás para evaluar el desempeño de tus colaboradores, y te explicaremos a continuación como se deberá utilizar:



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Nombre y apellido del colaborador:	Fecha actual:
Puesto en que se desempeña:	Nota evaluación actual:
Nombre y apellido del coordinador:	Nota evaluación anterior:

COMPROMISO

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de FMC. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al priorizar aquello que para la empresa es importante por encima de las preferencias y objetivos laborales individuales.

No se esfuerza para adaptarse ni cumplir con las normas y valores de FMC. Critica permanentemente a la organización. Desalienta todas las iniciativas y actividades propuestas por la gerencia y rrrh.	Intenta adaptarse a la Empresa, y se esfuerza en cumplir con las normas y valores de ésta. No habla ni positiva, ni negativamente de la organización. Omite todo tipo de opinión y no contribuye fuera de lo estrictamente laboral. Le resulta indiferente participar o no de las actividades propuestas por la gerencia y rrrh.	Su comportamiento revela lealtad con la Empresa. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede establecer lazos afectivos con la organización o preocupación acerca de la imagen de ésta. Realiza críticas constructivas, busca la mejora de la empresa, sin embargo no concreta lo que propone. Participa activamente de las actividades propuestas por la gerencia y rrrh.	Apoya a FMC, actúa en favor de las normas y objetivos. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Hace comentarios constructivos sobre la organización y si detecta algo que no funciona bien propone un cambio y se compromete con el mismo. Se alegra con los logros de la empresa. Promueve y participa activamente en actividades propuestas por la gerencia y rrrh.
25%	50%	75%	100%

ETICA E INTEGRIDAD

Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento, conductas y valores de FMC. Las personas que tienen esta característica poseen una intachable reputación; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

No se maneja de manera transparente, ni honesta. Busca su propio beneficio, e influye negativamente en el comportamiento de sus compañeros. No se maneja con respeto hacia sus compañeros, ni superiores. No respeta las normas éticas establecidas por FMC.	No le preocupa ni se esfuerza por cumplir las normas éticas de la organización. Su comportamiento, conducta y valores están guiados por lo solicitado por la empresa. Respeta a sus superiores porque es una obligación.	Es para él importante ser honrado, honesto y veraz en las relaciones con los demás, y con la organización. Se preocupa por custodiar y manejar de forma cuidadosa toda la información que se le confía.	Es un modelo de comportamiento ético y respeto a las personas. Es una garantía de la custodia y confidencialidad de la información que se le confía, y no la utiliza en beneficio propio. Promueve que todos actúen en forma ética.
25%	50%	75%	100%

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros, para la obtención de una meta común, incluso cuando la misma no está relacionada con el interés propio. Requiere facilidad para la relación interpersonal, y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás,

No colabora con el trabajo de sus compañeros. Prevalece su individualismo entorpeciendo la consecución de objetivos comunes. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello. Promueve conflictos y división de los individuos del grupo.	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Reconoce la conveniencia del trabajo en equipo sólo por que ello le da mayores beneficios en la realización de sus tareas. No se preocupa en contribuir y mejorar el crecimiento del equipo. Puede generar conflictos.	Colabora permanentemente con sus compañeros, disfrutando del trato y trabajo con ellos. Le es gratificante trabajar en pos de objetivos comunes, anteponiéndolos a sus objetivos individuales. Evita contribuir a la generación de conflictos	Desarrolla el espíritu de equipo, genera un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima laboral y espíritu de colaboración que llevan al grupo a un alto desempeño. No genera conflictos dentro del equipo y si los hay, intenta contribuir en su solución. Actúa como coach de los miembros más nuevos del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros
25%	50%	75%	100%

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades.

