



## **Dedicatoria**

*Quisiéramos dedicarles este trabajo final a nuestros padres, quienes nos apoyaron y nos dieron la oportunidad de llegar a convertirnos en profesionales. A nuestros novios, sobrinos y amigos, quienes representan un apoyo fundamental en nuestras vidas.*

## **Agradecimientos**

*Agradecerle a la empresa Córdoba Motos SRL por haber depositado su confianza en nosotras y brindarnos toda la información necesaria para la realización del proyecto.*

*A todos los profesores que a lo largo de estos seis años formaron parte de nuestro aprendizaje, en especial a nuestro tutor Carlos Alberto y Rossana Malaman por su dedicación y colaboración.*

## **Titulo**

*“Propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño en la empresa Córdoba Motos SRL”*

---



## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. CAPÍTULO I: Presentación de la Empresa</b>	
<b>2.1 Presentación de la empresa</b> .....	2
<b>3. CAPITULO II: Pre-Diagnóstico</b>	
<b>3.1 Surgimiento y Justificación de la intervención</b> .....	5
Objetivo General.....	7
Objetivo Específico.....	7
Sistematización del proyecto .....	8
<b>4. CAPÍTULO III: Marco teórico</b>	
<b>4.1 Elaboración de marco teórico</b> .....	10
<b>4.2 Información Bibliográfica</b> .....	10
Evaluación de desempeño .....	10
<b>4.3 Proceso de la evaluación de desempeño</b> .....	11
<b>4.3.1 FASE I : Fijación de objetivos</b> .....	12
<b>4.3.2 FASE II: Diseño del sistema de evaluación</b> .....	12
Análisis de puestos .....	12
Descripción de puestos .....	13
Evaluación de puestos .....	14
Parámetros de desempeño .....	15
Medición del desempeño .....	15
Observaciones del desempeño. ....	16
Métodos de evaluación del desempeño.....	16
Preparación de la evaluación del desempeño.....	22
Manual de evaluación de desempeño.....	23
<b>4.3.3 FASE III: Consecución de la evaluación</b> .....	25
<b>4.3.4 FASE IV: Retroalimentación</b> .....	25
<b>4.4 Propósitos de la evaluación de desempeño</b> .....	27
<b>4.5 Sistema de compensaciones</b> .....	28
Determinación de la compensación.....	29
Objetivos de la administración de compensaciones.....	29
<b>4.6 Desempeño y Remuneración</b> .....	31
Estándar de pago por desempeño .....	31
Pago por mérito .....	33
Equidad de pago .....	34
El pago y la teoría de las expectativas.....	35

<b>5. CAPÍTULO IV: Diagnóstico Organizacional</b>	
<b>5.1 Relevamiento de datos</b>	
Estructura.....	37
Recursos Físicos.....	39
Infraestructura.....	39
Área de Recursos Humanos.....	39
Análisis y descripción de puestos .....	41
Evaluación de desempeño.....	41
Método de evaluación de desempeño .....	42
Retroalimentación.....	45
Planificación de la dirección.....	45
Las compensaciones en la empresa.....	45
Beneficios Sociales.....	46
Auditoria.....	47
Reglamento Interno .....	48
<b>5.2 Encuesta: Evaluación de desempeño presente en la empresa.....</b>	<b>48</b>
Diagnóstico.....	53
<b>5.3 Sistema de evaluación propuesto .....</b>	<b>56</b>
<b>Objetivo general y específico de la Intervención .....</b>	<b>56</b>
Planeamiento estratégico... ..	57
Fijación de objetivos.....	57
<b>Fase II: Diseño del sistema de evaluación .....</b>	<b>58</b>
¿Qué vamos a medir? .....	58
¿Cómo se va a medir? .....	61
¿Quién va a medir? .....	68
Consecución de la evaluación.....	69
Retroalimentar.....	70
<b>6. CAPÍTULO V: Conclusiones.....</b>	<b>72</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>78</b>
9.1 Anexo I: Reglamento Interno.....	78
9.2 Anexo II: Encuesta.....	88
9.3 Anexo III: Informe y Perfil de puestos en la organización.....	91
9.4 Anexo IV: Modelo de Evaluación .....	96
9.4 Anexo IV: Manual de evaluación de desempeño.....	98

## Resumen

El documento presenta una intervención realizada en una empresa denominada “Córdoba Motos SRL”. La intervención consistió en desarrollar una propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño surgida de la inquietud de los directivos de la empresa en utilizar la herramienta como base para toma de decisiones de salario.

Mediante datos que fuimos recolectando, teorías e información específica y con el aporte de los directivos fuimos armando un nuevo modelo que se adapta a las necesidades de la empresa. Este modelo presenta las siguientes características:

- Diseño mixto: Medición de competencias y objetivos
- Método de escala de puntuación
- Arroja un porcentaje de aumento salarial según el desempeño alcanzado.  
Desempeño = Remuneración
- Garantizar el sentimiento de justicia en el empleado.
- Brinda información valiosa para los directivos y empleados
- Base para acciones formativas ( capacitación)
- Base para decisiones referidas al puesto de trabajo: promoción y transferencias
- Herramienta Motivadora
- Implementada por los directivos los gerentes; estos a su vez a los encargados de áreas y estos últimos a sus subordinados.

Éstas son algunas de las características que presenta el nuevo modelo de evaluación propuesto por nosotras, las cuales se encuentran debidamente desarrolladas y explicadas en el transcurso del documento.

Además de estar desarrollado el modelo en sí, también mencionamos y profundizamos en las acciones que consideramos importantes de realizar antes y después de su puesta en marcha. Con esto nos referimos a la importancia de la comunicación, el correcto uso del manual de desempeño y la eficiencia a la hora de implementar la retroalimentación.

Una vez terminado el diseño de evaluación y planteadas las pautas que se deben cumplir para su implementación, arribamos a determinadas conclusiones las cuales se encuentran plasmadas al final del documento.

## Introducción

Este trabajo consta de una intervención a una empresa determinada, donde aplicaremos todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra carrera. Este proyecto de grado contiene distintas fases correspondientes a un modelo de intervención el cual se estructurará de la siguiente manera:

- **CAPÍTULO I:** Presentación de la empresa
- **CAPÍTULO II:** Pre-Diagnóstico Organizacional
- **CAPÍTULO III:** Marco Teórico
- **CAPÍTULO IV:** Diagnóstico Organizacional
- **CAPÍTULO V:** Conclusiones

La empresa seleccionada para intervenir es Córdoba Motos SRL. Esta es una empresa familiar y distribuidora mayorista de repuestos de motos, líder en el interior del país, radicada en la ciudad de San Francisco (Córdoba), con más de veinte años de trayectoria dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para motocicletas. Córdoba Motos, además se dedica a la comercialización de motocicletas con más de quince años de experiencia en el rubro, siendo agente oficial de marcas reconocidas como Honda, Zanella, Mondial, Kawasaki y Panther.

Cuenta con un total de sesenta y dos empleados; la alta dirección está formada por dos socios y en la escala le siguen los gerentes de cada área. El área más representativa de la empresa es la de Pedidos, que cuenta con un total de treinta y ocho empleados.

Luego de realizar una profunda investigación sobre el funcionamiento de la empresa mediante cuestionarios al personal, entrevistas a la dirección y observaciones directas, llegamos a la conclusión de que uno de los procesos que debería ser rediseñado es la evaluación de desempeño que se lleva actualmente en la organización.

Dicha área presenta falencias que han sido señaladas tanto por los empleados como por la dirección de la empresa. Es de gran importancia el replanteamiento y rediseño de la evaluación, pues la dirección pretende, en un corto plazo, ajustar los resultados a los sueldos percibidos por los trabajadores a partir de los datos obtenidos en las evaluaciones. Es por eso que trataremos de diseñar un nuevo modelo que garantice un alto grado de objetividad y claridad para cada puesto existente.

En el transcurso de este informe se intentará describir en profundidad la intervención realizada, la información recolectada, el material utilizado, su análisis, las conclusiones extraídas y los resultados obtenidos.

# CAPÍTULO I

## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

---

*Córdoba Motos SRL.*

### **Presentación de la empresa: Córdoba Motos SRL.**

La empresa seleccionada para llevar a cabo la intervención es “Córdoba Motos SRL.” Esta es una empresa familiar, distribuidora mayorista de repuestos de motos, líder en el interior del país, ubicada en la ciudad de San Francisco (Córdoba), con más de veinte años de trayectoria dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios para motocicletas, que ofrece asesoramiento integral en el rubro y una destacada atención personalizada.

Córdoba Motos, además se dedica a la comercialización de motocicletas con más de quince años de experiencia en el rubro y es agente oficial de marcas reconocidas como Honda, Zanella, Mondial, Kawasaki y Panther.

La casa central cuenta con amplias instalaciones, que posibilitan la ventaja competitiva de albergar stock permanente de más de 50.000 productos nacionales e importados, lo que la convierte en la empresa que ofrece la mayor variedad de repuestos y accesorios de motocicletas en todo el país.



*(Imagen obtenida de: [www.cordobamotos.com.ar](http://www.cordobamotos.com.ar))*

### **Repuestos- Multimarcas:**

Casa central dedicada a la venta mayorista de repuestos y accesorios de motos nacionales e importadas, con un amplio y variado stock de productos.

La empresa cuenta, además, con cinco sucursales distribuidas en el ámbito de la ciudad:

- Venta Multimarcas.
- Servicio Post- Venta Honda.
- Post Venta Multimarcas.

- Sucursal Urquiza
- Venta de Motos

### **Misión**

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindar el mejor servicio en variedad, calidad y precio en repuestos y venta de motocicletas. Proporcionar una óptima atención al público asesorándolo en forma personalizada y cordial, para lo cual contamos con un personal altamente capacitado y predispuesto.”

### **Visión**

“Ser líderes en el mercado, con una sólida estructura organizacional, diferenciándonos por un mejor servicio, variedad, calidad y precio.”

### **Valores**

Definen la forma de trabajar y de existir para alcanzar nuestra visión. El personal de Córdoba Motos, definió y trabajó con los siguientes valores:

- **Honestidad:** Comportarse con sinceridad con el cliente, con la empresa y con uno mismo.
- **Crecimiento.**
- **Pro actividad:** Iniciativa y responsabilidad para dar soluciones a los distintos desafíos que se presentan.
- **Mejora continua**
- **Trabajo en equipo:** compañerismo y colaboración.
- **Voluntad, fuerza, creatividad y empuje**
- **Respeto**
- **Compromiso:** cumplir con la responsabilidad contraída con la empresa como propia, para lograr el objetivo en común.
- **Puntualidad y presentismo**
- **Confiabilidad:** cumplimiento de mi palabra y mi trabajo a través del tiempo.
- **Eficiencia y eficacia:** hacer la tarea de manera correcta en el menor tiempo posible.

## **Política de Calidad**

Como política de calidad priorizan satisfacer las expectativas de sus clientes en cuanto a asesoramiento técnico, surtido y calidad de los productos que proveen, en un marco de cordialidad y comprometiéndose a cumplir con los plazos de entrega establecidos. El objetivo es construir con los clientes vínculos y relaciones sólidas, sostenidas en el tiempo.

### **Para ello se comprometen a:**

- Relevar periódicamente las expectativas de los clientes y evaluar su satisfacción.
- Desarrollar la relación con los proveedores
- Proveer los recursos necesarios para el adecuado funcionamiento de los procesos.
- Organizar la empresa bajo normas, buscando la mejora continua.

# CAPÍTULO II

PRE-DIAGNÓSTICO

---

### **Surgimiento y Justificación de la Intervención**

Nuestro primer acercamiento a la empresa Córdoba Motos fue a través de una entrevista realizada a uno de los directores de la organización con la participación del Gerente de Logística y responsable de Calidad.

También accedimos a una entrevista con el coordinador de pedidos, quien se encuentra a cargo del área más representativa y con mayor número de empleados a su cargo. El objetivo de la entrevista era conocer en profundidad el funcionamiento de la organización; como así también llegar a detectar falencias o necesidades que requieran de nuestra capacidad para solucionarlas.

Las razones de la selección del tema fueron variadas. El principal motivo surgió de la propuesta de los directivos de utilizar la evaluación de desempeño como base para la toma de decisiones referidas a salarios. El problema residía en que la evaluación que la empresa poseía no era la adecuada para tomar decisiones de ese tipo. Se requería, entonces, de un rediseño del modelo existente.

La propuesta fue aceptada por nosotras, ya que constituía un desafío interesante tener que diseñar y proponer una herramienta tan importante como es una evaluación de desempeño. Consideramos que el tema elegido generaría relevantes aportes para la empresa, pues este instrumento ofrece muchas ventajas respecto del seguimiento de los empleados y su rendimiento. Con el correcto uso de la evaluación, los directivos poseerán información relevante, confiable y real, lo que servirá como plataforma para una satisfactoria toma de decisiones.

“Un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño motiva al empleado, ya que la mayoría de las personas valoran en gran medida el dinero. Los empleados tomarían a mal que todos recibieran automáticamente las mismas subas salariales sin tener en cuenta su desempeño en el trabajo. Un programa eficaz proporciona a los empleados objetivos claros de desempeño por los que esforzarse. Permite que un empleado pueda hacer un seguimiento de su propio desempeño a lo largo del tiempo, confrontándolo con los objetivos que se ha propuesto”.<sup>1</sup>

Coincidimos con este enunciado, pues un empleado que percibe una remuneración que considera justa a partir de su desempeño, repercutirá favorablemente en su motivación personal, lo que indefectiblemente se traducirá en beneficios para la empresa.

---

<sup>1</sup> Gibson J, Ivancevich J, y Donnelly J, *Las organizaciones. Comportamiento- Estructura y Procesos* Editorial Irwin, Madrid, 1996

Sin duda un empleado que se siente valorado y que posee la información necesaria sobre qué se espera de él, se mostrará comprometido con sus tareas, deseará alcanzar los objetivos pertinentes al puesto que desempeña y como lógica consecuencia su estado de satisfacción personal redundará en beneficios para la empresa.

La propuesta será diseñada acorde a las necesidades que surjan de la empresa. Consideramos que el instrumento que mejor responde a las demandas relevadas, es un diseño de evaluación mixto. Se evaluarán, los objetivos alcanzados por el trabajador en su puesto de trabajo y el tiempo invertido en la consecución de estos, (APO). Este método arrojará para el evaluador resultados objetivos y concretos acerca del rendimiento del empleado que servirán de parámetro a la hora de tomar decisiones respecto de la remuneración que percibirá.

Pero como consideramos que en el momento de la evaluación se deben tener en cuenta otros factores, tales como habilidades, actitudes y conocimientos que influyen en el crecimiento del trabajador dentro de la empresa, proponemos la incorporación de una escala de puntuación que evalúe (aunque de manera más subjetiva) estas capacidades del empleado en su puesto de trabajo. La evaluación que proponemos relevará todas las áreas y puestos de trabajo de la empresa Córdoba Motos. Así, mediante el modelo de evaluación que proponemos obtendremos objetividad en los resultados, sin descuidar aspectos humanísticos que también hacen al rendimiento del empleado.

Esta intervención beneficiará a la empresa en su totalidad, tanto a directivos como a trabajadores. Los primeros, conseguirán información certera a la hora de remunerar y contarán con mayor precisión acerca de la evolución y rendimiento de los empleados. Estos, estarán más informados acerca de su evolución en el puesto de trabajo y con mayor conciencia respecto de qué espera la empresa de ellos.

Córdoba Motos, se inició como una empresa familiar pequeña, pero en la actualidad se ha convertido en una de las empresas más importantes, de mayor prestigio de la localidad de San Francisco y con capacidad para generar muchos puestos de trabajo. Consideramos importante el hecho de que una empresa de estas características comience a interiorizarse en cuestiones referidas a la gestión de Recursos Humanos y para así mejorar su forma de evaluar y remunerar a sus empleados.

### **Objetivo General**

*“Proponer un nuevo modelo de evaluación de desempeño en la empresa Córdoba Motos SRL”*

### **Objetivos específicos**

- *Investigar y analizar las responsabilidades y características de cada puesto existente en la organización.*
- *Indagar sobre los objetivos que cada puesto posee para conocer qué se espera del empleado.*
- *Determinar cuáles serán los indicadores, objetivos y factores de calificación del puesto que se van a evaluar.*
- *Relacionar el desempeño del empleado con un determinado porcentaje de aumento salarial.*
- *Elaborar un diseño de evaluación de desempeño alineado con la misión y visión de la empresa Córdoba Motos SRL.*

### **Sistematización del proyecto:**

Para arribar al objetivo planteado, seguimos una metodología aplicada a un trabajo de intervención con enfoque cualitativo.

Se llevó adelante a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica. En primer lugar, se revisaron las teorías de evaluación de desempeño del personal con el afán de posicionarnos en herramientas teóricas y conceptuales sólidas, para abordar con la seriedad requerida esta temática. El proceso de búsqueda y consulta de estos registros se complementó con consultas en Internet, previo conocimiento de la credibilidad de la fuente.

Además de lo mencionado, se trabajó con los documentos otorgados por la empresa, tales como reglamentos, estatutos y toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

El proceso requirió también del uso e implementación de distintos métodos de investigación como las entrevistas, que fueron llevadas a cabo en forma periódica al Gerente de la organización y a los encargados de cada área para obtener información pertinente respecto de los distintos puestos de trabajo. También realizamos entrevistas a la psicóloga de la empresa, y obtuvimos información valiosa para el desarrollo de nuestra intervención, ya que su trabajo es el que más se acerca a la gestión de los recursos humanos.

Otro método de investigación que se implementó fue el cuestionario, el cual arrojó información muy precisa acerca de cómo los empleados se sienten respecto de las evaluaciones implementadas actualmente en la empresa y de sus salarios.

La encuesta fue realizada a una muestra representativa del total de la población. En esa muestra fueron incluidas las áreas más significativas de la organización: Pedidos, Viajantes, Atención al público y Stock. Una vez obtenidos los datos, se procesaron y ordenaron por medio de gráficos para su correcta interpretación.

Por otro lado, la observación directa estuvo presente, ya que nos presentamos en la empresa para conocer cómo se desempeñaban los empleados cotidianamente en sus puestos, cuáles eran sus actitudes, cómo se percibía el clima laboral, cuál era el ritmo de trabajo, cómo interactuaban y funcionaban los equipos de trabajo y cuál era la dinámica de sus comportamientos.

El contacto con directivos y empleados de la empresa fue de manera periódica y constante, ya que para poder obtener un eficiente modelo de evaluación se necesitó del aporte de datos e información que estos nos brindaron.

Al proponer una evaluación por objetivos los directivos se comprometieron en llevar adelante la fijación de los objetivos pertinentes a cada puesto de trabajo.

Este paso es de suma importancia, porque para que la evaluación de desempeño arroje resultados valiosos, dependerá en un alto porcentaje de la definición y formulación de los objetivos a alcanzar establecidos por la empresa. Durante el proceso de establecimiento de objetivos de los puestos de trabajo por parte de los directivos, el contacto se mantuvo por medio de entrevistas que permitieron despejar cualquier tipo de dudas y cerciorarnos de que estábamos bien encaminados hacia nuestro objetivo común.

En relación a las competencias, las mismas fueron desprendidas y seleccionadas a partir de un análisis detallado de los puestos de trabajo, las expectativas de los directivos y alineándonos a la misión, visión y valores de la empresa.

Finalmente tuvimos a nuestra disposición toda la información necesaria para poder llevar adelante de manera eficiente nuestra intervención. Contamos con los medios para rediseñar el modelo de evaluación de desempeño que representaba nuestra propuesta de intervención y que mejor se adaptaba a las necesidades de la organización.

# CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

---

## Elaboración del marco teórico

### **Información Bibliográfica**

Para la construcción del marco teórico recurrimos a diversas bibliografías propuestas por distintos autores, la misma fue seleccionada de acuerdo a la temática elegida, además complementamos y apoyamos nuestra investigación con la búsqueda en Internet de artículos relacionados con el tema siempre constatando la credibilidad de la fuente.

### Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender cuáles son sus funciones, objetivos, expectativas y el éxito en el desempeño.<sup>2</sup>

Lo atractivo de este instrumento son las ventajas y utilidades que proporcionan y arrojan; siempre y cuando la evaluación sea hecha de manera correcta y oportunamente fundamentada. Algunas de las utilidades que se desprenden de la evaluación de desempeño son las siguientes:



- **Mejora el desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal, llevan adelante acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- **Políticas de compensación:** Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumento y en qué porcentajes
- **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan comúnmente en el desempeño anterior o en el previsto.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el

---

<sup>2</sup> Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. *Administración de recursos humanos* Editorial Thompson Learning Inc Décimo cuarta edición México 2008

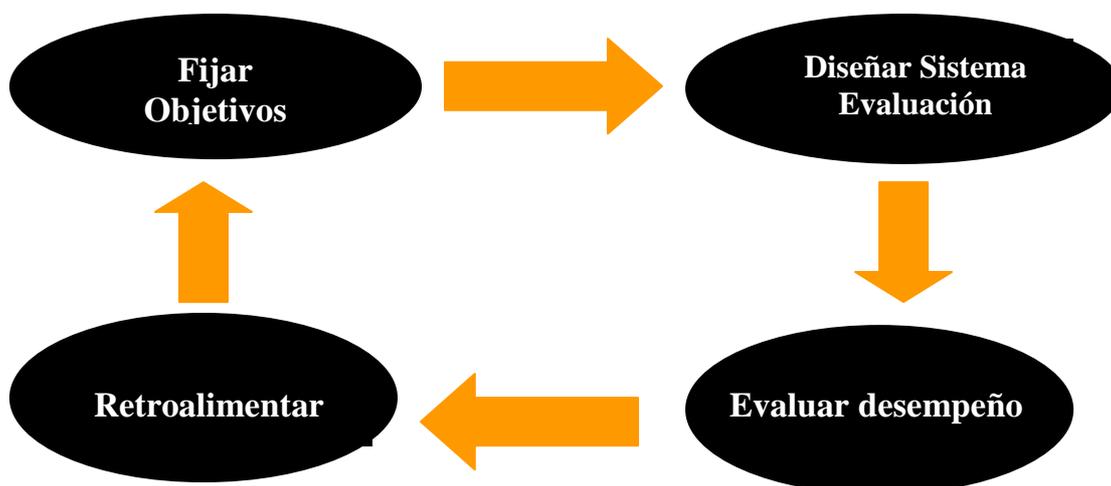
desempeño adecuado superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

- **Planificación y desarrollo de la carrera profesional:** La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existan errores en la información sobre el análisis de puestos o planes de recursos humanos. Si la información con la que se cuenta no es precisa, se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el diseño del puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, en ese caso, las evaluaciones ayudan a identificar estos.
- **Desafíos externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, si estos aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.<sup>3</sup>

Como se puede observar, un certero diseño e implementación de una evaluación de desempeño puede ofrecer importantes ventajas a la empresa y arrojar información muy valiosa en lo referido a la gestión del personal.