El 90% de las veces no cumple el objetivo mínimo	El 90% de las veces supera el objetivo mínimo	El 90% de las veces supera el objetivo mínimo y supera el 50% del objetivo máximo.	El 90% de las veces supera el objetivo mínimo y el 75% de las veces supera el objetivo máximo.
25%	50%	75%	100%



ORDEN Y PROLIJIDAD			
Capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada. Manteniendo a su vez también, su aseo y presentación personal durante toda la jornada laboral. Viene vestido con el uniforme de la empresa y lo tiene en buenas condiciones.			
No se preocupa por el orden, ni limpieza personal ni la de su lugar de trabajo. Genera desorden que muchas veces afecta y molesta a sus compañeros. La mayoría de las veces viene vestido sin el uniforme de la empresa, o lo tiene en malas condiciones.	Cumple con el orden y la limpieza de su lugar de trabajo solo respondiendo a las exigencias de la empresa. Utiliza el uniforme de la empresa, el cual no siempre se encuentra en buenas condiciones.	Mantiene el orden y la limpieza personal y también la de su lugar de trabajo. Se preocupa por tener todo en perfectas condiciones. Cumple con la utilización del uniforme de FMC y siempre se encuentra en perfectas condiciones.	Promueve el orden y la limpieza personal, la de su lugar de trabajo y la de todos los miembros de la organización. Se preocupa e intenta concientizar permanentemente a sus pares para que mantengan de la mejor forma posible los espacios comunes y los personales. Siempre está de punta en blanco, utiliza el uniforme, que se encuentra en excelentes condiciones.
25%	50%	75%	100%
RESPONSABILIDAD EN LA ASISTENCIA			
Es la disposición a responder al trabajo estando presente en el tiempo indicado para contribuir con la empresa en el cumplimiento del servicio.			
Tiene más de 5 faltas y/o permisos en el semestre.	Tiene entre 3-5 faltas y/o permisos en el semestre.	Tiene entre 2 - 4 faltas y/o permisos en el semestre.	Tiene hasta 1 falta y/o permiso en el semestre.
25%	50%	75%	100%
PREDISPOSICIÓN			
Aptitud para buscar nuevas oportunidades y aceptar nuevos retos o tareas, de forma constante. Supone tanto la disponibilidad como la capacidad para asumir diferentes desafíos. Es también la disposición para generar un buen ambiente de trabajo.			
Se molesta cuando se presentan modificaciones y desafíos. Cuando la empresa necesita de su ayuda para cumplir con el servicio al cliente responde negativamente y nunca está disponible. Jamás hace horas extra. Muchas veces no cumple ni con las exigencias mínimas que pide la empresa. Promueve un ambiente negativo en el lugar de trabajo.	No le importa responder a los desafíos, sin embargo se siente obligado a responder cuando la empresa no llega a cumplir con el servicio, ayuda haciendo hs. extras pero lo hace de mala gana y molesto con dicha situación. Solo cumple con las exigencias mínimas solicitadas por la empresa.	Le estimulan los desafíos. Está a disposición de la empresa cuando está lo necesita. Siempre se ofrece para ayudar y contribuir con la mejora de la empresa y del servicio. Si es necesario hacer horas extra la empresa sabe que cuenta con la persona. Siempre genera buen ambiente de trabajo.	Le gusta afrontar distintos desafíos. Muestra predisposición a la superación constantemente y promueve esta actitud. Siempre está dispuesto a ayudar a la empresa a cumplir con el servicio e invita a todos a cooperar cuando hace falta. Promueve constantemente la alegría, el buen clima laboral generando e impulsando a los demás a lograr un lindo ambiente laboral.
25%	50%	75%	100%
PROACTIVIDAD Y AUTONOMÍA			
Capacidad para formular activamente nuevas ideas y planteamientos para mejorar el proceso, tomando decisiones oportunas con criterio propio. Capacidad de reacción frente a los tiempos de trabajo. Aporta alternativas a la solución de los problemas.			
No genera nuevas ideas para mejorar su tarea, solo realiza las actividades preestablecidas. No sabe adaptarse y reaccionar frente a las exigencias de los tiempos. Tiene dificultad para identificar los problemas que se le presentan. Necesita permanentemente que le digan cómo actuar.	Genera nuevas ideas para mejorar su propia tarea, pero requiere permanentemente de ayuda para llevarlas a la práctica. Necesita asistencia y orientación cuando se requiere de mayor rapidez en los tiempos y en la resolución de problemas	Genera permanentemente nuevas ideas que tienen impacto en su tarea y sus compañeros directos. Tiene un grado mayor de autonomía para llevarlas a cabo, sin embargo no lo realiza frecuentemente. Sabe reaccionar y adaptarse frente a las exigencias del tiempo. Toma decisiones para la resolución de problemas superando los obstáculos y dificultades con mayor facilidad.	Constantemente genera nuevas ideas que agregan valor al trabajo. Se maneja con total autonomía para llevarlas a cabo. Es reconocida su capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a las exigencias de tiempos. Es un gran apoyo para los demás. Actúa sistemáticamente en forma proactiva e innovadora. Promueve permanentemente mejoras que implican un cambio en las prácticas del área.
25%	50%	75%	100%