### Proceso de la evaluación de desempeño:

El proceso de evaluación del desempeño consta de cuatro fases:



*Diagrama de elaboración propia en base a la bibliografía de Lau Jesús, “Evaluación del desempeño del personal bibliotecario”, Alfagrama Ediciones SRL. Primera edición Ciudad Autónoma de Buenos Aires Argentina 2010*

<sup>3</sup> Werther William, Keith Davis Jr, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición - Enero 2008

## **FASE I**

### **Fijación de objetivos**

Antes de iniciar cualquier programa de evaluación del desempeño, se deben tener muy claros los objetivos que se pretenden alcanzar o las decisiones que se tomarán con la información que se obtenga de la evaluación. Cabe destacar que a partir de esta etapa, se deberá ir involucrando al personal que será evaluado; un objetivo común claro, facilitará el diseño del sistema de evaluación y alineará los esfuerzos en un mismo rumbo.

## **FASE II**

### **Diseño del sistema de evaluación**

Los factores a considerar en el diseño de un buen sistema serán:

- La filosofía del proceso.
- Las normas con las que se va a evaluar el desempeño.
- Las restricciones legales.
- Los actores principales de la evaluación.
- El método de evaluación.
- La periodicidad.
- Los mecanismos de retroalimentación.<sup>4</sup>

El sistema de evaluación del desempeño, correctamente diseñado, es una herramienta esencial para alcanzar con éxito los fines perseguidos por una organización. Para su concreción se deberán tener en cuenta las herramientas que hacen y ayudan a una correcta evaluación:

### **Análisis de puestos**

El análisis de puesto es definido como “el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones, y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deberán ser contratadas para ocuparlas.”

---

<sup>4</sup> Lau Jesús, “Evaluación del desempeño del personal bibliotecario”, Alfagrama Ediciones SRL. Primera edición Ciudad Autónoma de Buenos Aires Argentina 2010

También se lo puede, definir como “el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”.<sup>5</sup>

La información generada por el análisis de puestos se utiliza, por un lado para los aspectos legales de la gestión organizacional, y por el otro para el reclutamiento, la selección, la evaluación de rendimiento, las remuneraciones, capacitación y desarrollo profesional; es decir la actividad del área de Recursos Humanos se basa en gran parte en la información disponible sobre los puestos.

### **Descripción de puestos**

Es una exposición escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa dicho puesto, cómo las lleva a cabo y con qué finalidad; dicha descripción está enfocada en el puesto de trabajo.<sup>6</sup>

Esta herramienta es una práctica clave para reducir la carga subjetiva. Consiste en el análisis y detalle de las funciones y responsabilidades más importantes que desempeña cada persona. La descripción habla siempre de la posición y nunca de quién la ocupa.

Está conformada por los siguientes ítems:

- Nombre del puesto de trabajo.
- Departamento/área o sección.
- Lugar de trabajo.
- Propósito principal.
- Tareas.
- Responsabilidad hacia.
- Responsabilidad sobre.
- Relaciones.
- Requisitos físicos para el puesto de trabajo.
- Condiciones económicas del puesto de trabajo.
- Condiciones sociales del puesto de trabajo.
- Perspectivas del puesto de trabajo.

---

<sup>5</sup> [www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)

<sup>6</sup> Robbins, Stephen y Coulter Mary. *Administración*. Editorial Prentice Hall, Octava edición; México 2005.

A estos se les agregan las especificaciones enfocadas en la persona, consistentes en los niveles de formación, experiencias y condiciones personales requeridas para poder desempeñarlo.<sup>7</sup>

A partir de la comprensión de los comportamientos que se necesita de una persona en determinado puesto, se es capaz de seleccionar a la persona adecuada para este. Esta herramienta permite definir los perfiles de los puestos de manera natural e intuitiva, proporcionándole una plantilla para el puesto de manera tal que se pueda colocar al candidato con el mejor ajuste en términos de perfil de comportamiento.

### **Evaluación de puestos**

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos destinados a determinar el valor relativo de cada puesto considerando responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Entre sus objetivos está decidir el nivel de sueldos y salarios que corresponden. La utilización de este procedimiento fomenta un sentimiento de equidad interna entre los empleados de la organización.<sup>8</sup>

La evaluación de puestos suele seguir a la descripción de puestos. El principal propósito de la evaluación es construir un sistema de categorías para la gestión de los puestos, tarea que incluye, entre otros muchos ítems, la fijación de los esquemas salariales.

Mediante una evaluación realizada de acuerdo a criterios elegidos, explicitados y comunes a todas las posiciones; se le otorga un puntaje a cada puesto. Luego los puntajes son agrupados en bandas o rangos; cada uno de los cuales definirá una categoría. El conjunto sistematizado de las categorías se cristaliza en un manual que, le permite a la gestión de Recursos Humanos:

- Establecer la situación y el valor relativo de cada posición dentro del conjunto de puestos de la compañía.
- Situar las nuevas posiciones que se creen.
- Contrastar las remuneraciones de la compañía, con la de los competidores.
- Legitimar las diferencias salariales entre puestos con una importante cuota de objetividad.

---

<sup>7</sup>Barrionuevo Susana y Norry Carlos; Guía de estudio Administración de Recursos Humanos. Argentina 2006.

<sup>8</sup> Werther William, Keith Davis Jr, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición - Enero 2008

Conviene señalar que la evaluación de puestos determina solo el valor relativo que tiene un puesto dentro de la empresa, es decir, relativo con respecto a los demás puestos de la compañía. A diferencia de los valores absolutos, los valores relativos refieren a una comparación. El salario que se paga en un puesto tiene un doble valor. Por una parte, un valor absoluto, intrínseco; equivalente a la cantidad de dinero que gana una persona. Por otra parte, tiene un valor relativo, definido en base a qué puede comprar o hacer una persona con esa cantidad de dinero en un momento y lugar determinado.

Cuando evaluamos el valor relativo de una posición, no lo hacemos sólo con puestos relacionados por área de trabajo o por jerarquía; por eso la evaluación permite comparar un puesto dado con cualquier otro y medir ambos con la misma vara.

La evaluación de puestos brinda el extraordinario beneficio de disminuir al mínimo la carga subjetiva de la gestión.

Existen dos tipos de sistemas de evaluación de puestos:

- **Analíticos:** descomponen el puesto a evaluar en funciones, responsabilidades y los principales requerimientos. Las funciones y responsabilidades son evaluadas, ponderadas y sopesadas para otorgarles un puntaje según un patrón común.
- **No Analíticos:** evalúan el puesto en forma general, como un todo. Un sistema de evaluación no es ni más ni menos que una balanza del puesto que permite establecer el peso de los puestos de una organización de acuerdo con ciertos indicadores.<sup>9</sup>

### Parámetros de Desempeño

Antes de realizar cualquier evaluación, se deberán definir con claridad los estándares con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados.

Como punto de partida acordamos: una evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

Para ser efectivos los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden de forma directa del análisis de puesto. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción de puesto, el analista podrá decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

---

<sup>9</sup> Hidalgo Bernardo; *Remuneraciones Inteligentes*, Editorial: Granica Primera Edición, Argentina Ciudad Autónoma de Buenos Aires 2011

## **Medición del Desempeño**

La evaluación del desempeño también requiere disponer de mediciones del desempeño que son los sistemas de calificación de cada labor.

Existen dos tipos de mediciones:

**-Mediciones Objetivas:** son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa.

**-Mediciones Subjetivas:** son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. Son de baja precisión.

## **Observaciones del desempeño:**

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo de forma directa e indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo hace en persona.

La indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. En general, las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan situaciones hipotéticas.

Pese a que no son tan confiables como las otras, resultan indispensables en muchas ocasiones, dada la dificultad de medir el desempeño en determinados puestos. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurre en realidad, es posible que conduzcan a error.<sup>10</sup>

Un buen empleo del instrumento representa para la organización una ventaja en cuanto a su desarrollo y resultados; Mediante el uso del mismo, resulta beneficiado no solo la organización si no también el empleado ya que se lo mantiene informado acerca de su rendimiento y conoce qué es lo que debe y puede alcanzar en su puesto de trabajo.

## **Métodos de evaluación del desempeño**

### **Métodos con base en el pasado**

Los métodos con base en el pasado comparten la ventaja de realzar sobre algo que ya ocurrió y en que consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Los empleados cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesaria.

---

<sup>10</sup> Werther William, Keith Davis Jr, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill, Quinta Edición - Enero 2008

La escala de puntuación es un método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa sólo en las opiniones de las personas que confieren la calificación; se acostumbra a conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.<sup>11</sup>

Los directivos tienen que decidir exactamente qué aspectos del desempeño laboral quiere medir. Hay tres opciones básicas:

- Dimensiones genéricas: comunicaciones, trabajo en equipo, conocimientos técnicos y cantidad.
- Obligaciones del puesto.
- Evaluaciones basadas en las competencias: en este caso, la idea es enfocarse en el grado en el que el empleado manifiesta las competencias conductualmente observables que son esenciales para el puesto.<sup>12</sup>

Entre las ventajas de este método se cuentan: la facilidad de su diseño, la sencillez para implementarlo, el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y que es aplicable a vastos grupos de empleados.

Este método también presenta una serie de desventajas; es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos del desempeño de puestos con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos. La retroalimentación también se ve menoscabada porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.<sup>13</sup>

Las técnicas de evaluación del desempeño con base en el pasado, de uso más común son:

- Escala de puntuación.
- Listas de verificación.
- Método de selección forzada.
- Método de registro de acontecimientos notables.

---

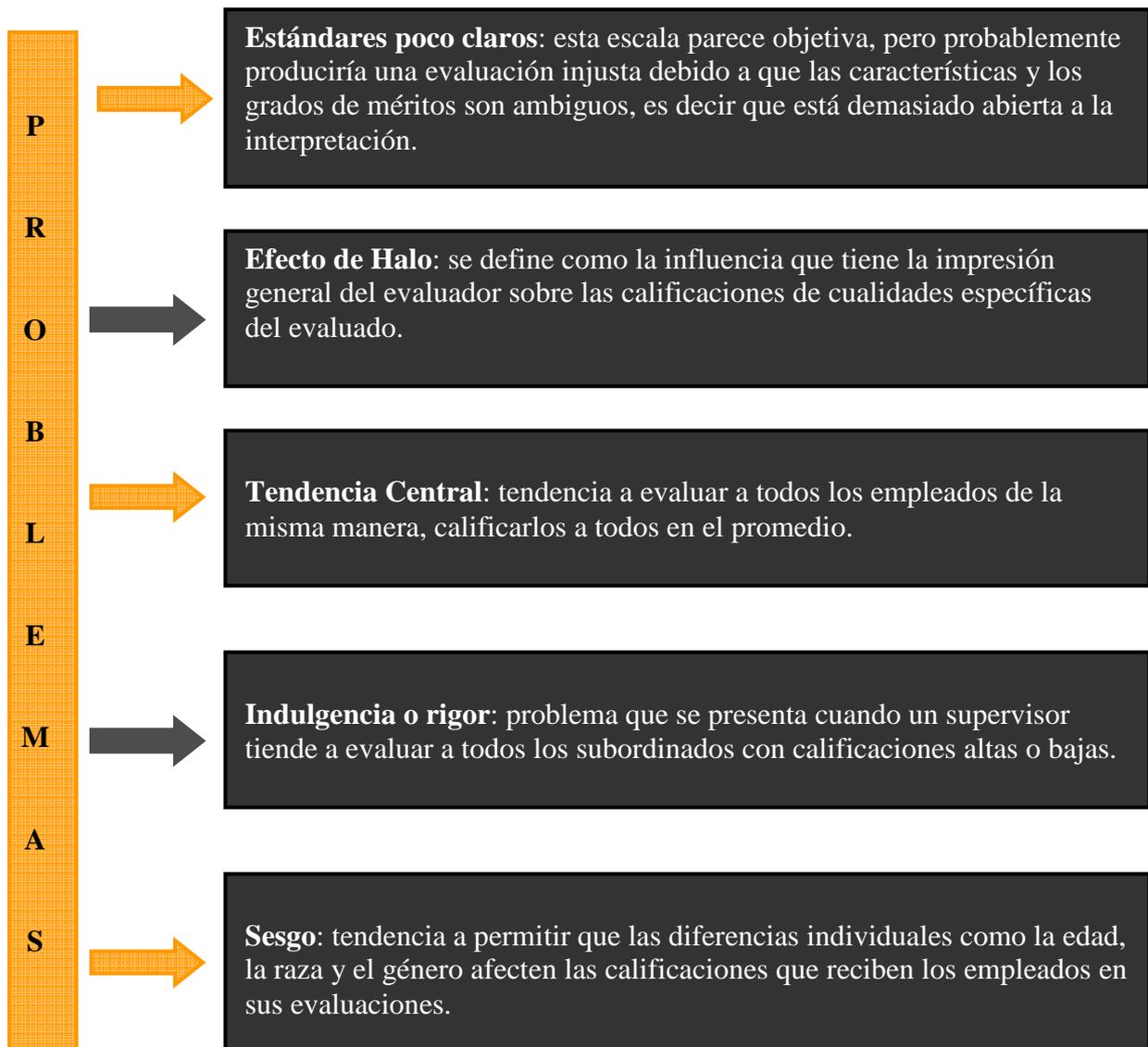
<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007

<sup>12</sup> Desller Gary *Administración de Recursos Humanos* Editorial Pearson Prentice Hall, México 2009

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007

- Estimación de conocimientos y asociaciones
- Métodos de puntos comparativos.
- Escala de calificación conductual.
- Método de verificación de campo.
- Enfoques de evaluación comparativa.
- Establecimiento de categorías.
- Método de distribución obligatoria.
- Método de comparación contra el total.

Algunos de los problemas de la evaluación con escalas de calificación son los siguientes:



*(Cuadro de elaboración propia en base a bibliografía de Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007)*

**Método escala de puntuación:**

Es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño. Consiste en una escala gráfica que enumera una serie de características (como calidad y confiabilidad) y un rango de desempeño (desde insatisfactorio hasta sobresaliente) para cada una de ellas.

El supervisor califica a cada subordinado circulando o marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica; al final se suman los valores asignados.<sup>14</sup> Este método se basa solo en las opiniones de la persona que confiere la calificación, es por eso que pueden surgir distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Otra desventaja es que la retroalimentación se ve menoscabada porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su diseño, la sencillez para implementarlo, y el hecho de que los evaluadores requieran poca capacitación para administrarlo y que se pueda aplicar a grupos numerosos de empleados.<sup>15</sup>

**Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro:**

Los métodos de evaluación con base en el desempeño futuro, se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño; estas evaluaciones son más objetivas y atribuyen más facultades a los empleados. Analizar resultados, como cifras de ventas y resultados de producción, involucran menor subjetividad y por lo tanto se evita la parcialidad.

Pueden considerarse cuatro técnicas básicas de evaluación de desempeño:

- Auto evaluaciones.
- Administración por objetivos (APO).
- Administraciones psicológicas.
- Centros de evaluación.
- Escalas de gráficas o por conceptos.
- Evaluación 360.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Desller Gary *Administración de Recursos Humanos* Editorial Pearson Prentice Hall, México 2009

<sup>15</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007

Estos métodos con base en el desempeño futuro, presentan determinadas ventajas y desventajas:



*Cuadro elaboración propia en base a la bibliografía de Werther William, Keith Davis Jr, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición - Enero 2008*

### **Administración por Objetivos (APO):**

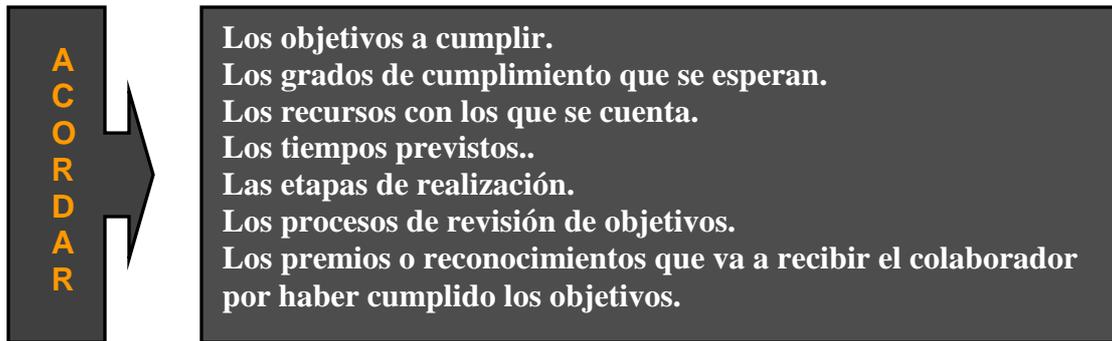
La administración por objetivos consiste en el establecimiento conjunto entre supervisor y empleado de los objetivos de desempeño deseable. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan a partir del consenso y que sean mensurables de manera objetiva.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen un beneficio de carácter motivacional pues cuentan con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Cuando se lleva a cabo de forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Werther William, Keith Davis Jr, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición - Enero 2008

<sup>17</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007

El corazón de la administración por objetivos es el acuerdo; el sistema cobra verdadera vida recién cuando un colaborador y su jefe se reúnen para acordar:



*Cuadro de elaboración propia en base a bibliografía de Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007*

### **Proceso de la Administración por objetivos:**

#### **Primera etapa:** Definición y planificación.

La fijación de objetivos debe hacerse teniendo en cuenta la estrategia definida por la compañía en el marco de la filosofía de la organización y sus valores; por lo general, los objetivos se establecen para el corto plazo, es decir, para que se cumplan en un período menor a un año. Sin embargo, esos objetivos deben ajustarse y ser coherentes, con los propósitos de largo plazo fijados por la estrategia de la compañía.

En cuanto a la formulación y enunciado de los objetivos hay que tener en cuenta varias cosas:

- Qué resultados visibles y mensurables se esperan.
- Cuáles serán los indicadores relevantes para esa medición.
- En qué tiempo deben alcanzarse.

#### **Segunda etapa:** Monitoreo y documentación.

A partir de los indicadores establecidos en la etapa anterior, debe realizarse un seguimiento del desarrollo de los objetivos y su implementación, midiendo el grado de avance en los logros, a fin de introducir las correcciones que resultan necesarias.

Una vez fijados los indicadores, debe asignárseles prioridades y fechas de cumplimiento. Conviene señalar que los objetivos no tienen por qué revestir todos, la

misma prioridad; por eso hay que ponderar los objetivos según la posición que deba alcanzarlos y el momento en que deban darse por cumplidos.

### **Tercera etapa:** Retroalimentación o feed back

El gerente, el supervisor o el líder deben dar feed back permanente a sus colaboradores respecto del grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

En las reuniones del evaluador con el evaluado, debe realizarse un balance de lo actuado a fin de capitalizar esa evaluación para dar mayor eficiencia y eficacia a las acciones futuras. El proceso de administración por objetivos busca principalmente la mejora continua a través de la retroalimentación sostenida, y la redefinición y ajuste permanente de los procesos futuros mediante la evaluación del pasado.

El feed back depende de la disponibilidad de información, de la necesidad y urgencia de discutir problemas y solucionarlos, y de la clase de posición a la que se fijó el objetivo.

Como puede inferirse la administración por objetivos juega un papel central para la gestión del desempeño, la revisión salarial y el autodesarrollo.<sup>18</sup>

### **Preparación de la evaluación del desempeño**

Una vez que la empresa haya definido el qué y cómo va a medir el desempeño de los empleados, resta programar el tiempo que requerirá llevar a cabo la evaluación; además hay que definir los actores que se involucrarán en el proceso; el lugar adecuado para llevarse a cabo y la periodicidad que se lo implementará.

### **Condiciones previas a tener en cuenta para su implementación:**

- Los superiores o encargados deben conocer en profundidad el puesto que van a evaluar, deben haberse capacitado e instruido para llevar adelante la herramienta de evaluación.
- Buen clima organizacional. Si la organización está pasando por un período de despidos o si se tienen conflictos con los gremios, no es momento oportuno para

---

<sup>18</sup> Hidalgo Bernardo; *Remuneraciones Inteligentes*, Editorial: Granica Primera Edición, Argentina Ciudad Autónoma de Buenos Aires 2011

realizar una evaluación debido a que puede pensarse como estrategia para realizar despidos o suspensiones.

- Conseguir apoyo espiritual y material de la alta gerencia. Sin el compromiso de los niveles más altos de la organización, esta tarea no podrá realizarse con éxito.

### **Manual de evaluación de desempeño:**

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.<sup>19</sup>

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.”  
Graham Kellog.

### **Partes Componentes de un Manual:**

Los elementos que más interesan dentro de un manual son aquellos que serán objeto de consulta frecuente: funciones, normas, instrucciones, procedimientos, lineamientos, dependiendo del tipo de manual que se trate, y se encontrarán ubicados en lo que se denomina “cuerpo principal”.

En primer lugar comenzará el texto con una sección denominada “contenido” donde se enunciarán las partes o secciones integrantes del manual. Esta sección será seguida de un “índice” en el que, al igual que todos los demás textos, se indicará el número de página en que se localizará cada título y subtítulo. Es un índice numérico, cuyo ordenamiento respetará la secuencia con que se presentarán los temas en el manual.

La tercera sección será la “introducción”, allí se explicará el propósito del manual y se incluirán aquellos comentarios que sirvan para proponer al lector la clarificación de contenidos en los capítulos siguientes.

---

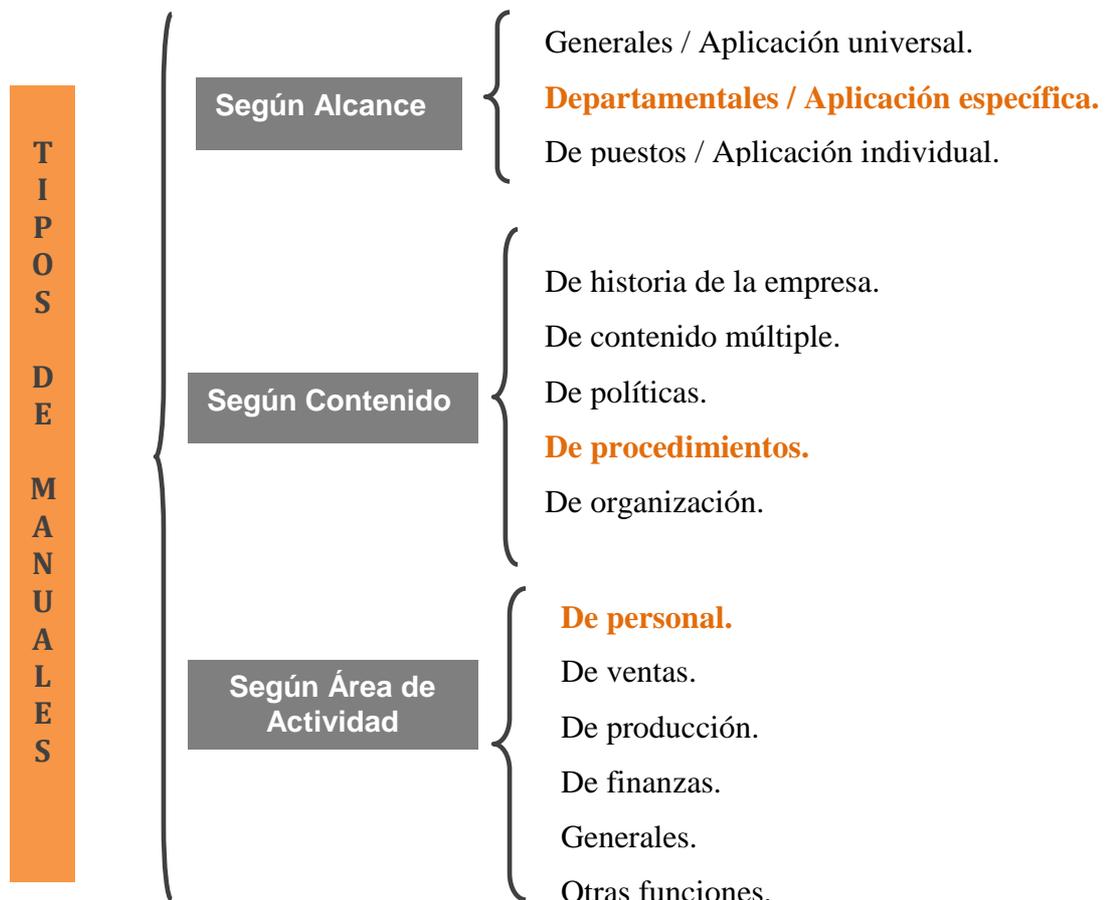
<sup>19</sup> [www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt](http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt)

La cuarta sección contendrá la “instrucciones para el uso del manual”. Explicará de qué manera se logrará ubicar un tema en el cuerpo principal a efectos de una consulta, o bien en qué forma se actualizarán las piezas del manual, dada la necesidad de revisiones y reemplazos de normas y medidas que pierdan vigencia o surjan nuevas necesidades. La quinta sección constituye el “cuerpo principal”; es la parte más importante y la verdadera razón del manual.<sup>20</sup>

Por lo tanto el propósito principal de los manuales es, servir de guía de información para que todos los trabajadores estén sujetos a cumplimentar lo establecido por las organizaciones sociales, en cuanto a los procedimientos que se requieren en la ejecución de labores.

**Tipos de Manuales:**

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:



Cuadro sinóptico de elaboración propia en base a información obtenida en [www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt](http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt)

<sup>20</sup> [www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt](http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt)

**Manuales de Área específica:**

Los manuales de área específica son documentos que contienen descripciones de procedimientos específicos de un área determinada en la organización y las actividades que se deben llevar a cabo según el área de trabajo a la que pertenece. Este manual se reduce a delimitar las reglas y procedimientos por área de trabajo. Es decir, pueden existir manuales de área Administrativa, Operativas, Ventas, Recursos Humanos, etc.

**Manuales de procedimientos:**

Los manuales de procedimientos, también llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, son documentos que contienen la descripción de las actividades que deben seguirse en relación de las funciones de una unidad administrativa, de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

**Manuales de personal:**

También llamados de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado o manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse teniendo como destinatarios a dos o tres clases de usuarios:

- Para el personal en general.
- Para los supervisores.
- Para el personal de departamento o unidad de personal.<sup>21</sup>

**FASE III****Consecución de la evaluación de desempeño**

Una vez diseñado el sistema de evaluación, iniciarán las actividades de implementación, en las cuales se deben destacar las labores de comunicación y de capacitación, tanto de evaluadores como de evaluados.

**FASE IV****Retroalimentación**

Posteriormente a la implementación del sistema de evaluación, se deberán iniciar los mecanismos de retroalimentación y la aplicación de medidas correctivas o preventivas de acuerdo a los resultados arrojados en la evaluación de desempeño.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Gómez Ceja Guillermo, *Sistemas Administrativos, Análisis Y Diseño* Editorial Mc Graw Hill, México 1997.

Sabemos que es imprescindible la retroalimentación durante todo el proceso y también después de la evaluación, para que el empleado sepa cuáles son los puntos en los que deberá reforzarse para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desarrollo integral de la compañía.

El acercamiento del evaluador con el evaluado una vez realizada la evaluación, es uno de los momentos más enriquecedores para ambas partes. Presenta la posibilidad de que los empleados conozcan los resultados obtenidos de su evaluación y también permite al gerente y al empleado analizar los problemas actuales y así poder establecer objetivos futuros.

Se deberá establecer un proceso de apelación para permitir que los empleados expresen su desacuerdo con la evaluación. Por eso es fundamental que el evaluador cuente con la documentación pertinente para respaldar las calificaciones de la evaluación.

La credibilidad de un empleador se consolida cuando puede respaldar las calificaciones de evaluación de desempeño mediante la documentación de los casos de desempeño deficiente.

Es importante remarcar aspectos y características sobre qué es retroalimentar y qué no lo es:

### **Sí, es retroalimentación.**

- ◆ Es una descripción de hechos y de percepciones y sentimientos.
- ◆ Es una manera de ayudar.
- ◆ Es un proceso natural que se da en diferentes contextos de la vida.
- ◆ Es específica y concreta.
- ◆ Es un proceso de diálogo continuo dirigido a modificar comportamientos.
- ◆ Se dirige la persona utilizando su nombre.
- ◆ Es oportuna.
- ◆ Es congruente entre el sentir, el pensar y el decir
- ◆ Actúa como facilitador de crecimiento personal.

---

<sup>22</sup> Lau Jesús, “Evaluación del desempeño del personal bibliotecario”, Alfagrama Ediciones SRL. Primera edición Ciudad Autónoma de Buenos Aires Argentina 2010.

**No es retroalimentación.**

- ◆ Reprochar, crítica, consejo, interpretación.
- ◆ Hablar por otros.
- ◆ Legalizar la agresión o el castigo
- ◆ Un proceso en el que solo se toma en cuenta una de las partes.
- ◆ General o abstracta
- ◆ Dirigida a aspectos que están fuera de control de la persona.
- ◆ Inoportuna y desproporcionada.
- ◆ Un proceso impuesto sin opción a acuerdos.
- ◆ Incongruente.

**Propósitos de la evaluación de desempeño**

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación proporcionan aportes que se pueden utilizar en el rango de todas las actividades de Recursos Humanos.

<b>Propósitos de la evaluación de desempeño</b>	
<b>De Desarrollo</b>	<b>Administrativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar retroalimentación del desempeño</li> <li>- Reconocer el desempeño individual</li> <li>- Determinar las necesidades de capacitación de la organización</li> <li>- Reforzar la estructura de autoridad</li> <li>- Mejorar la comunicación</li> <li>- Identificar las fortalezas o debilidades individuales</li> <li>- Evaluar el logro de las metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar decisiones sobre recompensas/ Compensaciones</li> <li>- Planeación de personal</li> <li>- Cumplir con requerimientos legales</li> <li>- Determinar candidatos para promociones, transferencias</li> <li>- Decidir la retención o la separación y los despidos</li> <li>- Documentar las decisiones del personal</li> <li>- Validar los criterios de selección</li> </ul>

*Cuadro: Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. Administración de recursos humanos Editorial Thompson Learning Inc Décimo cuarta edición México 2008*

En nuestra intervención, la evaluación de desempeño servirá como parámetro para las compensaciones de los empleados; es por eso que nos enfocaremos en la teoría específica del tema.

### **Sistema de compensaciones**

Un sistema de compensaciones, cuidadosamente diseñado, puede contribuir significativamente a la eficacia y a los resultados de la organización. El mismo proporciona un alto grado de flexibilidad, permitiendo su ajuste conforme a las necesidades y las situaciones individuales dentro de las limitaciones financieras y políticas de cada organización.

La política de Recursos Humanos debe perseguir una serie de objetivos respecto de las compensaciones:<sup>23</sup>



*Cuadro: Lesta Luís Marcelo, Guía de estudio Administración de Remuneraciones y beneficios, Argentina 2007.*

Los empleados desean sistemas de compensación o remuneración que perciban como justos y proporcionales a sus habilidades y expectativas. Por tanto, el pago es una consideración importante en la administración de recursos humanos porque ofrece a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. La compensación incluye todas las formas de pago y recompensa que los empleados reciben por el desempeño de sus puestos.<sup>24</sup>

El propósito esencial de un sistema de remuneraciones consiste en atraer, retener y motivar a empleados eficientes.

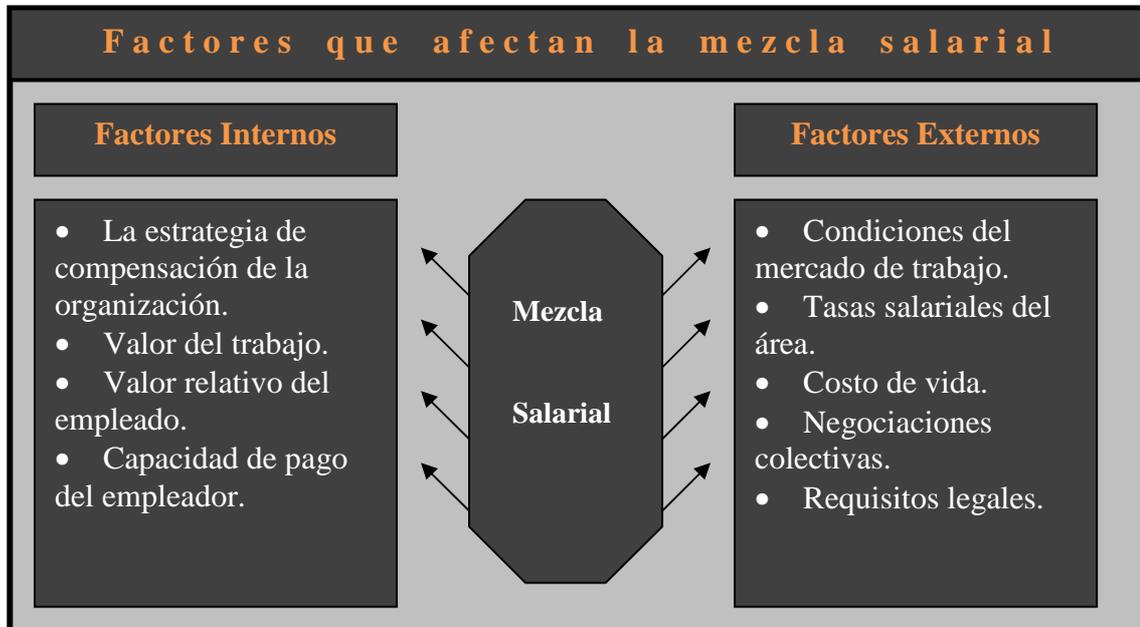
El pagar a los empleados de una manera justa y acorde a sus competencias y aportes a la empresa, es un método sumamente eficaz para lograr el éxito y cumplimiento de los objetivos generales de la organización, un sistema de remuneraciones es parte integrante de un sistema total de calidad.

<sup>23</sup> Lesta Luís Marcelo, *Guía de estudio Administración de Remuneraciones y beneficios*, Argentina 2007.

<sup>24</sup> Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. *Administración de recursos humanos* Editorial Thompson Learning Inc Décimo cuarta edición México 2008

### Determinación de la compensación

Una combinación de factores internos y externos puede influir de manera directa o indirecta en las tasas con las cuales se paga a los empleados. A través de su interacción estos factores constituyen una mezcla salarial:<sup>25</sup>



*Cuadro: George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell. Administración de recursos humanos .México Editorial Thompson Learning Inc 2008 Décimo cuarta edición.*

### Objetivos de la administración de compensaciones

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos que busca obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional. Por lo que podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración de esta vital área, a través del departamento de personal, garantiza la satisfacción de los empleados lo que a su vez, ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

<sup>25</sup> George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell. *Administración de recursos humanos* .México Editorial Thompson Learning Inc 2008 Décimo cuarta edición.

Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.<sup>26</sup>

La administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos:

- **Adquisición de personal calificado:**

Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes; debido a que las compañías compiten en el mercado laboral y los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda de este.

- **Retener a los empleados actuales:**

Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.

- **Garantizar la igualdad:**

La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad externa e interna. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. La igualdad externa implica que se deberá cubrir a los miembros de la organización con una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.

- **Alentar al desempeño adecuado:**

El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades, para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño puede reforzarse y alentarse mediante una política de compensación adecuada.

- **Controlar los costos:**

Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede compensar a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

- **Cumplir con las disposiciones legales:**

Al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado

---

<sup>26</sup><http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>

de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.<sup>27</sup>

### **Desempeño y remuneración:**

Se ha popularizado la vinculación del salario de los trabajadores con su desempeño, debido a la importancia que se da a la competencia, la productividad y la entrega de resultados medibles. Prácticamente todas las empresas muestran la tendencia a vincular, al menos parte de la remuneración de sus trabajadores, con su desempeño o con el desempeño de la compañía.

### **Estándar de pago por desempeño**

Para aumentar la productividad y reducir los costos de manos de obra en el competitivo entorno económico actual, cada vez más las organizaciones establecen los objetivos de compensación basados en un estándar de pago por desempeño. Es conveniente que los gerentes enlacen, al menos un tipo de remuneración, al esfuerzo y al desempeño del empleado. Sin esta norma, la motivación para realizar un esfuerzo mayor será baja, lo cual redundará en costos más elevados en términos de salarios.

El término pago por desempeño se refiere a una amplia variedad de opciones de compensación, incluyendo el pago basado en méritos, bonos, comisiones sobre el salario, bandas de puestos y retribuciones, incentivos a equipos y grupos y programas diversos de participación de utilidades.

Además la mayoría de los empleados considera que debe haber una relación directa entre su compensación y su desempeño relativo.<sup>28</sup>

La nueva tendencia es ganar dinero por los resultados obtenidos. Y si a esto le sumamos el esfuerzo de una empresa por lograr que sus trabajadores logren lo anterior, estamos hablando de que puede existir ganancia y buenos resultados para todas las partes involucradas con el éxito empresarial.

---

<sup>27</sup> Werther William, Keith Davis Jr, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición - Enero 2008

<sup>28</sup> Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. *Administración de recursos humanos* Editorial Thompson Learning Inc Décimo cuarta edición México 2008

Nada más justo que ganar dinero en proporción directa a cómo trabajamos. Muchas veces nuestro esfuerzo no se ve recompensado como debería ser y esto causa una gran desmotivación en cada uno de nosotros.

Una nueva tendencia mundial es la que tiene que ver con ganar un salario por desempeño o por resultados y no por antigüedad o rango en una empresa.

En algunas organizaciones se está implementando este sistema, en el cual se establecen criterios que deben ser cumplidos para poder ganar dinero.

Dichos criterios se basan en la variabilidad y en el cumplimiento de objetivos no sólo individuales sino colectivos y empresariales, lo que determinará el monto del salario.

El pago por mérito se ha venido abriendo campo a través de las empresas de los países en desarrollo y no se descarta que lleguen también a las nuestras. Países como Francia y el mismo Japón llevan implementando dicha tendencia con gran éxito, logrando un mayor compromiso por parte de los empleados y un mejor desarrollo en el interior de las empresas.

Por esto es importante que las compañías se esmeren por capacitar más a sus empleados y aumenten sus conocimientos y, paralelamente, logren que ellos se identifiquen y compartan plenamente los objetivos de la organización. Esto dará como resultado un mayor grado de compromiso y lealtad hacia la empresa.

Y si existe lo anterior, los resultados no se harán esperar. El trabajo será mayor y mejor y los salarios serán proporcionales a los logros cumplidos. En este caso no existen perdedores y los beneficios tanto para los empleados como para la organización serán grandiosos.

En muchas empresas, la antigüedad de una persona le garantizaba estabilidad y buenos ingresos. Ahora el permanecer en una compañía será tarea de los mismos empleados y sus conocimientos y habilidades les permitirán ayudar a la compañía y así mismos; Sentir satisfacción por lo que se está haciendo y además ganar buen dinero, es el anhelo que persiguen todos los empleados en una organización.

Más elementos que prevalecerán para lograr estabilidad y buen ingreso son los que tienen que ver con la creatividad, el dinamismo, el entendimiento de la visión y misión de la empresa y todo acto que genere buen ambiente y solidaridad en el sitio de labores.

Por todo esto, es importante que las empresas garanticen a sus trabajadores todo lo que esté a su alcance para capacitarlos en las nuevas tendencias y generar un buen ambiente laboral. Conjunción de estos dos factores se verá reflejada en ganancias para

la empresa y mejores ingresos para los trabajadores. Aquellos individuos que no se quedan en el pasado son los que tienen el éxito en sus manos. Los que miran los cambios no como un problema sino como una oportunidad, serán los mejor preparados para aportarle mucho a la empresa y así mismo recibir su recompensa que puede ir más allá de ganar dinero.

Como pudimos apreciar, con el esfuerzo mutuo de empresa y trabajador, se pueden alcanzar grandes beneficios para unos y otros. Para el trabajador en la parte económica y emocional y para la empresa en mejores actividades y resultados. La idea es que exista ganancia en todo sentido y se logre un compromiso grande entre las dos partes.

Finalmente, es preciso aclarar que el dinero es un gran agente motivador, sin embargo la satisfacción de realizar bien un trabajo y saber que se está haciendo algo importante y con gran expectativa de crecer, hará que el esfuerzo sea mayor y se logren muchos beneficios en todo sentido.<sup>29</sup>

### **Pago por mérito**

El pago por mérito es un incremento de sueldo concedido al empleado con base a su desempeño individual. Difiere del bono que, en general pasa a formar parte del sueldo base del empleado, mientras que el bono es un pago único.<sup>30</sup>

El incremento por méritos casi siempre se otorga con la condición de que el empleado haya logrado un estándar de desempeño objetivo; aunque la evaluación subjetiva de un superior sobre el desempeño del subordinado puede desempeñar un papel importante en el aumento otorgado.

Los incrementos por méritos pueden funcionar como motivadores si los empleados perciben que estos se relacionan con el desempeño requerido para ganarlos.<sup>31</sup>

El pago por méritos permite que el trabajador reciba una compensación económica que represente su contribución a su empresa y que sus esfuerzos personales destacados sean reconocidos explícitamente a través de su nivel salarial.

El objetivo al desarrollar una estrategia de pago por méritos es mantenerse competitivo el reclutamiento del talento en el mercado o rubro de su empresa. Las organizaciones

---

<sup>29</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/20/pagoresultados> Oscar Javier Salinas  
Compensación y salarios

<sup>30</sup> Desller Gary *Administración de Recursos Humanos* Editorial Pearson Prentice Hall, México 2009

<sup>31</sup> Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. *Administración de recursos humanos* Editorial Thompson Learning Inc Décimo cuarta edición México 2008.

compiten por el talento y ofrecen incentivos muy importantes, de manera que se necesita tener prácticas adecuadas para no perder a los trabajadores talentosos.

### **Algunos beneficios de implantar un Programa de Pago por Méritos:**

- ◆ Atrae y retiene al personal talentoso e importante para la empresa.
- ◆ Reconoce y recompensa las responsabilidades y exigencias para cada puesto de trabajo.
- ◆ Motiva a los empleados e incrementa su autoestima.
- ◆ Fomenta el afán de superación entre los trabajadores, y a mejorar su desempeño laboral.
- ◆ Aumenta el grado de satisfacción de los empleados.<sup>32</sup>

### **Equidad de pago**

Definida de manera sencilla, la equidad abarca el concepto de justicia; la teoría de la equidad es una teoría de la motivación que explica cómo responden las personas a las situaciones en las cuales sienten que han recibido menos o más de lo que merecen.

Lo más importante en la teoría es el papel de la percepción en la motivación y el hecho de que las personas hacen comparaciones. Es decir, establece que las personas relacionan lo que aportan (capacidades, habilidades y experiencias) en una situación con los resultados (salarios, prestaciones) que obtienen en dicha situación. Después comparan el valor de esa relación, con el valor de la relación aportación/ resultados de otras personas que ocupan una clase similar de puestos en la organización. Si el valor de su relación iguala el valor de la otra persona, perciben la situación como equitativa y no existe tensión alguna; sin embargo, si perciben que su relación no es equitativa respecto a otros, esto crea tensión y los motiva a eliminar o reducir la desigualdad.

Para los empleados, la equidad de pago se logra cuando la compensación recibida es igual al valor del trabajo que se realiza.

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo no sólo en su nivel de vida, sino también en el status y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo.

---

<sup>32</sup> [www.amcham.org.pe/abe/.../guía\\_abe\\_pago\\_por\\_meritos](http://www.amcham.org.pe/abe/.../guía_abe_pago_por_meritos)

Como el sueldo representa una recompensa que se recibe a cambio de las contribuciones de un empleado, es esencial, según la teoría de la equidad que el pago sea equitativo en términos de esas contribuciones.

## Relación entre la equidad de pago y la motivación



Cuadro: Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. *Administración de recursos humanos* Editorial Thompson Learning Inc Décimo cuarta edición México 2008

Cuanto mayor sea la disparidad percibida entre mi relación de aportación/ resultado y la relación de aportación/ resultado de la persona con la que la comparo; mayor será la motivación para reducir la brecha entre mis niveles de aporte y el del otro empleado.