PREGUNTAS			
¿Cuáles crees que son las fortalezas?			
¿Cuáles crees que son los aspectos a mejorar?			
Plan de acción - Objetivos concretos para trabajar proyectados hacia la próxima instancia de entrevista.			
A modo de ejemplo:			
PUNTAJE			
ESTÁNDAR DEL DESEMPEÑO	VALOR DEL ESTÁNDAR	GRADO DEL ESTÁNDAR	TOTAL
Orientación a resultados	30%	25%	7,5
Trabajo en equipo	10%	50%	5
Compromiso	10%	25%	2,5
Etica e integridad	10%	75%	7,5
Proactividad y autonomía	10%	25%	2,5
Responsabilidad en la asistencia	10%	25%	2,5
Predisposición	10%	25%	2,5
Orden y prolijidad	10%	25%	2,5
TOTAL	100%	275%	32,5



¿QUE CARACTERISTICA DEBE TENER LA EVALUACION?

Principalmente debe ser... **OBJETIVA.**

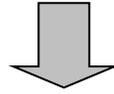
RECOMENDACIONES PARA QUE LOGRES OBJETIVIDAD EN LAS EVALUACIONES QUE REALICES.

- 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. Dar ejemplos concretos. Tenés 6 meses para recolectar evidencias. Acordate no se busca 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.



Esto permite evitar... **ERRORES QUE SE PUEDEN LLEGAR A COMETER EN LAS EVALUACIONES:**

- **PREJUICIOS PERSONALES:** Cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación.
- **EFECTO DE ACONTECIMIENTOS RECIENTES:** Cuando las calificaciones se ven afectadas por las acciones más recientes del colaborador. Es más probable que estas acciones, buenas o malas, estén presentes en la mente del evaluador. Recordá que se evalúan los últimos doce meses en su conjunto.
- **TEMOR A LAS EVALUACIONES EXTREMAS:** Cuando los evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionándolas para que se acerquen al promedio; así, ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- **EFECTO DE AUREOLA:** Cuando el evaluador califica al empleado basado en la simpatía o en la antipatía que el colaborador le produce y no en relación a su desempeño en el trabajo. Este problema se presenta cuando al coordinador le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.
- **INTERFERENCIA DE RAZONES SUBCONSCIENTES:** Cuando los evaluadores, movidos por el deseo de agradar y conquistar popularidad, adoptan actitudes benévolas.
- **COMPARACION SUCESIVA:** Cuando la evaluación de un colaborador resulta afectada por la evaluación de otro colaborador efectuada inmediatamente antes.
- **IMAGEN ADQUIRIDA:** Hay ciertos colaboradores que tienen una buena o mala imagen tradicional dentro de su área. Esto influye para que se tienda a elevar o disminuir sus calificaciones. Tener presente que hasta los mejores colaboradores tienen aspectos que deben corregir y viceversa.



EVITARLOS!!!!

ENTREVISTA DE EVALUACION

¿QUE ES UNA ENTREVISTA DE EVALUACION?

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.

La entrevista capacita a la persona evaluada para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La reunión termina centrándose en las acciones que el colaborador puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Aquí el evaluador puede ofrecer la ayuda que el colaborador necesite para lograr las metas fijadas.

¿QUIENES PARTICIPARAN EN LA ENTREVISTA?

- EVALUADO.
- EVALUADOR: Debes...

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.

DURANTE la Entrevista...