### El pago y la teoría de las expectativas

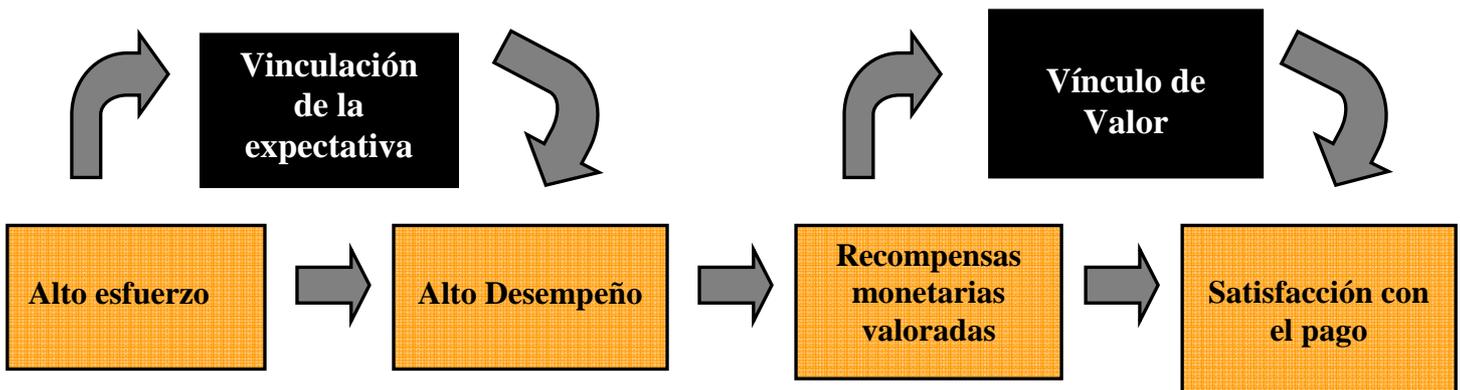
La teoría de las expectativas de la motivación señala que el nivel de motivación depende de lo atractivo de las recompensas que se buscan y de la probabilidad de obtenerlas. La teoría sostiene que los empleados efectuarían un mayor esfuerzo en el trabajo si tuvieran razones para esperar que eso dé como resultado una recompensa que es valiosa. Para motivar este esfuerzo el valor de cualquier recompensa monetaria debe ser atractivo, los empleados también deben creer que el empleador valora el buen desempeño y que como resultado recibirán la recompensa esperada.

En el cuadro que se muestra a continuación se muestra la relación entre pago por desempeño y la teoría de las expectativas de la motivación; el modelo señala, primero, que un gran esfuerzo conducirá a un alto desempeño (expectativa). Segundo, el alto desempeño debe dar como resultado recompensas que sean apreciadas (valoradas). El pago por desempeño conlleva un sentimiento de satisfacción con el pago que permite reforzar el alto nivel de esfuerzo.

Por consiguiente la manera en que los empleados perciban la compensación puede ser un factor importante para determinar el valor motivacional de la compensación. Además, la comunicación efectiva de la información del pago, junto con un ambiente organizacional que genere la confianza del empleado en la administración, puede contribuir a que los empleados tengan una percepción más precisa de su pago.

Las percepciones que los empleados desarrollan respecto a su pago son influidas por la exactitud de su conocimiento y comprensión de los objetivos estratégicos del programa de compensación.<sup>33</sup>

**EL PAGO POR DESEMPEÑO Y LA TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS**



Cuadro: Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. *Administración de recursos humanos* Editorial Thompson Learning Inc. Décimo cuarta edición México 2008

<sup>33</sup> Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. *Administración de recursos humanos* Editorial Thompson Learning Inc Décimo cuarta edición México 2008

# CAPÍTULO IV

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

---

### Relevamiento de datos

#### **Estructura:**

El Organigrama de la empresa, representa un cuadro de ubicación de todas las personas que trabajan en ella, atendiendo a su responsabilidad, antigüedad y/o capacitación respecto del cumplimiento de las tareas.

Como se puede observar, el organigrama de Córdoba Motos presenta una estructura más horizontal que vertical. El mismo se encuentra dividido por áreas, las cuales poseen un encargado responsable de la toma de decisiones, desarrollo de actividades y manejo de personal a su cargo. Estos encargados a su vez responden a la gerencia general de la organización.

En la cúspide se encuentran los directores. Los mismos son dos socios a los cuales se les consulta y derivan las decisiones más importantes y representativas de la organización. Luego, en la otra línea, viene el Gerente de Logística y Calidad y el Gerente Administrativo; los cuales poseen a su cargo a todos los encargados de las distintas áreas de la empresa.

Por debajo, en la tercera línea se encuentran los encargados de las diversas áreas:

- Encargado Coordinación de pedidos ( 1)
- Encargado de Gestión de ventas, reclamos y pedidos (1)
- Encargado de Atención al público (1)
- Encargado de stock (1)
- Encargado de Recepción y expedición (1)
- Encargado de Compras (1)
- Encargado de Control de Documentación y Registro (1)
- Encargado de auditorias (1)
- Encargado de Administración (1)
- Viajantes (4)

Luego, en la cuarta categoría se encuentra el encargado de primer piso, el cual responde tanto al encargado de coordinación de pedidos como al encargado de gestión de ventas, reclamos y pedidos; funciona como nexo entre estos encargados y los puestos de armado de pedido, control y embalaje.

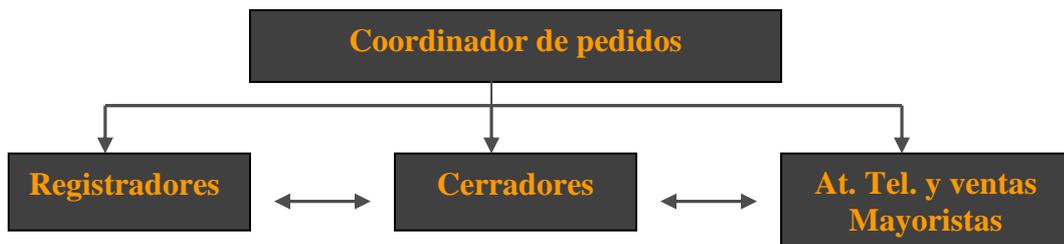
Por último, en el quinto nivel se encuentran todos los trabajadores que pertenecen a las distintas áreas respondiendo a sus respectivos encargados.

Las áreas existentes poseen un total de:

- Área pedidos : 38 empleados
- Área Atención al público: 4 empleados
- Área de Stock: 3 empleados
- Área administrativa: 4 empleados

**Transferencia de puestos**

Como se aprecia, todos los demás puestos que están por debajo de la línea de encargados se encuentran en un mismo nivel. La empresa hace hincapié en la transferencia de empleados entre los distintos puestos de trabajo en este último nivel. Por ej. :



*(Cuadro elaboración propia en base a información de la empresa)*

Es decir, los empleados son transferidos de un puesto a otro, esto se puede dar dentro de un área determinada o bien desde distintas áreas; por ej.: un empleado que trabaja en el área de pedidos como registrador, puede en el futuro ocupar un puesto en el área de stock como personal de control de stock. La empresa pretende formar empleados polivalentes, es decir que todos sepan hacer todo dentro de la organización. Estas transferencias son apoyadas con capacitaciones tendientes a lograr que los trabajadores puedan desempeñar eficientemente su labor en el puesto de trabajo para el cual fuera requerido.

A continuación se podrá observar el organigrama de la empresa. *(Material provisto por la empresa)*

**Recursos físicos:**

Las maquinas y equipos en uso están codificadas con códigos visibles y hay un listado de maquinas y equipos. Existe un plan de mantenimiento preventivo que es realizado por proveedores externos y/o por el personal de la empresa, y en todos los casos se registran en la “planilla de mantenimiento preventivo de máquinas y equipos”. Cuando el personal detecta una falla en alguna maquina, el responsable de mantenimiento se comunica con el proveedor de servicios. Una vez reparada la falla, controla el registro del mantenimiento en el “registro de mantenimiento correctivo” y su puesta en marcha. Luego el responsable de mantenimiento archiva el registro en el legajo del equipo.

**Infraestructura:**

La infraestructura tiene un plan de mantenimiento preventivo que compete a las instalaciones, las cuales se realizan por medio de proveedores externos, registrando su ejecución en la planilla de mantenimiento preventivo de infraestructura e instalaciones.

El responsable de mantenimiento verifica una vez al mes el cumplimiento de todos los planes de mantenimiento preventivo y decide el pago a los proveedores.

**Área de Recursos Humanos:**

La empresa no cuenta con un área armada de Recursos Humanos. La Gestión de Recursos Humanos está casi ausente y es precaria. Todo lo referido al manejo de personal es llevado adelante de manera conjunta por una psicóloga y una consultora externa. Las tareas que lleva adelante la psicóloga de la empresa son las siguientes:

- Elaboración de evaluaciones de desempeño, junto con el Gerente de calidad.
- Feed back, sobre resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Mediación entre el empleado y los directivos en situaciones conflictivas.
- Confección de los programas de capacitación junto con la dirección
- Análisis de encuestas laborales.
- Elaboración de actividades tendientes a fomentar el buen clima laboral y la integración.

Por otro lado, las actividades referidas a la gestión del personal, son complementadas con la participación de una consultora externa, la cual se presenta en la empresa no más de una vez por mes. Planifica y lleva adelante reuniones con los directivos de la empresa y encargados de distintas áreas en las que busca comprender las distintas posiciones e inquietudes de los gerentes para luego tomar decisiones en conjunto referidas a:

- Reclutamiento de empleados.
- Selección de personal.
- Elaboración de encuestas laborales.
- Implementación de encuestas laborales.
- Orientación acerca del manejo de los empleados.
- Las decisiones referidas a remuneraciones, promociones, premios transferencias y rotaciones son abordadas por la dirección.

Como se planteó anteriormente, en la empresa no hay un área específica de Recursos Humanos donde se lleven adelante todas las tareas específicas de la misma. Las tareas se encuentran divididas entre distintos actores de diferentes áreas. Si bien la psicóloga aporta un valor a la empresa en cuestiones referidas a la gestión del personal; hay cuestiones sobre el manejo y desarrollo del personal que escapan a su entender.

Muchas de las tareas que lleva a adelante en la organización requieren del apoyo y ayuda de otros actores como la consultora y la dirección. El aporte es significativo en cuanto al saber escuchar, aconsejar y entender al empleado en momentos de crisis, enojos y cambios que se puedan presentar en el día a día. También es fundamental su intervención en reuniones y actividades conjuntas donde se busca la integración de los trabajadores y el bienestar dentro de la empresa. Las falencias se hacen sentir al momento de confeccionar, planificar, diseñar y desarrollar herramientas comunes del área de Recursos Humanos; las cuales son indispensables para una buena gestión y desarrollo del personal en sus puestos de trabajo y que hacen al buen funcionamiento organizacional. Estas herramientas tales como programas de capacitación, evaluación de desempeño, confección de análisis de puestos, programas de desarrollo profesional o confección de programas de compensaciones, sólo pueden ser llevadas adelante por una persona profesional en Recursos Humanos que trabaje de manera conjunta con la psicóloga.

En los tiempos que corren es de suma importancia contar con un departamento específico de Recursos Humanos. Muchas de las actividades que se llevan adelante son de gran valor y aporte, repercutiendo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es necesario que el área de Recursos Humanos sirva como nexo para lograr que los objetivos individuales sean compatibles con los de la empresa y así, mantener, retener y motivar al personal, satisfaciendo las necesidades individuales de los miembros de la organización. En caso contrario empezará a perder personal y su satisfacción y su desempeño se verán reducidos.<sup>35</sup>

### **Análisis y descripción de puestos:**

La empresa no cuenta con un análisis de puestos detallado. Lo que poseen es un informe de puestos donde se detallan todas las responsabilidades en procesos y actividades que se deben realizar en cada puesto de trabajo. Por otro lado, cuentan con la especificación de puestos, en la cual se exponen las calificaciones mínimas de aptitudes, habilidades y conocimientos aceptables de cada persona que ocupa un puesto (perfil del puesto).

La empresa debería contar con un análisis de puestos ya que el mismo otorga información valiosa al momento de tomar decisiones referidas a la gestión de personal.

### **Evaluación de desempeño:**

La evaluación de desempeño que se lleva adelante en la empresa Córdoba Motos SRL es confeccionada por el Gerente de Logística y Calidad con la ayuda de la psicóloga de la empresa. Esta herramienta está confeccionada a partir de los perfiles de puestos, es decir, toman los perfiles (conocimientos, habilidades y actitudes) que se requieren para el puesto a la hora de seleccionar al personal y los plasman en la evaluación de desempeño como indicador a evaluar. Por ej.: el perfil de un determinado puesto requiere de “conocimientos de artículos alternativos”; luego toman ese punto como indicador para evaluar el desempeño del empleado.

Como mencionamos anteriormente, en la empresa Córdoba Motos SRL se toma el perfil del puesto como base para la confección de la evaluación. Este proceder no es considerado el apropiado ya que el sistema de evaluación debe estar directamente

---

35 Werther William, Keith Davis jr.; *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición - Enero 2004.

relacionado con el análisis y descripción del puesto, es decir, calificar todos los factores que se deben poseer para alcanzar el éxito en el puesto de trabajo. Estos factores serán más exactos y reales si se realizaran los análisis y descripciones de puesto en la empresa.

Los resultados de la evaluación se obtienen mediante un promedio entre la nota del encargado y la gerencia, y en base a eso se compara con el valor mínimo para el indicador y luego se saca el déficit. El valor mínimo en este caso es el 6 el cual es determinado por la ISO y representa un valor aceptable para realizar las tareas. Además se plantean objetivos de puesto para el crecimiento y la mejora continua del empleado en su puesto de trabajo.

Si aparece un déficit en indicadores de conocimiento, se realizan capacitaciones y luego se realiza un seguimiento para ver si el empleado aprendió y le sirvió. Por ejemplo capacitaciones de utilización del sistema informático.

Si son aspectos subjetivos, se los plantean en la devolución de la evaluación de desempeño y se busca con el empleado la forma de superar el déficit de ese año.

La evaluación es realizada anualmente. Los encargados de cada área evalúan a sus subordinados para luego ellos ser evaluados por sus superiores (gerencia). Esta evaluación es llevada adelante mediante observaciones indirectas, es decir el evaluador califica basándose en elementos predeterminados y no en la observación directa.

### **Método de evaluación de desempeño**

El método utilizado por la empresa Córdoba Motos a la hora de evaluar a sus empleados es una escala de puntuación con base en el pasado.

La empresa cuenta con un método donde predomina la subjetividad; la misma carece de las características esenciales con las que debe contar la herramienta para tomar decisiones referidas a salarios, promociones y premios a los empleados. Sin duda es un problema que habrá que resolver para lograr el éxito en el objetivo que se plantea la organización.

Es imprescindible mejorar y rediseñar el modelo de evaluación de desempeño que se lleva actualmente en la organización si se quieren tomar decisiones acertadas referidas a compensaciones.

Llevar adelante una evaluación de desempeño no es tarea fácil. Para ser ética y legalmente aceptable, los sistemas de evaluación de desempeño deben partir de bases objetivas de medición de labores y medición de resultados.

No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores externos o internos, ni justificar las decisiones únicamente en la experiencia, el sexto sentido o el buen ojo del evaluador. Es por eso que para garantizar el éxito de la herramienta se deben considerar y conocer los requerimientos propios de la misma.

A continuación se presenta el modelo que implementa la empresa para evaluar a sus empleados, el mismo es de un puesto en particular, en este caso es el de “armador de pedidos”

*(Este material es provisto por la empresa Córdoba Motos SRL.)*

		EVALUACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO							Código: R.4.0.3.A
									Aprobó NC
PUESTO: Armador de Pedidos		NOMBRE Y APELLIDO: Gabriel Giordano			FECHA:				
		VALOR MÍNIMO	VALOR EVALUADO Encargado	NC	Socios	Prom.	DÉFICIT	OBJETIVO	
<b>CONOCIMIENTOS</b>									
1	Conocimiento del sistema: Nivel Básico	6	7	6		6,5		8	
2	Conocimiento de la mercadería	6	7	6		6,5		9	
3	Conocimiento del espacio físico de la empresa	6	7	6		6,5		8	
4	Conocimiento de Procedimientos, instructivos y registros del área	6	6	5		5,5	-0,5	8	
5	Conocimientos de artículos alternativos	6	8	8		8		8	
6	Conocimiento del área de trabajo	6	8	8		8		9	
<b>HABILIDADES</b>									
1	Concentración	6	8	8		8		9	
2	Agilidad	6	7	7		7		9	
3	Control visual	6	7	7		7		9	
4	Organización	6	8	8		8		9	
<b>ACTITUDES</b>									
1	Compañerismo	6	8	8		8		9	
2	Colaboración	6	8	8		8		9	
3	Responsabilidad	6	8	8		8		9	
4	Predisposición.	6	8	8		8		9	
5	Pro actividad	6	7	7		7		8	
6	Control de la emociones	6	8	8		8		9	
7	Disposición a la Mejora continua	6	7	7		7		9	
DEFICIT EN:		1.4)			-0,5				

## **Retroalimentación**

En cuanto a la retroalimentación y devolución de los resultados, la encargada de llevarla adelante es la psicóloga de la empresa, aquí es donde se observan y determinan las falencias, debilidades y fortalezas que arrojó la evaluación sobre su desempeño; para luego implementar un plan de mejora sobre los puntos que lo requieran. En ese feed back no se les muestra la nota específica que alcanzó ni la evaluación en sí; lo que se hace es comentar y debatir sobre aspectos generales e importantes de su desempeño. La reunión se realiza de manera privada entre el evaluado y la psicóloga.

## **Planificación de la dirección**

La dirección, al iniciarse el año laboral, planifica y determina los objetivos que se pretenden alcanzar en ese período. Los mismos son comunicados a los empleados mediante una reunión realizada a principio de año donde participan todos los empleados de la organización. Los objetivos se comunican y determinan según el área de trabajo.

Al finalizar el encuentro, todos los empleados conocen las metas a alcanzar y saben que deberán esforzarse para cumplirlas. Una vez finalizado el año, los directivos de la empresa convocan a los empleados nuevamente a una reunión donde se procede a comunicar si los objetivos fueron alcanzados.

## **Las compensaciones en la empresa**

*Artículo 103. Concepto. A los fines de esta ley, se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque éste no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquél.<sup>35</sup>*

Los empleados en la empresa Córdoba Motos, perciben salarios regidos por el Convenio Colectivo de Trabajo de la categoría empleados de comercio. Es decir que poseen un sueldo fijo y el aumento del mismo va a depender de un proceso de negociación entre representantes sindicales y de la patronal. Esto quiere decir, que si se le aumenta el sueldo a uno se les aumenta el sueldo a todos.

Además, la empresa no cuenta con categorías salariales definidas; en una de las entrevistas los gerentes nos comentan la necesidad de adoptar a la herramienta evaluación de desempeño como referente principal al momento de tomar la decisión de aumentar o no la remuneración al empleado.

---

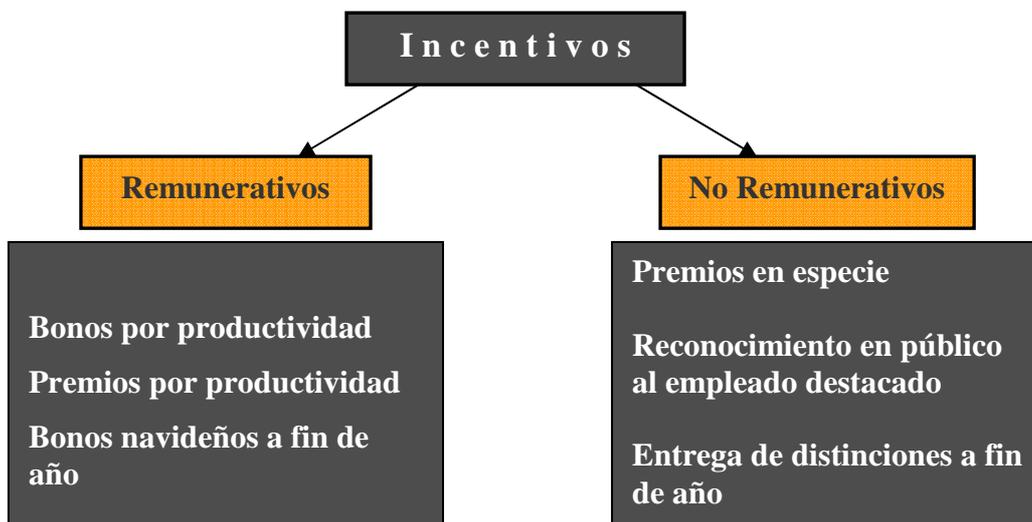
<sup>35</sup> Régimen de Contrato de Trabajo Ley 20744

Con respecto a los incentivos otorgados en la empresa, los cuales son definidos como aquellos que se entregan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que ha permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos en forma individual como grupal; permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor.<sup>36</sup>

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los del sistema de compensación.

Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo no puede serlo para otro.

Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. La empresa cuenta con los siguientes incentivos:



(Cuadro elaboración propiamente base a información de la empresa)

## Beneficios Sociales

*Art. 103 BIS. — Beneficios sociales. Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.*<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. Administración de Recursos Humanos, Ed. Thompson Learning Inc Décimo cuarta edición, México 2008

<sup>37</sup> Régimen de contrato de trabajo Ley 20744.

La empresa Córdoba Motos SRL otorga a sus empleados los siguientes beneficios:

- Provisión de ropa de trabajo.
- Vales de almuerzo.
- Otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos de capacitación.
- Bono navideño.

En materia de Incentivos y Beneficios, la empresa tiene mucho por mejorar. Es importante que los gerentes se actualicen en las nuevas formas de incentivar y motivar al empleado desde estos sistemas. Es necesario que se empiece a mirar a los incentivos como estímulo para el desarrollo del trabajador en sus puestos de trabajo. Contar con un sistema de incentivos ayuda a vincular la remuneración al desempeño, la productividad y la calidad; fomenta el trabajo en equipo, incrementa la participación y el sentido de pertenencia del empleado a la organización.

Actualmente en la empresa los incentivos, premios, etc. son otorgados a los trabajadores sin un parámetro concreto y los empleados pueden sentir confusión e injusticia a la hora de percibirlos; esto sin duda trae consecuencias serias a la organización y al logro de sus objetivos. Si el empleado siente que su desempeño no corresponde al salario o incentivos que percibe, su malestar se reflejará en sus resultados.

En consecuencia, es indispensable contar con una buena evaluación de desempeño donde se pueda observar y reflejar el rendimiento del trabajador y sirva como parámetro a la hora de determinar los incentivos y remuneraciones.

#### **Auditorias:**

Las auditorias internas son llevadas adelante por el Gerente de Logística y Calidad y en ocasiones por los encargados de cada área. Las mismas no se realizan en tiempos establecidos, sino que son llevadas adelante de manera sorpresiva y cuando la dirección la cree conveniente.

Cada año se realizan auditorias externas donde se auditan por ejemplo la gestión de recursos, las compras, los pedidos, etc.

En el desarrollo de las auditorías se busca conocer las condiciones en las que se encuentran las distintas áreas

### **Reglamento Interno**

La empresa Córdoba Motos SRL cuenta con un reglamento interno donde se detallan los puntos referidos a:

- Misión
- Visión
- Valores
- Horarios de trabajo
- Higiene y seguridad laboral
- Vestimenta de trabajo
- Medidas disciplinarias
- Ley de contrato de trabajo

*(El mismo se encuentra disponible en el anexo I Pág. 78)*

### **Encuesta: Evaluación de desempeño presente en la empresa**

Para interiorizarnos más en el problema, llevamos adelante una encuesta a los empleados de Córdoba Motos SRL para observar y analizar cuál era la opinión de los trabajadores sobre la manera en que eran evaluados por la empresa.

La implementación de esta herramienta nos permitió conocer más en detalle las percepciones y posturas que poseen los empleados respecto a la evaluación que se les proporciona.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta estaremos en condiciones de sacar conclusiones acerca del nivel de satisfacción, conformidad o disconformidad que tiene el empleado y poseeremos una base de información segura en la cual respaldarnos para solucionar los problemas.

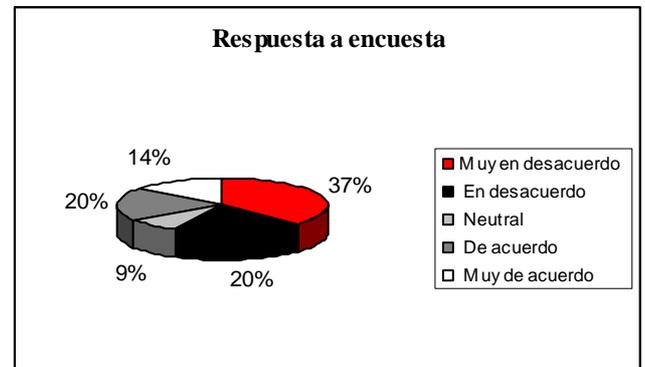
La encuesta realizada se encuentra en el anexo II Pág. 81, aquí solo plasmaremos los resultados obtenidos en la misma. La misma fue realizada en una muestra representativa del total de la población.

La población en Córdoba Motos es de sesenta y dos empleados; la muestra que tomamos fue de treinta y cinco empleados. En esta muestra se incluyeron las áreas más significativas de la organización, es decir, el área Pedidos, Viajantes, Atención al público y Stock.

**Resultados de encuesta a los empleados de Córdoba Motos**

a) *“La evaluación de desempeño que se me realiza en la empresa, ayuda a mejorar mi desempeño”:*

Respuestas	Cantidad de Respuestas
Muy en desacuerdo	13
En desacuerdo	7
Neutral	3
De acuerdo	7
Muy de acuerdo	5

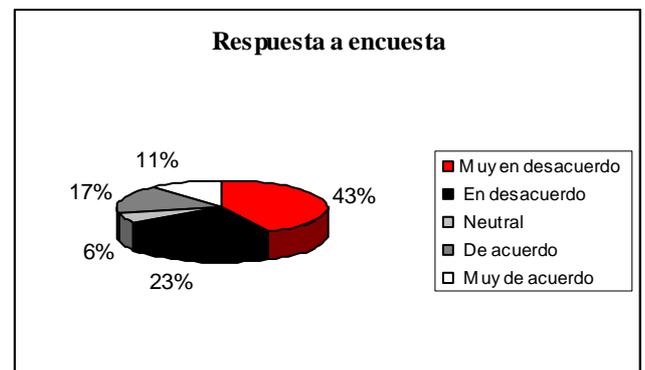


(Tabla y gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada a la empresa)

Se puede observar que la mayoría de los empleados considera que la evaluación no los ayuda a perfeccionarse o mejorar en su desempeño. Lo cual nos habla de una falencia en la evaluación y en su posterior retroalimentación del desempeño.

b) *“Los resultados que arroja la evaluación siempre coinciden con mi trabajo y desempeño realizado en la empresa”:*

Respuestas	Cantidad de Respuestas
Muy en desacuerdo	15
En desacuerdo	8
Neutral	2
De acuerdo	6
Muy de acuerdo	4

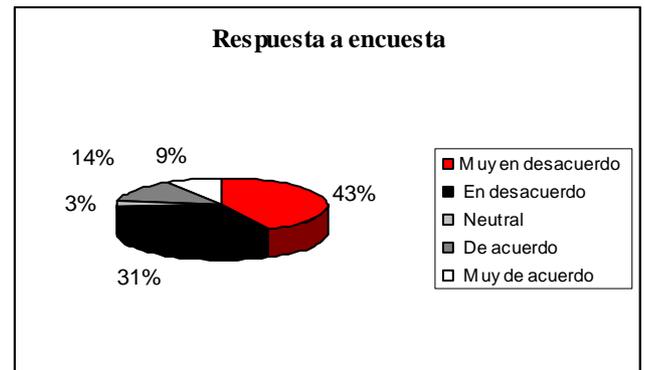


(Tabla y gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada a la empresa)

La mayoría de los empleados se muestran desconformes con los resultados que arroja la evaluación que se lleva actualmente adelante en la empresa, lo cual nos habla de una percepción del empleado de injusticia entre el desempeño y el resultado alcanzado.

**c) La evaluación de desempeño que se me realiza es objetiva:**

Respuestas	Cantidad de Respuestas
Muy en desacuerdo	15
En desacuerdo	11
Neutral	1
De acuerdo	5
Muy de acuerdo	3

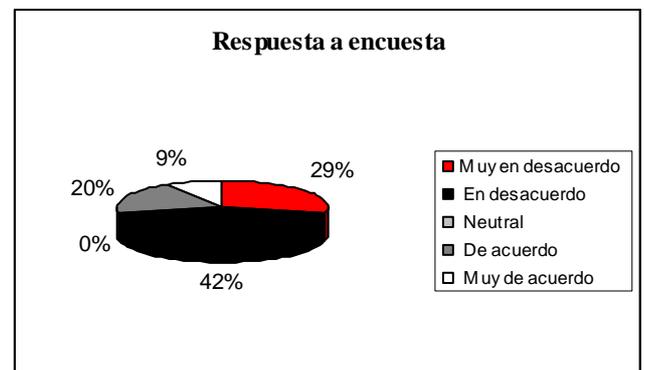


(Tabla y gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada a la empresa)

Es notable que el personal en su mayoría siente que la evaluación no evalúa lo que ellos consideran que se tiene que evaluar y que predomina la subjetividad, es decir: su desempeño depende del ojo de quien lo evalúe.

**d) “Conozco los objetivos que debo alcanzar en mi puesto de trabajo”:**

Respuestas	Cantidad de Respuestas
Muy en desacuerdo	10
En desacuerdo	15
Neutral	0
De acuerdo	7
Muy de acuerdo	3

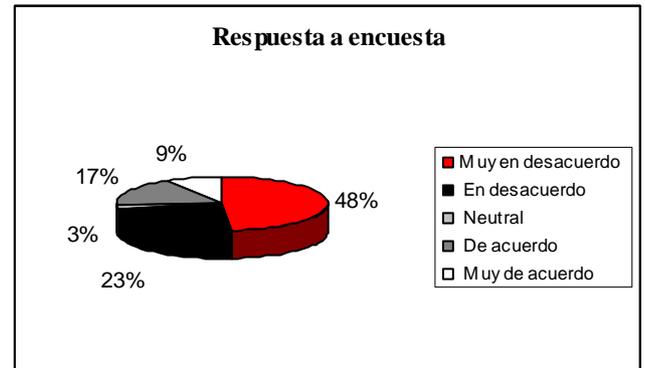


(Tabla y gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada a la empresa)

Es claro el grado de confusión e incertidumbre que presentan los empleados acerca de lo que deben alcanzar o cumplir en su puesto de trabajo. Esto nos habla de falencias en la comunicación por parte de los directivos de la empresa.

*e) Tengo gran conocimiento sobre los aspectos de mi puesto de trabajo que son tenidos en cuenta a la hora de evaluarme:*

Respuestas	Cantidad de Respuestas
Muy en desacuerdo	17
En desacuerdo	8
Neutral	1
De acuerdo	6
Muy de acuerdo	3

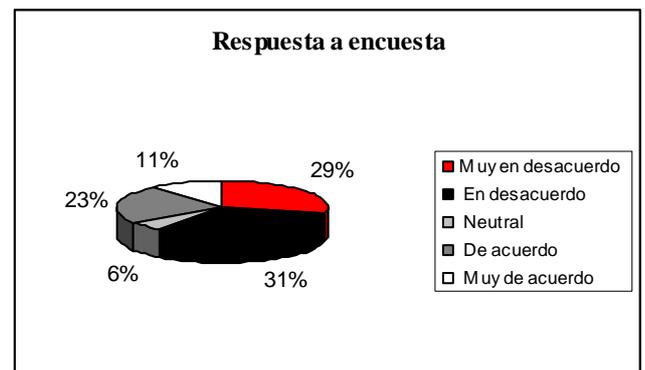


(Tabla y gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada a la empresa)

Los empleados en su mayoría no conocen qué es lo que se evalúa de ellos, por lo tanto no tienen en claro qué es lo que busca o espera de ellos la empresa en sus puestos de trabajo

*f) Mi jefe/ superior me evalúa de manera justa*

Respuestas	Cantidad de Respuestas
Muy en desacuerdo	10
En desacuerdo	11
Neutral	2
De acuerdo	8
Muy de acuerdo	4

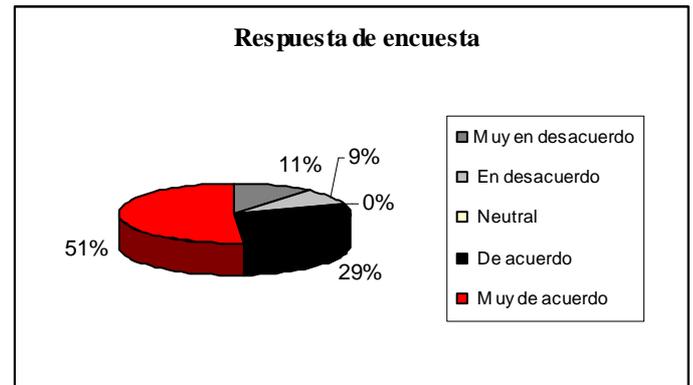


(Tabla y gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada a la empresa)

Se aprecia en los empleados un sentimiento de injusticia y disconformidad sobre el criterio que posee la persona que es encargada de evaluarlos

***g) Considero que los resultados que arroja mi evaluación de desempeño deben incidir en la remuneración que percibo:***

Respuestas	Cantidad de Respuestas
Muy en desacuerdo	4
En desacuerdo	3
Neutral	0
De acuerdo	10
Muy de acuerdo	18

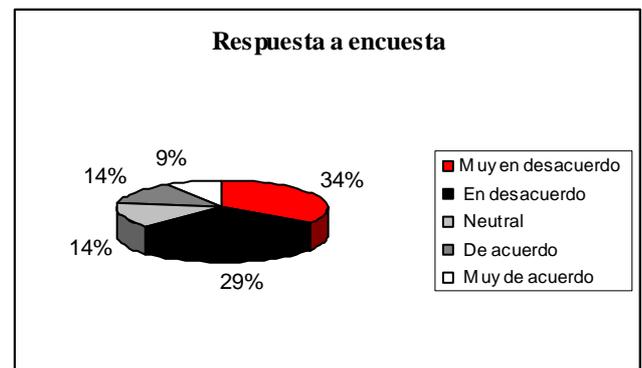


(Tabla y gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada a la empresa)

Se observa que una gran mayoría de los empleados quiere que la remuneración se relacione directamente con los resultados que los mismos obtienen en la evaluación de desempeño.

***h) Mi jefe/superior tiene expectativas realistas sobre mis resultados:***

Respuestas	Cantidad de Respuestas
Muy en desacuerdo	12
En desacuerdo	10
Neutral	5
De acuerdo	5
Muy de acuerdo	3

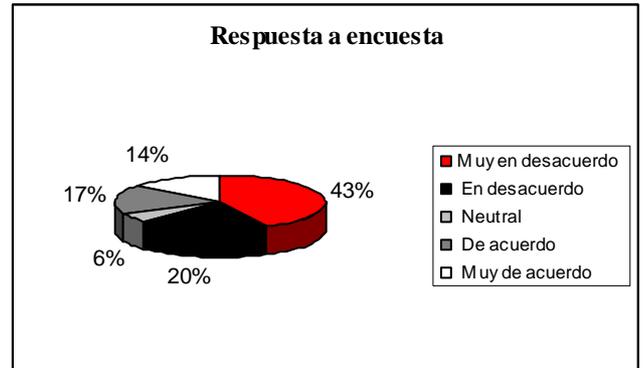


(Tabla y gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada a la empresa)

La gran mayoría de los empleados siente que la persona que los evalúa no tiene en claro qué debe evaluar lo que nos habla de una falta de formación e información del evaluador.

**i) Recibo una devolución completa y convincente sobre mis resultados, una vez realizada la evaluación:**

Respuestas	Cantidad de Respuestas
Muy en desacuerdo	15
En desacuerdo	7
Neutral	2
De acuerdo	6
Muy de acuerdo	5



(Tabla y gráfico de elaboración propia en base a encuesta realizada a la empresa)

Los empleados no reciben una retroalimentación completa y eficiente que aporte satisfacción y conformidad. Se puede observar que esperan más información acerca de su desempeño.

### Diagnóstico

La empresa Córdoba Motos es una organización que perdura a lo largo del tiempo y es generadora de muchos puestos de trabajo en la ciudad de San Francisco. Si bien se la considera una empresa exitosa, posee muchas falencias en lo referido a la gestión de Recursos Humanos y es fundamental que la gerencia se actualice y progrese en la materia. Si bien la empresa es muy rentable, lo podría ser aún más si se interiorizara y preocupara en conocer los sentimientos, reclamos, malestares y situaciones por las que pasan los empleados. No sólo ganaría en productividad sino también en prestigio social. Lo importante es que la empresa cuenta con las posibilidades y recursos para poder llevar adelante las mejoras, sólo es cuestión de organizarse, capacitarse y llevarlas a la práctica.

Luego de tabulada la encuesta y realizado el diagnóstico, llegamos a la conclusión de que el problema central residía en el sistema de evaluación utilizado por la empresa para evaluar a sus empleados, ya que se evidencia un claro malestar respecto a la forma en que se los evalúa; la mayoría expresaron su disconformidad en relación a la falta de objetividad, y demostraron un alto grado de reserva en cuanto a la confiabilidad de los resultados que la herramienta arroja.

Las principales críticas apuntan a la modalidad y criterio del superior que realiza la evaluación. Muchos consideran que no es imparcial ni equitativo y que en el momento de evaluar se deja guiar por simpatías personales. Además dejan entrever que sus expectativas en cuanto a los resultados a obtener no son realistas. Como vemos lo que se cuestiona es la objetividad de quien evalúa, por eso es importante que la persona encargada de evaluar esté informada y previamente capacitada sobre cómo debe llevar adelante este proceso, debe tener en claro las responsabilidades, objetivos y alcance del puesto y debe conocer perfectamente qué y cómo evaluar. Para eso es necesaria la colaboración y compromiso de los directivos, tendientes a capacitar adecuada y profesionalmente también a los evaluadores.

Debemos resaltar que los empleados, además, no sienten que la evaluación ayude a su desarrollo ni desempeño y esto fue destacado por un alto porcentaje de los encuestados.

Otro punto a destacar es la retroalimentación que reciben luego de realizarse la evaluación; la mayoría siente que la devolución y feed back que reciben es incompleta y escasamente convincente.

Ahora bien, en referencia al puesto de trabajo, podemos inferir que la mayoría de los empleados no conocen los objetivos que deben alcanzar, como así también no tienen claro qué aspectos de su puesto de trabajo son tenidos en cuenta al momento de evaluarlos. Se advierte falta de conocimiento de responsabilidades y tareas que se deben llevar adelante en los puestos de trabajo y confusión en la especificidad de sus funciones. Esto representa una clara desventaja para el empleado ya que si no conoce con certeza qué es lo que debe alcanzar, es muy difícil que su evaluación arroje buenos resultados. El empleado debe saber hacia dónde ir, cómo llegar y para qué.

Por último, nos fijamos en la percepción que posee el empleado, acerca del salario que percibe como consecuencia de la evaluación de desempeño. Una gran mayoría opina que no hay relación entre el salario que percibe con el desempeño que realiza.

Esto acentúa aún más la necesidad de contar con un modelo de evaluación que permita reflejar de manera más objetiva el desempeño realizado por el empleado y que la misma sirva como un parámetro para la remuneración. Es importante que el empleado perciba que su desempeño está reflejado y relacionado directamente con el salario que recibe. Esto acentúa el sentimiento de equidad y justicia en el mismo.

El mismo debe saber qué se le paga y por qué; ya que es la única manera de generar una relación de confianza entre ambas partes (empleador- empleado).

Sin duda hay mucho que mejorar y trabajar en el modelo de evaluación que se está llevando adelante con los trabajadores, ya que en vez de representar una ventaja o utilidad para la empresa está generando malestar y no ayuda a la motivación de los mismos.

En conclusión, al haberse detectado que el problema radicaba en el sistema de evaluación en uso, proponemos el rediseño del modelo de evaluación, en el cual se tendrán en cuenta las objeciones que se le habían imputado al anterior para enmendarlas.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN PROPUESTO

---



Luego de haber realizado una exhaustiva investigación y análisis de la situación en la que se encuentra la empresa Córdoba Motos SRL y teniendo en nuestro poder los datos y la teoría necesaria, pasamos a plasmar la propuesta de mejora que consideramos apropiada para afrontar la situación problemática presente en la empresa.

### **Planeamiento estratégico**

Nuestra intervención es la propuesta de un nuevo modelo de evaluación de desempeño para la empresa Córdoba Motos SRL.

#### **FASE I - Fijación de objetivos -**

En primer término definiremos los objetivos que nos propusimos para el diseño de la evaluación de desempeño que propondremos a la empresa:

- ◆ Confeccionar un modelo de evaluación que arroje resultados concretos y reales sobre el desempeño del empleado y vincularlo directamente con el salario, como así también tomar decisiones con respecto a capacitaciones, promociones y ascensos.
- ◆ Obtener información lo más objetiva posible acerca del desempeño logrado por el empleado en su puesto de trabajo.
- ◆ Involucrar al personal en el proceso de evaluación permitiéndole opinar, participar, negociar y decidir sobre los puntos en los cuales se basará su evaluación.
- ◆ Otorgar al empleado una retroalimentación precisa y exhaustiva que le permita visualizar las razones que pesaron en la determinación de su remuneración.
- ◆ Generar una sensación de justicia y equidad en los empleados basada en la relación proporcionalidad= remuneración



## FASE II - Diseño del sistema de evaluación -

Como mencionamos en el diagnóstico organizacional, la empresa Córdoba Motos no cuenta con un análisis de puestos definido. Cuenta con un informe detallado de puestos en donde se detallan todas las responsabilidades y tareas que se deben llevar adelante en cada puesto de trabajo. También posee los perfiles de puestos en donde se encuentran especificados las habilidades y conocimientos que debe poseer el empleado para desenvolverse en determinado puesto, esta descripción es el parámetro que se utiliza para evaluar a los empleados. A partir de este informe y perfiles de puestos, determinaremos nosotros los parámetros de desempeño.

En esta etapa definiremos qué se va a medir, cómo se va a medir y quién la llevará adelante.

### ¿Qué vamos a medir?

Como primera medida determinaremos qué medir, es decir definir los parámetros de desempeño. Lo mismos se desprendieron, por un lado del informe y perfiles de puestos de la organización (Anexo III Pág. 111) y por el otro, de las entrevistas periódicas mantenidas con la gerencia de la empresa, donde nos informaron sobre los puntos en los que ellos deseaban hacer hincapié en las evaluaciones de desempeño y que son los siguientes: conocimientos, habilidades y actitudes de sus empleados.

En una primera instancia de la evaluación se van a medir las competencias referidas a actitudes, habilidades y conocimientos de los empleados a partir de una escala de puntuación.

**Actitudes:** Las actitudes que se evaluarán son generales para todos los puestos de la organización. Las mismas se definieron a partir de: responsabilidades y tareas de puestos; de los perfiles de puestos y el aporte de los directivos de la empresa; quienes nos sugirieron las actitudes que a ellos les interesaría medir en su empresa.

**Habilidades:** Las actitudes que se evaluarán son generales para todos los puestos de la organización. Las mismas se definieron a partir de: responsabilidades y tareas de puestos; de los perfiles de puestos y el aporte de los directivos de la empresa.



La selección y definición de estas habilidades la realizamos de manera conjunta con los directivos de la empresa para lograr mayor precisión y eficiencia en la herramienta.

**Conocimientos:** Otro parámetro muy importante al momento de evaluar el desempeño del empleado son los conocimientos que deben tener al momento de desempeñarse en su puesto de trabajo. Éstos se desprenden de las de responsabilidades y perfiles de puesto en la empresa. Los directivos de la empresa participaron activamente en la definición de los conocimientos que se deberían medir en la evaluación.

A continuación, presentamos el listado de los parámetros seleccionados a evaluar:

### Actitudes

- ◆ Respeto.
- ◆ Compañerismo.
- ◆ Flexibilidad.
- ◆ Predisposición a la mejora continua.
- ◆ Compromiso.
- ◆ Tolerancia.
- ◆ Carisma.
- ◆ Honestidad.
- ◆ Iniciativa.
- ◆ Orientación al cliente.
- ◆ Orden y limpieza.