- Crear un clima agradable.
- Explicar a cada colaborador que la entrevista de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Escuchar y hacer preguntas. Guardar calma, no discutir.
- Concentrate en el modo de actuar, en hechos, en el rendimiento del colaborador y no en su personalidad.
- Centrá tus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Elogiá al evaluado por todos los logros alcanzados. Destacá los aspectos positivos del desempeño del colaborador.
- Hacé que los evaluados se autoevalúen.
- Mostrar que de los errores se aprende.
- Buscar el compromiso mutuo, acordando propuestas de mejora.
- Fundamentá tus apreciaciones.
- No te apresures a decirle todo rápidamente.
- Hacé hincapié en los puntos que necesiten un mejoramiento y explicá las acciones específicas que el colaborador pueda emprender para mejorar su desempeño.
- Tratá de ser específico, evitando vaguedades.
- Evitá dar la sensación de que el evaluado está sometido a un juicio o examen, aceptá las opiniones y no realices comparaciones.
- Tratá de lograr el acuerdo del colaborador con respecto a la evaluación.
- Identificá y destacá tu disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluí las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del colaborador.



DESPUES de la Entrevista...

- Realizó el seguimiento posterior a la evaluación fijando fechas de revisión.
- 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.

¿QUE ACTITUDES PUEDE ASUMIR TU COLABORADOR EN LA ENTREVISTA Y QUE PODES HACER EN ESOS CASOS?

Algunas de las reacciones posibles más desfavorables que puede presentar el evaluado son:

- a) El evaluado muestra **conformidad, está de acuerdo** con las apreciaciones del evaluador: Esta respuesta debe ser muy atendida, pese a la aceptación demostrada. Puede suceder que no haya entendido o simplemente lo haga para quedar bien. Quizás, no le importe en absoluto lo que se opina de él.

Una buena estrategia es: “¿Realmente no te importa?”, “¿No es cierto?”

- b) El entrevistado **no acepta** las observaciones y se pone **agresivo**: El entrevistado debe tener tiempo para descargarse. Sus puntos de vista deben ser aceptados, aunque sea temporalmente. Debe ser comprendido.

Si persiste, indícale lo importante que es no justificarse, sino aceptar cómo los otros necesitan que sea.

- c) El entrevistado conserva una actitud **tensa y resentida**: Seguramente tendrá motivos. Hay que conocer las razones. Es bueno interesarse por su forma de ver lo que ocurre en la empresa y cómo se siente.



- d) El entrevistado está dispuesto a **polemizar**: El entrevistador no debe perder la calma. Sí, debe dejar en claro que sus argumentos serán considerados.
- e) El entrevistado se muestra **inquieto y nervioso**: Debe contar con tiempo para tranquilizarse. Luego, puede iniciarse lentamente la tarea.

Para los puntos b), c) y d) se recomienda postergar o continuar la entrevista en otro momento.

¿COMO DEBE SER LA ENTREVISTA?

- Planificada.
- Privada.
- Ilustrativa.
- Proyectada al futuro.
- Sin apuros.
- Honesta.

IMPORTANTE

El cierre del proceso debe estar dado por el consenso entre el evaluador y el colaborador, sobre el desempeño esperado y la forma de medirlo en la próxima evaluación.

FIJACION DE OBJETIVOS.

¿QUE ES UN OBJETIVO?

Son los resultados que se deben alcanzar como consecuencia de un trabajo.

Es a donde queremos llegar.

PARA FORMULARLOS, DEBES TENER EN CUENTA...

Existe una técnica llamada SMART para lograr una buena formulación de objetivos:



-
- 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.

Para que tengas en cuenta:

- Deben ser alcanzables pero demandantes para que los colaboradores los sientan como un desafío.
- Deben ser 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.

La fecha de revisión será la de la próxima evaluación.

- Deben estar definidos de manera clara y precisa.
- Debe estar redactado en verbo de acción en infinitivo. Por ejemplo, “**aumentar** la cantidad de legajos buscados”

¿PARA QUE FIJAREMOS OBJETIVOS DESPUES DE LA EVALUACION?

Porque nos permitirá saber qué es lo que pretendemos... conocer cuáles son los resultados que esperamos de cada colaborador.



¿QUE VENTAJAS PRODUCE QUE ESTABLEZCAMOS OBJETIVOS EN FMC?

- Favorece la autonomía en el trabajo, ya que cada colaborador conocerá lo que tiene que hacer y hacia dónde se tiene que dirigir.
- Crea un contexto de mayor compromiso, cada uno será responsable de alcanzar sus propios objetivos.