### Habilidades

- ◆ Trabajo en equipo.
- ◆ Responsabilidad.
- ◆ Manejo de personal.
- ◆ Agilidad.
- ◆ Capacidad física.



- ◆ Capacidad de liderazgo.
- ◆ Capacidad de negociación.
- ◆ Capacidad de concentración.
- ◆ Capacidad de resolución.
- ◆ Capacidad organizativa.
- ◆ Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
- ◆ Empatía
- ◆ Capacidad para la toma de decisiones

## Conocimientos

- ◆ Conocimientos de la mercadería
- ◆ Conocimientos del sistema informático: Nivel Básico
- ◆ Conocimiento del sistema informático: Nivel Medio
- ◆ Conocimientos del sistema informático: Nivel Alto
- ◆ Conocimiento de la distribución de mercadería en la empresa
- ◆ Conocimiento de los procedimientos, instructivos y registros del área.
- ◆ Manejo de horarios y destino de los transportes.
- ◆ Conocimiento del cliente.
- ◆ Conocimiento del mercado.
- ◆ Conocimiento de herramientas de búsqueda.

Todas las habilidades, conocimientos y actitudes se encuentran definidas en el Manual de evaluación de desempeño ubicado en el anexo V Pág. 102.

Ahora pasamos a desarrollar la evaluación por objetivos:

### **Objetivos por puesto:**

Los objetivos serán determinados y consensuados de manera conjunta por la gerencia de la empresa y los empleados de la misma. Los mismos deberán ser alcanzados en un determinado período de tiempo.

Los objetivos que deberán alcanzar dependerán del puesto de trabajo, es decir que van a desprenderse de las responsabilidades que posea cada puesto en particular. Lo importante en este punto es aclarar que los objetivos que se van determinar, serán mensurables, alcanzables y pertinentes al puesto de trabajo.

**Tanto las competencias que se van a medir, como los objetivos; serán definidos y determinados tomando como punto de referencia y alineados a la misión y visión de la empresa Córdoba Motos SRL.**

### ¿Cómo se va a medir?

El sistema de evaluación que proponemos determinará el aumento o no del salario que el empleado pueda alcanzar. Para garantizar la equidad y el sentimiento de justicia en los empleados consideramos que el pago por mérito es la opción óptima al momento de tomar decisiones referidas a compensaciones; si lo que se pretende es recompensar al empleado acorde a su desempeño. Para eso utilizaremos el método de escala de puntuación que nos arrojará un resultado promedio del rendimiento del empleado en su puesto de trabajo. Este promedio que el empleado alcance determinará o no el aumento de su remuneración.

La evaluación que se llevará adelante presentará un diseño mixto, es decir, constará de dos métodos de evaluación de desempeño.

### Medición de: competencias: actitudes, habilidades y conocimientos.

**Método:** Se optó por un método de escala de puntuación. Los factores de calificación se evaluarán según distintos grados que se establecerán de manera creciente: 1, 2; 3; 4 y 5 y categorías cualitativas de desempeño: Deficiente, Regular, Aceptable, Muy Bueno y Excelente.

Definición de grados de desempeño:

Grado	Categoría	Definición
1	Deficiente	Faltan las bases esenciales. Necesita ayuda continua. No logra seguir el desenvolvimiento del trabajo. Su desempeño está muy por debajo del requerimiento del puesto que desempeña.



<b>2</b>	<b>Regular</b>	Tiene escasas capacidades en el desarrollo de las técnicas y procedimientos requeridos por el puesto. La mayoría de las veces no cumple con las actividades y tareas previstas.
<b>3</b>	<b>Aceptable</b>	Conoce sus funciones de forma satisfactoria. Aprovecha limitadamente su experiencia y adiestramiento. El evaluado cumple frecuentemente con la actividad prevista, pero necesita de un proceso de perfeccionamiento para superar algunos aspectos débiles.
<b>4</b>	<b>Muy bueno</b>	El rendimiento del evaluado es efectivo y eficiente en su lugar de trabajo y cumple con la actividad prevista. Conocimiento teórico práctico superior a la media.
<b>5</b>	<b>Excelente</b>	El rendimiento del empleado es óptimo y sobrepasa las expectativas del puesto obteniendo resultados que sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativa.

*(Cuadro de elaboración propia, en base a la teoría propuesta por Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007)*

En caso que el parámetro no sea aplicable al puesto que se está evaluando tendrá la opción No Aplicable (N/A). Una vez llevada a cabo la evaluación, el evaluador deberá sumar los grados acumulados en cada categoría lo cual arrojará un total. A partir del total obtenido se podrá obtener un promedio del rendimiento del empleado. El porcentaje de aumento va a depender del promedio alcanzado por el empleado en la evaluación.

A continuación observaremos con mayor claridad la forma en que se evaluarán las habilidades, actitudes y conocimientos:



Modelo de Evaluación de desempeño						
Nombre y apellido:			Antigüedad:			
Puesto de trabajo:			Años:			
Area:			Meses:			
Primera parte: Evaluación						
FACTORES DE CALIFICACIÓN	No Aplicable (N/A)	Grados				
		Deficiente	Regular	Aceptable	Muy Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
<b>Actitudes</b>						
Respeto						
Compañerismo						
Flexibilidad						
Predis. Mejora Continua						
Compromiso						
Tolerancia						
Carisma						
Honestidad						
Iniciativa						
Orientación al Cte.						
Orden y Limpieza						
<b>Habilidades</b>						
Trabajo en equipo						
Responsabilidad						
Manejo de personal						
Agilidad						
Capacidad Física						
Capacidad de Liderazgo						
Capacidad de Negciación						
Capacidad de Concentración						
Resolutivo						
Capacidad Organizativa						
Empatia						
Capacidad de Toma de Decisiones						
Habilidad para generar y cultivar relaciones con los cliente						
<b>Conocimientos</b>						
Conocimiento de Mercadería						
Conocimiento Sist. Informático:						
Nivel Básico						
Nivel Medio						
Nivel Alto						
Distribucion de Mercadería						
Procedimientos, Instructivos y Registros del área						
Horarios y destino de Transportes						
Conocimiento del cliente						
Conocimiento del mercado						
Herramientas de Búsqueda						
<b>Resultados</b>		.....+.....+.....+.....+.....				
					<b>TOTAL:</b>	.....
					<b>PROMEDIO:</b>	.....

Suma de puntos deficientes

Sumatoria total de Puntos Acumulados

Cant. Puntos acumulados / Cant. De grados x 100

(Cuadro de elaboración propia en base a la información obtenida de la empresa)



Una vez obtenido el promedio se consulta en la tabla de resultados el porcentaje de aumento que le corresponde:

Promedio	Categoría	Porcentaje de Aumento
0 a 1	Deficiente	0 %
1.1 a 2	Regular	3 %
2.1 a 3	Aceptable	6 %
3.1 a 4	Muy Bueno	9 %
4.1 a 5	Excelente	12 %

### ***¡IMPORTANTE!***

**Esta evaluación por escala representará el 40 % del monto total de aumento al salario del empleado**

### **Medición de los Objetivos:**

**Método:** Otra instancia de la evaluación de desempeño evaluará la consecución de los objetivos establecidos previamente y que debían ser alcanzados en un determinado período de tiempo. Los mismos diferirán según el puesto, se evaluarán de manera individual y serán consensuados entre el empleado y el empleador.

Los objetivos que se planteará serán:

- Específicos
- Mensurables
- Alcanzables
- Realistas
- Acotados a un plazo: los objetivos deberán ser revisados y actualizados cuando se lo requiera.
- Los objetivos que se les plantearán a los empleados en la evaluación no deberán superar los diez.

Los objetivos serán medidos según distintos grados, que se establecerán de manera creciente: 1, 2; 3, 4 y categorías cualitativas de desempeño: No Alcanzado, Alcanzado, Medianamente Alcanzado y Excedido.



Definición de grados de desempeño

Grados	Categoría	Definición
1	No Alcanzado	El empleado no llegó a cumplir con el objetivo planteado en el tiempo establecido y estuvo lejos de lograrlo.
2	Medianamente Alcanzado	El empleado no llegó a alcanzar el objetivo planteado, pero estuvo cerca de lograrlo.
3	Alcanzado	El empleado alcanzó la meta y logró cumplir con el objetivo establecido.
4	Excedido	El empleado alcanzó el objetivo planteado y logró excederlo.

(Cuadro de elaboración propia, en base a la teoría propuesta por Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007)

Una vez llevada a cabo la evaluación, el evaluador deberá sumar los grados acumulados en cada categoría lo cual arrojará un total. A partir del total obtenido se podrá obtener un promedio del rendimiento del empleado.

El porcentaje de aumento va a depender del alcance de objetivos promedio que obtuvo el empleado en la evaluación.

El sistema de evaluación propuesto presenta mediciones tanto objetivas como subjetivas del desempeño. En referencia a la medición objetiva contamos con los objetivos a alcanzar en un determinado período de tiempo, lo cual es verificable y de índole cuantitativa. Por otro lado las competencias representan una medición subjetiva en la cual los evaluados estarán sujetos a opiniones del evaluador y no es verificable.

OBJETIVOS FIJADOS	Grados			
	No Alcanzado	Medianamente Alcanzado	Alcanzado	Excedido
	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				
5				
<b>Resultados</b>	.....+.....+.....+.....			
	<b>TOTAL:</b> .....			
	<b>PROMEDIO:</b> .....			

Suma de puntos en "No Alcanzado"

Sumatoria total de Puntos Acumulados

Cant. Puntos acumulados / Cant. De grados x 100

(Cuadro de elaboración propia en base a la información de la empresa y la teoría propuesta por el autor Lau Jesús, "Evaluación del desempeño del personal bibliotecario", Alfagrama Ediciones SRL. Primera edición Ciudad Autónoma de Buenos Aires Argentina 2010.)



Una vez obtenido el promedio se consulta en la tabla de resultados el porcentaje de aumento que le corresponde:

Promedio	Categoría	Porcentaje de Aumento
0 a 1	No alcanzado	0 %
1.1 a 2	Medianamente Alcanzado	5%
2.1 a 3	Alcanzado	10%
3.1 a 4	Excedido	15%

(Cuadro de elaboración propia en base a la información obtenida de la empresa)

**¡IMPORTANTE!**

**Esta evaluación por objetivos representará el 60 % del monto total de aumento al salario del empleado**

**Ejemplo Ilustrativo:**

El evaluado, en la evaluación por escala obtuvo un promedio de 2.2 por lo tanto el aumento que le corresponde es del **% 6**

$$6 \% * 40\% = \boxed{\% 2.4} \longrightarrow \text{Porcentaje } \mathbf{parcial} \text{ de aumento}$$

El evaluado en la evaluación por objetivos obtuvo un promedio de 2.1, por lo tanto el aumento que le corresponde es del **%10**

$$10\% * 60\% = \boxed{\% 6} \longrightarrow \text{Porcentaje } \mathbf{parcial} \text{ de aumento}$$

A continuación se suman ambos porcentajes para obtener el **total** del aumento que le corresponde al empleado:

$$2.4\% + 6\% = \boxed{\% 8.4} \longrightarrow \text{Porcentaje } \mathbf{total} \text{ de aumento}$$



Si el empleado cobra un total de \$ 4.500 al momento de ser evaluado, el aumento sería el siguiente:

100% ————— \$ 4500

8.4 % ————— X = \$ 378 —————> **Aumento total**

El empleado cobrará en total ese mes: \$ 4500 + \$ 378 = \$ 4878

**El aumento en el salario del empleado va a ser acumulativo y siempre se tomará como punta de referencia el sueldo que el empleado esté percibiendo al momento de la evaluación.**

### ¿Por qué se saca un promedio?

Se decide sacar un promedio del desempeño del empleado, ya que el método escala de puntuación, presenta la característica del posible empate entre distintos grados de desempeño.

Es decir, al momento de evaluar a una persona, el evaluador se puede encontrar con la posibilidad de empate de puntos entre un desempeño “Regular” y “Aceptable”, si esto ocurriera no se podría sacar un porcentaje de aumento de sueldo porque no sabríamos por cuál resultado guiarnos. La misma situación se podría dar en la parte de medición de objetivos. Si la evaluación de desempeño no fuera determinante de la remuneración del empleado, no sería necesario sacar un promedio de rendimiento, y alcanzaría con guiarnos por la sumatoria de puntos acumulados por el empleado para conocer el resultado de su desempeño.

Pero al depender del resultado de la evaluación el aumento que percibirá el empleado en su salario, es necesario contar con un sistema que no presente ambigüedades y que sea lo más exacto posible. Es por eso que se optó por sacar un promedio de rendimiento del empleado que nos arroje un solo resultado concreto y así poder tomar decisiones justas y pertinentes al aumento de sueldo.



## Reunión entre la dirección y los empleados

Antes de llevar adelante la evaluación de desempeño en la empresa, la dirección deberá convocar a una reunión a todos los empleados de las distintas áreas, en donde se dará a conocer la nueva forma de evaluar. Es imprescindible que los directivos informen y comuniquen a sus empleados los cambios que van a acontecer en la empresa con respecto a la manera de evaluar y remunerar.

Los directivos deberán ser lo más claros posibles y estar abiertos a responder cualquier tipo de duda que puede surgir. Deberán hacer hincapié en el planteamiento de objetivos por puesto y motivarlos a participar activamente del proceso.

Es muy importante que los empleados conozcan con exactitud qué es lo que la empresa espera de ellos y cuáles son los parámetros en los que se basa la misma a la hora de evaluarlos. Si los empleados conocen qué deben alcanzar para lograr un mayor aumento de sueldo, sin duda se esforzarán para cumplir las expectativas de la empresa.

Cuando hablamos de comunicarles a los empleados acerca de la nueva manera de evaluar, nos referimos a dar a conocer la evaluación en su totalidad, es decir, comunicarles también las actitudes, habilidades y conocimientos que serán evaluados. La empresa no debería tomar esto como una desventaja, sino como una manera de motivar y comprometer a su personal a superarse y llegar al objetivo.

Sin duda es beneficioso para ambas partes; la empresa recibe mayor rendimiento de sus empleados y estos reciben el reconocimiento de manera remunerativa.

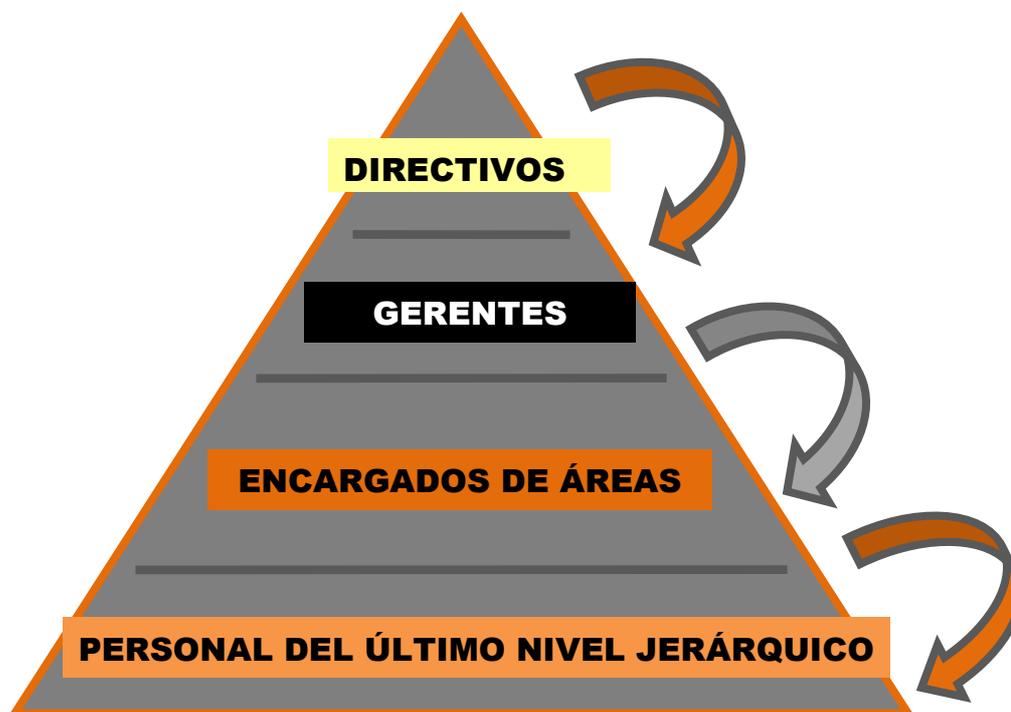
También descontractura el momento de la retroalimentación con el empleado porque se reducen los conflictos o disconformidades por parte del empleado ya que no desconoce o se sorprende ante las consideraciones que tuvo la empresa al momento de evaluarlo, ya que las conocerá de antemano.

En resumen, lo que proponemos es una especie de “juego limpio”, donde la comunicación juega un rol muy importante para ambas partes.

### ¿Quién va a medir?

**Evaluador:** Los responsables de medir el desempeño serán los encargados de cada área, quienes evaluarán a los subordinados que se encuentran a su cargo

**Evaluados:** Todos el personal existente en la empresa Córdoba Motos estará sujeto a la evaluación de desempeño.



*(Cuadro elaboración propia en base a la información de la empresa)*

### **Observación del desempeño:**

En esta evaluación de desempeño predominará la observación indirecta, ya que el evaluador evaluará situaciones hipotéticas.

### **FASE III - Consecución de la evaluación-**

Luego de finalizado el diseño de la evaluación de desempeño que se llevará adelante en la empresa, se pasará a su puesta en marcha. Para su correcta implementación es necesario contar con un manual donde se consolide y presente adecuadamente la colección sistemática de los procesos e indique al personal de la empresa las actividades que deberán ser cumplimentadas y la forma cómo deben ser realizadas.

El diseño del instrumento evaluador para la empresa fue elaborado por nosotras y se encuentra disponible en el anexo IV pág. 96



#### **FASE IV - Retroalimentar -**

Luego de implementada la evaluación de desempeño y obtenidos sus resultados, se procederá a la instancia de feed back del rendimiento del empleado. Este paso es indispensable para el éxito del sistema de evaluación; si se omitiera, todo lo hecho hasta el momento no tendría sentido ni validez para la empresa porque es el momento cuando se aprovecha al cien por ciento la herramienta y se pueden detectar las falencias que pudiera haber presentado.

Una vez que los encargados de retroalimentar y realizar la devolución al empleado poseen los resultados, se convocará a una reunión entre ambas partes. Esta reunión debe realizarse con las siguientes condiciones:

- ◆ En la reunión deberán estar presentes: el evaluado, el evaluador y la psicóloga de la empresa, ya que es la persona que se encarga de mediar entre ambas partes de la empresa.
- ◆ La cita deberá consensuarse no mucho tiempo después de llevada a cabo la evaluación, en lo posible dentro de la semana siguiente para evitar especulaciones y dudas en los empleados.
- ◆ Deberá realizarse en horario de trabajo.
- ◆ El ambiente deberá ser cálido y relajado, alejado de ruidos molestos, distracciones y cómodo.

El feed back deberá ser llevado adelante por el evaluador. Al momento de la reunión, es importante que el evaluador tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

- ◆ Contar con la información y conocer los resultados con exactitud del avaluado antes de proceder a la devolución.
- ◆ Adoptar una conducta amigable y cálida frente al evaluado, haciéndole sentir que no es un momento de reto o castigo; sino de reflexión y oportunidad de mejora.
- ◆ Deberá ser objetivo y no dejarse influenciar por estereotipos de sexo, edad, raza, religión y apariencia, ya que en este caso estaría discriminando.



- ◆ Su devolución deberá ser lo más clara y completa posible, marcándole los puntos fuertes y débiles que el evaluado presenta en su rendimiento.
- ◆ Hará hincapié en los buenos resultados que ha obtenido el empleado y lo alentará a seguir superándose.
- ◆ En los puntos débiles indagará el porqué de esa situación y también lo alentará a mejorar y le indicará de qué manera puede hacerlo.
- ◆ Deberá darle lugar al evaluado a participar y preguntar en caso que así lo desee y contestará todas las dudas que le plantee.
- ◆ Al momento de finalizar el encuentro el evaluador deberá estar seguro de que el empleado quedó conforme y satisfecho con su devolución, en caso contrario deberá continuar la entrevista hasta conseguirlo.

# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES

---

## **Conclusiones**

Una vez finalizada nuestra propuesta de intervención en la empresa Córdoba Motos SRL, nos explayaremos en las conclusiones a las que pudimos arribar en materia de experiencia, teoría, práctica y conocimientos adquiridos del tema seleccionado para nuestra intervención.

### **Primer contacto con la empresa:**

El primer acercamiento con la empresa fue altamente positivo para ambas partes. El hecho de proponer un nuevo modelo de evaluación de desempeño que sirviera como parámetro de las remuneraciones de los empleados representaba un desafío para nosotras y un aporte para la empresa. Desde un primer momento los directivos se mostraron sumamente interesados y entusiasmados y se comprometieron a brindarnos toda la información que requiriéramos para que la intervención deviniera en exitosa. Esta actitud nos reveló el interés de la empresa por crecer en materia de Gestión de Recursos Humanos y de la importancia que ha adquirido esta sección dentro del ámbito empresarial actual.

### **Primer contacto con los empleados:**

La experiencia de estar por primera vez con los empleados de una empresa fue sumamente satisfactoria y enriquecedora. El primero contacto fue durante la encuesta que les realizamos para conocer sus opiniones acerca de la evaluación de desempeño que se estaba llevando en la empresa y cuáles eran sus objeciones o sugerencias. Los resultados arrojaron una evidente disconformidad con la forma en que estaban siendo evaluados y remunerados. Esto nos enseñó que es indispensable mantenerse atento a los requerimientos de los empleados ya que si no son escuchados o no se demuestra interés por conocer sus necesidades o inquietudes, no podremos pretender que ellos nos escuchen y cumplan con las necesidades de la empresa

### **Fuentes Bibliográficas:**

Dentro de las dificultades que tuvimos que sortear cuando realizamos la investigación bibliográfica fue la escasez de bibliografía específica. Si bien existen abundantes fuentes, tanto en formato papel como en las Web, referidas a la disciplina Recursos Humanos, nos resultó muy complicado hallar información específica del tema “evaluación de desempeño”. Para poder llevar adelante la intervención tuvimos que hacer una búsqueda minuciosa a partir de la cita de distintos autores que en sus libros mencionan a la evaluación de desempeño y ayudarnos con Internet.

### **Evaluación de desempeño:**

Durante la intervención y armado del proyecto, fuimos confirmando nuestra percepción acerca de la importancia y riqueza que presenta la evaluación de desempeño como herramienta utilizable en la Gestión de Recursos Humanos debido a las importantísimas utilidades y ventajas que aporta para el manejo del personal ya que sirve de parámetro para tomar muchas decisiones importantes que hacen al éxito de la organización. Es un instrumento sumamente complejo a la hora de diseñarlo debido a la necesidad de recolectar cuantiosos datos e información acerca de la empresa, puestos de trabajo, personal, etc. Implica un proceso que demanda tiempo, dedicación y paciencia. Además, la evaluación que se lleve adelante debe estar alineada estratégicamente con la misión, visión, cultura y políticas que posee la empresa.

Otra de las complejidades que presenta la evaluación es conseguir la objetividad, sobre todo si la evaluación determinará la remuneración de los empleados. Uno de los métodos que arroja mayor objetividad en sus resultados sigue siendo el método basado en el futuro: Administración por Objetivos (APO), este arroja resultados verificables y cuantitativos y es por eso que decidimos implementarlo en la evaluación de desempeño de Córdoba Motos; La desventaja que presenta es el tiempo que demanda el armado y consenso de los objetivos entre el empleador y el empleado.

El método de escala de puntuación nos permite evaluar las competencias: actitudes, habilidades y conocimientos que consideramos importantes y que debería poseer un empleado para trabajar en la empresa.

Si bien es un método que arroja resultados con un alto grado de subjetividad, también nos aporta información muy importante acerca de la personalidad, cuestiones actitudinales, conocimientos y capacidades que también hacen al rendimiento y al perfil del empleado que se encuentra trabajando en la empresa.

La comunicación juega un papel muy importante sobre todo en la etapa anterior a la puesta en marcha de la evaluación. Informar a los empleados sobre qué se espera de ellos, su participación en el planteamiento los objetivos a alcanzar en su puesto y las capacidades que se van a evaluar; hace que los empleados se sientan valorados, motivados y más comprometidos a alcanzar las metas. La comunicación de la información representa un beneficio para ambas partes. La empresa conseguirá mayor productividad y mejor desempeño en sus empleados si los mismos saben qué es lo que deben hacer y que sus esfuerzos serán recompensados.

### **Recursos Humanos**

El propósito de la administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de Recursos Humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de Recursos Humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes.

Córdoba Motos es considerado una PYME, pero su planta de personal asciende a sesenta y dos empleados y es indispensable que se considere la necesidad de crear un área o contratar una persona que se encargue de la Gestión de personal de la Administración de Recursos Humanos. Los directivos de la empresa deberán tomar conciencia de la importancia que representa actualmente contar con un área específica en materia de Recursos Humanos y considerarlo no como un gasto sino como una inversión que redundará en un beneficio para su organización.

### **Desempeño = Remuneración**

Actualmente se busca que la remuneración al trabajo sea proporcional a los resultados individuales. Remunerar de esa forma proporciona un incentivo vital para que los empleados ofrezcan su mejor esfuerzo y para que sus intereses estén alineados con los de la empresa. Asimismo, es una herramienta indispensable para retener a los empleados más talentos y ambiciosos, cuyo rendimiento es clave para el éxito de la empresa.

El vincular el desempeño al salario es altamente beneficioso para la empresa y para el empleado, ya que sus ingresos estarán en proporción más directa con su esfuerzo, con su entrega y con su creatividad en el alcance y logro de las metas.

Para que la evaluación al desempeño establezca una relación directa con la política de pagos, debe contener: metas alcanzadas, deberes y responsabilidades, objetivos específicos y medibles.

La estructura salarial ha ido cambiando en proporción directa a los cambios del mercado laboral y salarial en general. Es decir, que hemos pasado de una estructura apoyada en el puesto, a una estructura compensatoria que se sustenta en el desempeño, en la eficiencia, en la productividad del individuo dentro de la empresa y también en el equipo del que esta forma parte.

Es responsabilidad del área de Recursos Humanos establecer el sistema de Evaluación del Desempeño adecuado a la cultura, misión, visión y valores de la empresa, así como divulgarlo y capacitar a los líderes, a fin de lograr los niveles de sensibilización requeridos para que sea aplicado con los niveles de cuidado y transparencia necesarios.

### **Retroalimentación**

Podemos concluir en que la retroalimentación es el conjunto de acciones que tienen el propósito de informar a las personas acerca de qué tan cercano está su desempeño respecto a las metas.

Las condiciones para la correcta implementación de la retroalimentación son:

- Debe especificarse cuál es la posición de la persona con respecto a alguna meta u objetivo.
- Debe especificarse también qué es lo que le conviene mejorar.

La retroalimentación es un proceso que enriquece a la evaluación de desempeño y aporta beneficios incalculables para la gestión del desempeño en la empresa siempre y cuando se tengan en cuenta las siguientes pautas:

- La retroalimentación debe proporcionar información específica.
- La retroalimentación debe referirse al desempeño que está bajo el control de la persona.
- Debe proporcionar información inmediata: a mayor inmediatez más rápida y mayor mejora.
- La retroalimentación debe ser preferentemente individualizada.
- La retroalimentación positiva es la más eficaz.
- La retroalimentación debe estar relacionada con la meta.
- La retroalimentación debe ser fácil de entender.

La capacidad para facilitar feed back es fundamental para el éxito de cualquier intervención como directivo, y es una de las funciones más importantes que debe desempeñar el directivo como tutor, o como fuente de desarrollo de las personas.

El feed back se centra en las competencias claves que se requieren en un determinado puesto de trabajo y los resultados que requiere la organización. Identifica los principales impulsores del rendimiento necesarios para alcanzar el éxito organizativo y es una potente herramienta de relación interpersonal y de dirección de personas. Su correcta aplicación puede aportar un beneficio extraordinario tanto a las organizaciones como a las personas implicadas en el proceso.

### **Experiencia personal:**

A nivel personal la experiencia de llevar adelante una intervención y propuesta de mejora en una empresa fue sumamente rica y esclarecedora en materia de los conocimientos que adquirimos durante el transcurso de nuestra carrera como Licenciados en Recursos Humanos. Al momento de llevar la teoría a la práctica se nos presentaron muchas dudas que tuvimos que superar apoyándonos en teoría más específica del tema y además contamos con la ayuda de nuestro tutor.

El tema elegido nos exigió el constante contacto con la empresa, lo cual nos permitió experimentar nuestra profesión de manera real y concreta desarrollando nuestra capacidad mediadora entre la empresa y el empleado. Si bien los directivos de la empresa se mostraron entusiasmados con nuestra intervención y comprometidos con el aporte de información, nos resultó difícil imponer nuestro punto de vista sobre todo en recompensar al desempeño, ya que ellos todavía sostienen que con los resultados de la evaluación de desempeño pueden hacer lo que quieren y no lo que se debe hacer.

El desempeño del empleado debe ser recompensado de manera justa y equitativa y no debe depender de miradas subjetivas ni especulaciones injustas hacia el empleado.

Es por eso que se optó por la confección de una escala salarial que determine el aumento o no en el salario del empleado dependiendo de los resultados arrojados por la evaluación de desempeño.

Fue difícil hacerles entender a los directivos que era un beneficio para ambas partes y que no representaba una desventaja para la empresa sino todo lo contrario, una manera de aumentar la productividad de sus empleados y de mantenerlos motivados y con ansias de seguir superándose.

## BIBLIOGRAFÍA

---

## Bibliografía

- Barrionuevo Susana y Norry Carlos; Guía de estudio Administración de Recursos Humanos. Argentina 2006.
- Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. *Administración de recursos humanos* Editorial Thompson Learning Inc Décimo cuarta edición México 2008
- Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007
- Desller Gary *Administración de Recursos Humanos* Editorial Pearson Prentice Hall, México 2009
- Gibson J, Ivancevich J, y Donnelly J, *Las organizaciones. Comportamiento- Estructura y Procesos* Editorial Irwin, Madrid 1996.
- Gómez Ceja Guillermo, *Sistemas Administrativos, Análisis Y Diseño* Editorial Mc Graw Hill, México 1997.
- Hidalgo Bernardo; *Remuneraciones Inteligentes*, Editorial: Granica Primera Edición, Argentina Ciudad Autónoma de Buenos Aires 2011
- Lau Jesús, “*Evaluación del desempeño del personal bibliotecario*”, Alfagrama Ediciones SRL. Primera edición Ciudad Autónoma de Buenos Aires Argentina 2010.
- Lesta Luís Marcelo, *Guía de estudio Administración de Remuneraciones y beneficios*, Argentina 2007.
- Robbins, Stephen y Coulter Mary. *Administración*. Editorial Prentice Hall, Octava edición; México 2005.
- Sitios Web : [www.amcham.org.pe/abe/.../guia\\_abe\\_\\_pago\\_por\\_meritos](http://www.amcham.org.pe/abe/.../guia_abe__pago_por_meritos)  
[www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt](http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt)  
[www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/20/pagoresultados](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/20/pagoresultados)  
[www.rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)  
[www.rrhh-web.com/Compensacion.html](http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html)
- Werther William, Keith Davis Jr, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición - Enero 2008

## ANEXOS

---

**ANEXO I**



**REGLAMENTO INTERNO**

*REGLAMENTO INTERNO*  
**Versión 1/2008 (11/02/2008)**

**“CORDOBA MOTOS S.R.L.”**

**Alberdi nº 165**

**C.P. 2.400 San Francisco**

**Provincia de Córdoba**

**Argentina**

---

**Carlos Castro  
Alejandro Vagliente  
& Asociados**

---

**A B O G A D O S**

## **Reglamento Interno**

### **1) Introducción**

El presente reglamento interno de la firma “Córdoba Motos S.R.L.”, tiene como objetivo establecer un conjunto orgánico de disposiciones a fin de precisar las condiciones, organización, modalidad, dirección y relaciones humanas respecto de la forma como debe desarrollarse la ejecución o prestación concreta del trabajo.-

A los fines del presente reglamento se entiende por el término “empresa” al conjunto de personas (recursos humanos) comprensivo de todas las personas que directa o indirectamente tengan que ver con el desarrollo normal y habitual del objeto de la empresa, y recursos materiales, comprensivo de todo tipo de material que se utilice o colabore con el cumplimiento efectivo y provechoso del desarrollo laboral de la empresa.- Forma parte también del término empresa la idiosincrasia de la misma, la que está formada por la misión, visión, valores, tradiciones, costumbres y especial forma de actuar y de sentir, la que se ha desarrollado desde la fundación misma de la empresa.-

El presente Reglamento Interno está compuesto de las siguientes partes:

- 1.- Introducción.-
- 2.- Misión.-
- 3.- Visión.-
- 4.- Valores.-
- 5.- Disposiciones.-
- 6.- Seguridad e Higiene.-
- 7.- Régimen Disciplinario.-

### **2) Misión**

La misión de la empresa es lo que nos hace tomar conciencia de nuestro lugar y tarea en el mercado.- Define las necesidades que se cubren con los productos y servicios, en el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.-

La misión de la firma “Córdoba Motos S.R.L.”, es:

II. a.- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles el mejor servicio en cuanto a surtido, calidad y precio, en repuestos, venta de motocicletas y el resto de los productos que ofrecemos.-

II. b.- Proporcionar la mejor atención hacia el público en lo que respecta a asesoramiento, cordialidad y predisposición; para lo cual contamos con la alta competencia de nuestro personal.-

### **3) Visión**

La visión de la firma “Córdoba Motos S.R.L.”, es: Ser líderes en el mercado, diferenciándonos por nuestros servicios, surtido, calidad y precio que se le ofrece al cliente.-

### **4) Valores**

Define la forma de trabajar y de existir para alcanzar nuestra visión.-

⇒ HONESTIDAD: Comportarse con sinceridad con el cliente, con la empresa y con uno mismo.-

⇒ CRECIMIENTO.-

⇒ PROACTIVIDAD: Iniciativa más responsabilidad para dar soluciones a los distintos desafíos que se presentan.-

⇒ MEJORA CONTINUA.-

⇒ TRABAJO EN EQUIPO: Compañerismo y colaboración.-

- ⇒ VOLUNTAD, FUERZA, CREATIVIDAD Y EMPUJE.-
- ⇒ ORDEN Y LIMPIEZA.-
- ⇒ RESPETO.-
- ⇒ COMPROMISO: Cumplir con la responsabilidad contraída con la empresa como propia, para lograr el objetivo común.-
- ⇒ PUNTUALIDAD Y PRESENTISMO.-
- ⇒ CONFIABILIDAD: Cumplimiento de la palabra y el trabajo personal a través del tiempo.-
- ⇒ EFICIENCIA Y EFICACIA: Hacer la tarea de manera correcta en el menor tiempo posible.-

## **5) Disposiciones**

V. a. Organigrama: A fin de que el presente Reglamento Interno sea de aplicación y evaluación posible, se establece el "Organigrama de la Empresa", el que representa un cuadro de ubicación dentro de la empresa de todas las personas que trabajan en ella, atendiendo a su responsabilidad, antigüedad y/o capacitación respecto del cumplimiento de las tareas.-

En el mismo y respecto de cada persona, se entiende que es su inmediato superior, aquella persona que se encuentre ubicado su la parte superior y como antecesor.-

V. b. Horario de trabajo: Las jornadas laborales normales y habituales de la empresa se desarrollarán los días lunes a viernes a jornada completa (mañana y tarde) y el día sábado a media jornada (solamente a la mañana), con la carga horaria semanal, y distribuida en los días de la semana conforme determine la firma.- Dicha carga horaria se cumplirá entre la hora de ingreso y la hora de salida que la firma establezca para cada jornada diaria.- La firma podrá establecer distintos horarios de ingreso y de egreso entre el personal, atendiendo a la antigüedad, responsabilidad, ocupación o puesto de trabajo, lugar de trabajo, tareas a realizar u otras directamente relacionadas con el mejor y más provechoso desempeño de las tareas personales y grupales.- Respecto del horario de ingreso y de salida, estando fijado por la firma, no habrá tolerancia por llegadas en exceso de los horarios referido, siendo necesario que el personal llegue al lugar de trabajo unos minutos antes del horario señalado.-

V. c. Tardanzas: Ante la llegada al trabajo en exceso del horario indicado por la empresa, el trabajador deberá comunicar la causa de dicho retraso a su superior inmediato.- La repetición injustificada de llegada en exceso del horario indicado será pasible de sanción.- Idéntico tratamiento tendrá el retiro del trabajo con anticipación a la hora fijada por la firma.- El trabajador no podrá retirarse del lugar de trabajo por asuntos particulares más de una vez por semana por más de veinte (20) minutos.- En caso que necesite realizar un mayor número de salidas, deberá solicitar el permiso con una anticipación adecuada y explicando su motivo.-

V. d. Faltas: Toda ausencia, deberá ser comunicada al superior inmediato, con explicación de sus motivos.- Cuado la ausencia sea por un día, dicha comunicación se deberá realizar con una anterioridad mínima de una semana.- Cuado la ausencia sea de mayor cantidad de días, la comunicación se deberá realizar con una anterioridad mínima de quince días.- Para el caso de que la ausencia no pudiera ser prevista en los plazos señalados, la comunicación se realizará con la mayor anterioridad posible.-La ausencia por enfermedad deberá ser justificada con certificado médico confeccionado a tal fin, debiendo ser entregado el mismo a la mayor brevedad posible.- Ante la repetición injustificada de faltas se procederá a descontar las horas no trabajadas de la remuneración correspondiente a las vacaciones.-

V. e. Vestimenta de trabajo: Respecto de los trabajadores que por su puesto, modalidad o exigencia en el desarrollo de sus tareas reciben vestimenta de la empresa, éstos tienen la obligación de su uso diario en óptimas condiciones de higiene y conservación, debiendo dar aviso a su superior inmediato en caso de que dicha vestimenta no esté en condiciones de uso o sea imposible utilizarla.-

V. f. Materiales de trabajo: Los materiales de trabajo (herramientas, útiles, bibliografía, elementos de informática, maquinarias, teléfonos celulares, teléfonos fijos, vehículos, etc.) necesarios para poder realizar el trabajo encomendado en forma óptima, será suministrado por la empresa, quedando a cargo del trabajador su buen uso y conservación, debiendo reportar a su inmediato superior las fallas, desperfectos, desaparición o cualquier circunstancia que alteren o imposibiliten su uso en la forma para la que le

fueron entregadas.- Si dichos desperfectos fueran ocasionados por su mal uso, maltrato, descuido o negligencia, su reparación o reposición estará a cargo del empleado a quien se le ha entregado para su uso y guarda.- En caso de desaparición, pérdida o extravío de los mismos, también será a cargo del empleado a quien se le confió su uso y guarda la reposición del material de idéntica características y valor.- La firma podrá solicitar la confección de un inventario detallado o el compromiso de responsabilidad y la suscripción de éstos por parte del empleado que tiene a su cargo los materiales, herramientas, útiles, vehículos, etc..-

V. g. Lugar de trabajo: Cada trabajador deberá realizar sus tarea dentro de la empresa en el lugar o los lugares asignados para tal fin, debiendo dar aviso a su superior inmediato cualquier cambio de ámbito que realizare.- Está prohibido salir de la empresa sin previa autorización del superior inmediato.- Respecto del uso del sector de cocina, cada sector designará un encargado para dichas tareas y se establecerá turnos de uso de dicho sector por sección.- Los sábados a la mañana, los trabajadores de cada sector verificarán antes de su retiro, que el lugar de trabajo que los mismos utilizan se encuentre limpio y con todos los elementos ordenados.-

V. h. Deber de no concurrencia: El trabajador deberá abstenerse de realizar negociaciones por cuenta propia o ajenas que pudieran afectar los intereses de los demás trabajadores, la empresa o la firma, salvo autorización de éstos, según el caso.-

## **6) Seguridad e Higiene**

VI. a. La firma adoptará las medidas que según el tipo de tarea, la experiencia y la técnica sean necesarias para tutelar la integridad psicofísica y la dignidad del empleado.- Además proveerá a las personas que conforman la empresa de los elementos para la protección personal de cada uno de ellos, atendiendo a su puesto, forma y lugar de trabajo; siendo su uso obligatorio durante toda la jornada laboral.-

VI. b. Cada empleado será responsable de los elementos que a tal fin se le entreguen, debiendo responder por su pérdida, extravío, rotura o condición de inutilidad para el fin que le fuera entregado, siempre que ello no ocurra por el desgaste normal y por su buen uso.- La falta de dichos elemento deberá ser solicitada por el empleado a su superior inmediato, quien a su vez será el encargado de hacer cumplir su uso.-

VI. c. Asimismo la firma podrá determinar formas o modalidades de realizar las tareas asignadas a los empleados, atendiendo a la seguridad e higiene del mismo y del lugar de trabajo, quedando también a cargo del superior inmediato su acatamiento.-

VI. d. La firma podrá disponer en días y horas laborales, dentro de las horas habituales de trabajo o al momento del retiro, la revisión personal de las prendas y/o bolsos de manos que tenga el empleado en su poder, por medios manuales o mecánicos (por ej. detector de metales); como asimismo podrá solicitarle al empleado la apertura de los casilleros individuales a fin de poder supervisar su orden y su contenido.- El personal deberá abstener de ingresar al lugar de trabajo materiales que puedan resultar

peligrosos, para el mismo empleado, para los demás o para la empresa; que sean contrarios a la moral y a los valores fijados precedentemente.-

VI. e. Para el caso de que el empleado tenga en su poder (consigo, en su bolso o tenencia personales, o incluso en su casillero), elementos de la empresa, ya sean que la empresa comercialice o de su propiedad y para ser utilizado en la jornada de trabajo, sin el justificativo necesario, será considerado falta grave a los valores expresados ut-supra y a los principios éticos y legales del derecho de trabajo.-

## **7) Régimen Disciplinario**

VII. a. Cualquiera de las contravenciones a las disposiciones generales de la Ley de Contrato de Trabajo, (Ley nº 20.744), como a las disposiciones del presente Reglamento interno, serán pasibles de sanciones, las que serán impuestas por la firma, atendiendo a lo inoportuno e indeseable del hecho omisión que le dio origen.-

VII. b. Tratamiento equitativo e igualitario: La firma asegura, respecto de la imposición de sanciones un tratamiento equitativo e igualitario respecto de la totalidad de los empleados, imponiendo las mismas sin atender a otras razones que la omisión o el hecho mismo que le dio origen y la ubicación del mismo en el cronograma de la firma, sin atender a razones raciales, religiosas, de etnia, de género, de nacionalidad. Invalidez, edad, sexo, orientación sexual, estado de veterano militar o cualquier otro factor legalmente no permisible, ni dichas serán tomadas en cuenta para agravar la sanción impuesta.-

VII. c. Caracteres: Las sanciones, en lo general tendrán los siguientes caracteres: 1) serán proporcionales a la causa que le dio origen; 2) serán fundadas en justa causa; 3) serán aplicadas en forma contemporánea al hecho u omisión que le dio origen; 4) tendrán plazo determinado y 5) se le notificará por escrito al trabajador por parte de la asesoría letrada de la firma y/o la persona que designe a tal fin.-

VII. d. Sanciones: Las sanciones que la firma podrá imponer serán: 1).- **Apercibimiento:** El mismo representa un llamado de atención a fin de que el empleado reflexione respecto del hecho, acto u omisión sobre los que se le realiza la observación, a fin de que lo modifique.- **Respeto de un mismo empleado puede existir más de un apercibimiento.-** 2).- **Suspensión sin goce de sueldo:** Esta sanción implica la retención de la fuente de trabajo ejercida por la firma respecto del trabajador sancionado, por determinado período, que puede abarcar desde media jornada laboral hasta treinta jornadas laborales al año.- Dicha sanción hará perder el salario correspondiente al tiempo en que se impuso la sanción y los premios que por asistencia y demás se le paguen a los empleados.- 3).- **Despido:** Es la causal más severa y su imposición es de carácter excepcional, ya que resulta de aplicación por un hecho u omisión atribuible a un empleado considerado como grave.- Asimismo es de aplicación al empleado al que ya se le ha impuesto otras sanciones sin que éste modifique la realización de hechos o actos u omisiones por las cuales se lo sanciona.- Todas las sanciones una vez impuestas se archivarán en el legajo personal del empleado, y formará parte del mismo.-