Tené en cuenta que...

LA EVALUACION DE DESEMPEÑO NO SOLO HABLA DE LOS EVALUADOS SINO TAMBIEN DE LOS EVALUADORES. NECESITAMOS COMPROMISO, CONSISTENCIA, OBJETIVIDAD Y GESTION DE LA HERRAMIENTA.

*La evaluación del desempeño es una oportunidad para todos...
...la aprovechemos!!!*





BIBLIOGRAFÍA

- SOTO, Eduardo; DOLAN, Simon L. “Las pymes ante el desafío del siglo 21: los nuevos mercados globales”. Editorial Thomson, 2003, México
- CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Año 2011. Editorial Mc’Graw-Hill.
- GIBSON-IVANSEVICH y DONELLY. “Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos”. Año 2002. Editorial Mc’Graw-Hill
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos.; BAPTISTA, Pilar. “Metodología de La Investigación” Año 2006. Editorial Mc’Graw Hill.
- ALLES, Martha. “Desempeño por competencias: evaluación de 360°”. Año 2002. Editorial Granica.
- LUSTHAUS, Charles. “Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño”. Año 2002. Editorial Inter-American Development Bank.
- GUERRA-LOPEZ, Ingrid. “Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño”. Editorial Global Business Press
- AUBREY, Daniels. “Gerencia del desempeño”. Año 1993. Editorial Mc Graw Hill.
- GARCÍA NOYA, María; HIERRO DIEZ, Enrique; JIMENEZ BOZAL, José Javier. “Selección de personal sistema integrado”. Año 2001. Editorial Esic.
- “Las pymes se erigen como las principales creadoras de empleo”, artículo en el diario Aproximate, de mayo de 2010.
- PUCHOL, Luis “Dirección y gestión de Recursos Humanos”. Año 2012. Editorial Diaz de Santos.
- DESSLER, Gary “Administración del personal”. Año 2001. Editorial Pearson Prentice Hall In.
- ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mery. “Administración” Año 2005. Editorial Pearson Educación.



- MONDY, R. Weyne; NOE, Robert M. “Administración de Recursos Humanos” Año 2005. Editorial Prentice Hall.
- HELLRIEGEL, D. y SLOWN J. “Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización”. Editorial Prentice Hall
- BOHLANDER, George W; SNELL, Scott “Administración de Recursos Humanos” Año 2008. Editorial Cengage Learning.
- URQUIJO, José L.; BONILLA, Josué “La remuneración del trabajo” Año 2008. Editorial Texto, C.A.
- RODRIGUEZ MANSILLA, Dario. “Diagnóstico organizacional” Año 2005. Editorial Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- MARCHANT, Loreto “Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional” Año 2006. Editorial Loreto Marchant R. Universidad de Viña del Mar.
- MUCHINSKY, Paul M. “Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional” Año 2002. Editorial Thomson
- MARTINEZ GUILLEN, María del Carmen “La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores”. Año 2003. Editorial Diaz de Santos.
- WERTHER, William B.; DAVIS, Heith. “Administración de personal y recursos humanos”. Año 1995. Editorial Mc Graw Hill.
- ARTÍCULOS BIBLIOTECA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA: CHINCHILLA, Karla. Licenciada en Administración de Recursos Humanos por la Universidad Autónoma Monterrey (2000): "Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño", 5campus.org, Recursos Humanos <http://www.5campus.org/leccion/sievade>
- CRAVINO, Luis. “Conceptos y herramientas de Management” Suplemento de Revista Mercado. Año 1997.
- BYARS, Lloyd; RUE, Leslie “ Gestión de Recursos Humanos” Año 1996. Editorial Mosby,



-
- HARPER y LYNCH "Planes de carrera y sucesión". Manuales de recursos humanos. Año 1992. Ed. La Gaceta de los Negocios.
 - AUBREY, Daniels. "Gerencia del desempeño". Año 1993. Editorial Mc Graw Hill
 - REEVE, J. "Motivación y emoción ". Año 2002. Editorial: Mc Graw Hill
 - STEEL R; OVALLE N. "Una revisión y un meta-análisis de la investigación sobre la relación entre las intenciones de comportamiento y la rotación de los empleados" Año 1984. Diario de Psicología Aplicada.