## **Ley de Contrato de Trabajo**

Artículos 62 a 89 Derechos y Deberes de las partes.-

Art. 62 Obligación genérica de las partes.-

Pauta ética, no jurídica para la valoración de las conductas: **CRITERIO DE COLABORACIÓN Y SOLIDARIDAD, EL QUE JUNTO CON LA BUENA FE DEBEN PREVALECER SOBRE LOS INTERESES PERSONALES.-**

Art. 63 Principio de buena fe.-

Obligación integrativa ya que no se puede exigir en abstracto sino en concreto.-  
Buen empleador y buen trabajador de la Ley laboral, equivalente al buen padre de familia y buen hijo de la Ley civil.-

Obligaciones de lealtad y probidad.-

Art. 64 Facultad del empleador de organización.-

Art. 65 Facultad del empleador de dirección.-

Art. 66 Facultad del empleador de modificar la formas y modalidades del trabajo.-

Rol de dirección y organización.- Atributo que no deviene de un derecho de señoría sino como encargado de la coordinación de la actividad laboral.-

Art. 67 Facultades disciplinarias del empleador.-

“El empleador podrá aplicar medidas disciplinarias proporcionadas a las faltas o incumplimientos demostradas por el trabajador.- Dentro de los treinta días corridos de notificada la medida, el trabajador podrá cuestionar su procedencia y el tipo o extensión de la misma, para que se la suprima, sustituya por otra o limite los casos.- Vencido dicho término se tendrá por consentida la sanción disciplinaria”.-

La sanción disciplinaria es legítima: 1).- Si es proporcionada a la causa que le dio origen.- 2).- Si tiene justa causa.- 3) Si se aplica contemporáneamente a la comisión de ésta y 4).- Si tiene plazo determinado.-

El trabajador puede impugnarla refiriéndose a la inexistencia del hecho o a la severidad de la medida.- El plazo de caducidad para ello es de 30 días.-

Art. 68 Modalidades de su ejercicio.-

Reglamento de empresa: Conjunto orgánico de disposiciones establecidas por el empleador o conjuntamente con los representantes del personal, con el objeto de precisar las condiciones obligatorias a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo.-

Art. 69 Modificación del contrato de trabajo.- Exclusión como sanción disciplinaria.-

Está legalmente prohibido sancionar con el ius variandi ya que esto torna ilegal la sanción y el trabajador puede considerarse por despedido ya que representaría un ejercicio irrazonable y abusivo de la facultad de organización.-

Art. 75 Deber de seguridad.- “El empleador debe hacer observar las pausas y limitaciones a la duración del trabajo establecidas en esta ley y demás normas reglamentarias y adoptar las medidas que según el tipo de trabajo, la experiencia y la técnica sean necesarias para tutelar la integridad psicofísica y la dignidad de los trabajadores, debiendo observar las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes sobre higiene y seguridad del trabajo”.-

Frente a la falta de seguridad e higiene en el trabajo el personal puede retener la prestación o en causas graves considerar resuelto el contrato por culpa de la patronal.-

Art. 76 Reintegro de gastos y resarcimiento de daños.-

Art. 84 Deberes de diligencia y colaboración.- “El trabajador debe prestar el servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada a las características de su empleo y a los medios instrumentales que se le provean”.-

Art. 85 Deber de fidelidad.- “El trabajador debe observar todos aquellos deberes de fidelidad que deriven de la índole de las tareas que tenga asignadas, guardando

reserva o secreto de las informaciones a que tenga acceso y que exijan tal comportamiento de su parte”.-

Por sus características esta obligación subsiste aún luego de extinguida la relación laboral que existiera.-

Art. 86 Cumplimiento de instrucciones y órdenes.- “El trabajador debe observar las órdenes e instrucciones que se le impartan sobre el modo de ejecución del trabajo, ya sea por el empleador o sus representantes.- Debe conservar los instrumentos o útiles que se le provean para la realización del trabajo, sin que asuma responsabilidad por el deterioro que los mismos sufran derivados del uso”.-

Art. 87 Responsabilidad por daños.- “El trabajador es responsable ante el empleador de los daños que cause a los intereses de éste, por dolo o culpa grave en el ejercicio de sus funciones”.-

Intención deliberada de causar daño (dolo).-  
Culpa grave inexcusable.-  
La culpa leve queda excusada.-

Art. 88 Deber de no concurrencia.- “El trabajador debe abstenerse de ejecutar negociaciones por cuenta propia o ajenas que pudieran afectar los intereses del empleador, salvo autorización de éste”.-

Art. 88 Auxilios o ayudas extraordinarias.-

Artículos 218 a 224 De las suspensiones por causas económicas o disciplinarias.-

Art. 218 Requisitos de su validez.- “Toda suspensión dispuesta por el empleador para ser considerada válida, deberá fundarse en justa causa, tener plazo fijo y ser notificada por escrito al trabajador”.-

No es necesario el envío de telegramas o cartas documentos.-

Art. 219 Justa causa.- “Se considera que tiene justa causa la suspensión que se deba a falta o disminución de trabajo no imputable al empleador, a razones disciplinarias o fuerza mayor debidamente comprobada”.-

Art. 220 Plazo máximo – Remisión “Las suspensiones fundadas en razones disciplinarias o debidas a faltas o disminución de trabajo no imputable al trabajador, no podrán exceder de treinta días en un año, contados a partir de la primera suspensión.- Las suspensiones fundadas en razones disciplinarias deberán ajustarse a lo dispuesto por el art. 67, sin perjuicio de las condiciones que se fijaren en función de lo previsto en el art. 68”.-

Art. 222 Situación de despido: “Toda suspensión dispuesta por el empleador de las previstas en los artículos 219, 220 y 221 que excedan de los plazos fijados o en su conjunto y cualquiera fuese la causa que lo motivare, de noventa días en un año, a partir de la primera suspensión y no aceptada por el trabajador, dará derecho a éste a considerarse por despedido.- Lo estatuido no veda al trabajador la posibilidad de optar por ejercitar el derecho que le acuerda el artículo siguiente”.-

Excepciones: 1) Aceptación de las suspensiones por parte del trabajador, y 2) que éste no reclame lo salarios caídos.-

Art. 223 Salarios en suspensión.- “Cuando el empleador no observare las prescripciones de los artículos 218 a 221 sobre causas, plazo y notificación, en el caso

de sanciones disciplinarias, el trabajador tendrá derecho a percibir la remuneración por todo el tiempo que estuviere suspendido si hubiere impugnado la suspensión, hubiere o no ejercido el derecho que le está conferido por el art. 222 de esta ley”.-

El trabajador puede sin necesidad de extinguir el contrato, reclamar los salarios por todo el tiempo en que estuviere suspendido, derecho que le asiste cuando: 1) el empleador se excedió en los plazos máximos que establece esta ley, 2) la medida impuesta por el empleador no reúna los requisitos de justa causa, o no se le notificó por escrito, o no tenía plazo fijo, 3) la medida aplicada resulta desproporcionada a la falta cometida, 4) el empleador no observó las prescripciones contenidas en los estatutos especiales, convenios colectivos, etc., vulneró la dignidad del trabajador, o abusó en el ejercicio del derecho que le confiere la ley, y 5) el empleador no respetó en los casos de suspensiones por falta o disminución de trabajo no imputable al empleador o en los supuestos de fuerza mayor debidamente comprobada, el orden de antigüedad, o la situación de los trabajadores con carga de familia.-

Art. 224 Suspensión preventiva – Denuncia del empleador y de terceros.- “Cuando la suspensión se origine en denuncia criminal efectuada por el empleador y ésta fuera desestimado el trabajador imputado, sobreseído provisoria o definitivamente, aquél deberá reincorporarlo al trabajo y satisfacer el pago de los salarios perdidos durante el tiempo de la suspensión preventiva, salvo que el trabajador optase, en razón de las circunstancias del caso, por considerarse en situación de despido.- En caso de negativa del empleador a la reincorporación, pagará la indemnización por despido, a más de los salarios perdidos durante el tiempo de la suspensión preventiva.- Si la suspensión se originara en denuncia criminal efectuada por terceros o en proceso promovido de oficio y se diese el caso de la privación de la libertad del trabajador, el empleador no estará obligado a pagar la remuneración por el tiempo que dure la suspensión de la relación laboral, salvo que se tratara de hecho relativo o producido en ocasión del trabajo”.-

## **Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos**

### **Objetivo**

Realizar el método para proporcionar los recursos necesarios para satisfacer al cliente y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

### **Alcance**

A todos los recursos humanos y físicos involucrados en el sistema de calidad de la empresa.

### **Método**

#### 1) Recursos humanos

El método de admisión de nuevo personal se describe en el **Instructivo de Selección de Personal**.

#### 2) Competencia

La empresa determina los requisitos de cada puesto, en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes y una vez al año el personal es evaluado por su jefe inmediato **y un representante de la Consultora de RRHH** utilizando elementos objetivos y subjetivos detectando de esta manera los aspectos en los cuales pueda existir déficit y aspectos a mejorar. Esto se registra en la **Evaluación de Puesto de Trabajo**.

#### 3) Formación.

Se elabora un plan de capacitación con el objetivo de superar los déficit detectados en el personal en la **Evaluación de Puesto de trabajo**, y mejorar aquellos aspectos que los directivos consideren necesario.

Todas las capacitaciones son registradas en el **Registro de Capacitación** y se realiza una evaluación posterior para determinar la eficacia de la capacitación.

4) Los Directivos informan al personal los requerimientos del cliente, y estimulan la participación en el diseño y seguimiento de la performance de los procesos. Se le informan su déficit y se establecen objetivos de mejoras.

5) Recursos físicos.

Máquinas y equipos: Las maquinas y equipos en uso están codificadas con código visible y hay un listado de maquinas y equipos. Existe un plan de mantenimiento preventivo que es realizado por proveedores externos y/o por el personal de la empresa, y en todos los casos se registran en la **Planilla de Mantenimiento Preventivo de Máquinas y Equipos**. Cuando el personal detecta una falla en alguna maquina, el responsable de mantenimiento se comunica con el proveedor de servicios. Una vez reparada la falla, controla la registración del mantenimiento en el **Registro de Mantenimiento Correctivo** y la puesta en marcha. Luego el Responsable de Mantenimiento archiva el registro en el legajo del equipo.

6) Infraestructura:

La infraestructura tiene un **Plan de Mantenimiento Preventivo** en lo que respecta a las instalaciones, las cuales se realizan por medio de proveedores externos, registrando su ejecución en la **Planilla de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura e Instalaciones**.

El Responsable de Mantenimiento verifica una vez al mes el cumplimiento de todos los planes de mantenimiento preventivo y decide el pago a los proveedores.

### **Documentos Asociados**

Manual de Calidad MC.01  
Instructivo de Selección de Personal I.4.2

### **Registros**

Planilla de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura e Instalaciones R.4.0.7  
Registro de Mantenimiento Correctivo R.4.0.5  
Planilla de Mantenimiento Preventivo de Máquinas y Equipos R.4.0.6  
Evaluación de Puesto de Trabajo R.4.0.3  
Registro de Capacitación R.4.0.1

### **Instructivo de selección de personal**

#### **Objetivo:**

1. Los Encargados de Área detectan la necesidad de personal cuando surge un nuevo puesto o el recurso humano de algún área de la empresa es escaso. Se plantea el pedido al Responsable de Calidad, y después de analizar los procesos del área, se decide si es necesario o no la incorporación de personal.
2. La empresa consta de los servicios de una consultora de recursos humanos encargada de la selección de personal. La empresa le da la información de los requerimientos del puesto a través del **Perfil de Puesto**.

3. Se presenta a la empresa los seleccionados con un informe de resultados de antecedentes y referencias, habilidades y test gráficos del proceso de preselección para que la misma tome la decisión. Los Directivos de la empresa son los encargados de entrevistar al postulante donde se le realizan preguntas relacionadas con sus capacidades y sus objetivos informándole las responsabilidades y las políticas de la empresa.
4. Si los Directivos están satisfechos con la selección, se le otorga al postulante un periodo de prueba por tres meses, realizando todos los trámites requeridos.
5. El Responsable de Calidad se encarga de presentar al personal, mostrar las instalaciones y realizar una capacitación básica sobre el Sistema de Calidad y aspectos inherentes a las tareas que va a desarrollar.
- ~~6. Mensualmente el encargado presente un informe por escrito sobre el comportamiento y desarrollo laboral del mismo. Este informe se adjunta al legajo de la persona.~~
7. Una vez finalizado el periodo de prueba, los jefes inmediatos realizan una **Evaluación de Puesto de Trabajo** que es analizada por los Directivos donde determinan la continuidad o no de la persona, si es positiva la decisión, se completan los trámites pertinentes.

#### **Documentos asociados**

Procedimiento de Gestión de los Recursos P.4

#### **Registros**

Perfil de Puesto R.4.0.4

Evaluación de Puesto de Trabajo R.4.0.3

**ANEXO II**

---

**ENCUESTA**

**Cuestionario Anónimo**

**1. Por favor, seleccione el departamento/ área al que perteneces:**

- . Área Administración
- . Área Pedidos
- . Área Atención al cliente
- . Área stock
- . Área Viajantes
  
- . Otro, por favor especifique:

**2. ¿Cuánto tiempo hace que trabajas para la empresa?**

- . 3 Meses o menos
- . Más de tres meses, pero menos de un año
- . Entre 1 y 3 años
- . Entre 3 y 5 años
- . Entre 5 y 7 años
- . Entre 7 y 10 años
- . Más de 10 años

**3. Por favor dinos que tal se ajustan las siguientes afirmaciones, marcando con una cruz en los casilleros**

*a) La evaluación de desempeño que se me realiza en la empresa, ayuda a mejorar mi desempeño.*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

*b) Los resultados que arroja la evaluación siempre coinciden con mi trabajo y desempeño realizado en la empresa:*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

*c) La evaluación de desempeño que se me realiza es objetiva:*

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

**d) *Conozco los objetivos que debo alcanzar en mi puesto de trabajo:***

**Muy en desacuerdo**  
**En desacuerdo**  
**Neutral**  
**De acuerdo**  
**Muy de acuerdo**


**e) *Tengo gran conocimiento sobre los aspectos de mí puesto de trabajo que son tenidos en cuenta a la hora de evaluarme:***

**Muy en desacuerdo**  
**En desacuerdo**  
**Neutral**  
**De acuerdo**  
**Muy de acuerdo**


**f) *Mi jefe/ superior me evalúa de manera justa:***

**Muy en desacuerdo**  
**En desacuerdo**  
**Neutral**  
**De acuerdo**  
**Muy de acuerdo**


**g) *Considero que hay relación entre el sueldo que percibo con los resultados obtenidos***

**Muy en desacuerdo**  
**En desacuerdo**  
**Neutral**  
**De acuerdo**  
**Muy de acuerdo**


**h) *Mi jefe/superior tiene expectativas realistas sobre mis resultados:***

**Muy en desacuerdo**  
**En desacuerdo**  
**Neutral**  
**De acuerdo**  
**Muy de acuerdo**


***i) Recibo una devolución completa y convincente sobre mis resultados, una vez realizada la evaluación:***

**Muy en desacuerdo**  
**En desacuerdo**  
**Neutral**  
**De acuerdo**  
**Muy de acuerdo**


***¡Muchas gracias por su tiempo!***

## **A N E X O   I I I**

---

# **INFORME Y PERFIL DE PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

## **Informe de puestos: Empresa Córdoba Motos SRL**

### **Tareas y Responsabilidades**

**Puesto:** Armado de pedidos

**Tareas:**

- Revisar pedidos recibidos
- Detallar y preparar ítems de su piso
- Subraya con color correspondiente los ítems correspondientes a su piso.
- Marca lo que va cargando en los cajones y registra manualmente si efectúa algún cambio de código
- Ordenar pedidos según horarios de transportes u urgencia de pedidos
- El armador del 3° y la planilla de garantías pietcard para ver artículos pendientes de envío
- Anotar los ítems cumplidos de los pedidos preparados en la planilla de productividad de Pisos
- Anotar nombre y fecha de los que preparan los pedidos
- Colocar tarjeta de seguimientos de pedidos según color de tarjeta que corresponda
- Los armadores del primer piso seleccionar pedidos más próximos a despachar.
- Detectar productos en mal estado y anotar en el registro producto no conforme
- Completar las tarjetas de seguimientos de pedidos con los datos correspondientes, colocar las tarjetas junto al pedido.

**Responsabilidades:**

- Preparar los pedidos de los clientes, cumpliendo con los requisitos de los mismos (cantidad, características y en tiempo y forma, considerando el procedimiento vigente.
- Mantener la limpieza y orden de su piso
- Suministrar información sobre el estado crítico y demora de faltantes al dpto. de compras
- Brindar información de errores frecuentes en el guardado e identificación de la mercadería para eliminarlos, fomentando de esta manera la mejora continua.
- evitar distracciones en el horario de trabajo que afecte a la eficacia del proceso
- Mostrar predisposición a colaborar con otras áreas.

**Puesto:** Control de pedidos

**Tareas:**

- Pega tarjetas de seguimiento de pedidos en la mesa de control
- Controlar el pedido en mesa de cierre
- Comunicación con el armador en caso de error de preparación.
- Colocar datos en la nota de pedidos
- Realizar un control de la mesa de pedidos al término de cada turno para verificar si todos los pedidos de ese turno salieron

**Responsabilidades:**

- Acreditar la concordancia de la mercadería pedida por el cliente (en cantidad y características) con la mercadería recolectada por los Armadores
- Brindar información de errores frecuentes para eliminarlos, para obtener la mejora continua del proceso de armado de pedidos, y lograr la satisfacción del cliente.
- Generar y preservar el clima de trabajo óptimo para la concentración.
- Mantener el Orden y la limpieza de las mesas de control, cartones, cajas, mercadería para guardar.
- Mostrar predisposición a colaborar con otras áreas.

**Puesto:** Gerente de Logística y Calidad

**Tareas:**

- Emitir la planificación general del sistema de calidad en un acta
- Aprobar documentos o registros de calidad
- Controlar documentos a través de lista de referencia y distribución de documentos y registros
- Modificar documentos y registros e informar dicha modificación
- Responsable de mantenimiento de recursos físicos e infraestructura de la empresa
- Realizar plan de mantenimiento preventivo de los recursos
- Ante fallas de máquinas se comunica con el proveedor del servicio. Registro y archivo del mismo.
- Verificación mensual de los planes de mantenimiento preventivos
- Decide pago de proveedores de mantenimiento.
- Planificar auditorias
- Distribuye en cada área carpeta de documentos y registros.
- Gestionar reuniones de capacitación
- Designar personas para el archivo de registros
- Mantener carpeta de documentación de origen externo
- Analizar el informe de "no conformidades"
- Enumerar correlativamente los informes de no conformidad, decidir o no la acción preventiva o correctiva
- Planificar el seguimiento de las actividades para evaluar el cumplimiento del plan de acción y eficacia.
- Decidir quien realiza el seguimiento de las acciones correctivas
- Seguimiento de la planificación de las acciones correctivas.
- Coordinar con las áreas auditadas, la ejecución de acciones correctivas por cada no conformidad encontrada.
- Llevar los instrumentos de medición a calibrar.
- Presentar a los nuevos integrantes de la empresa, las instalaciones y al personal.
- Coordinar la revisión del sistema de calidad que se hace con los directivos
- Elaborar plan de capacitación

**Responsabilidades:**

- Velar por el sistema de calidad y servicio
- Procurar y asegurar la mejora continua del personal a través de capacitaciones, previa detección de las falencias en el procedimiento.
- Suministro de información del estado de la empresa a Gerencia acerca de logros, problemáticas y situación global.
- Planificación de acciones correctivas y verificación constante de la implementación de las mismas.

- Permanente comunicación con los encargados de las diferentes áreas y centralización de la información.
- Mostrar predisposición a colaborar con otras áreas.

**Puesto:** Registradores y cerradores

**Tareas:**

- Confeccionar nota de pedido en el sistema
- Generar factura, remito, presupuesto de los pedidos.
- Consultar con responsable de cuentas corrientes en lo que respecta a la habilitación de cuentas para cargar pedidos
- Verifican si hay artículos pendientes
- Control si el nro de factura, remito, presupuesto (papel) coincide con el número de control que indica el sistema.

**Responsabilidades:**

- Generar y gestionar la administración de la venta, con los datos completos, correctos y veraces.
- Buscar la mejor opción en stock y precios cuando se registra una pro forma
- Asegurarse en el cierre de que el control no haya tenido ningún error que pueda llegarle al cliente

### **Perfiles de puesto Córdoba Motos**

**Puesto:** Responsable de compras

**Perfil:**

*Conocimientos:*

- Conocimiento de mercadería
- Conocimiento de proveedores
- Conocimiento de estrategias de negociación
- Conocimiento de formularios
- Conocimiento del sistema: Nivel alto
- Conocimientos técnicos
- Conocimientos de Internet
- Conocimiento de procedimiento, instructivos y registros del área

*Habilidades:*

- Negociación
- Comunicación
- Escucha activa
- Agilidad
- Organización
- Trabajo en Equipo
- Planificación

*Actitudes:*

- Resolutivo
- Diplomacia
- Carisma
- Iniciativa
- Predisposición
- Pro actividad
- Control de la Emociones
- Disposición a la mejora continua

**Puesto:** Encargado de recepción y expedición

**Perfil:**

*Conocimientos:*

- Conocimiento del sistema: Nivel Medio
- Conocimiento de la mercadería
- Conocimiento del espacio físico y distribución de mercadería de la empresa
- Conocimiento de Procedimientos, instructivos y registros del área
- Conocimiento de Formularios
- Conocimiento de transportes y horarios
- Manejo de vehículos

*Habilidades:*

- Atención al detalle
- Agilidad
- Concentración
- Organización
- Trabajo en equipo
- Orden y Limpieza
- Manejo del Tiempo
- Planificación

*Actitudes:*

- Responsabilidad
- Diplomacia
- Predisposición
- Compromiso
- Colaboración
- Pro actividad
- Control de las emociones
- Carisma
- Disposición a la mejora continua

**Puesto:**

**Perfil:** Cajera

*Conocimientos:*

- Conocimientos contables
- Manejo de tarjetas de créditos

- Conocimientos de formularios
- Manejo de cuentas corrientes
- Conocimiento del sistema: nivel básico
- Conocimientos de informática
- Conocimiento de Procedimientos, instructivos y registros del área

*Habilidades:*

- Concentración
- Agilidad
- Organización

*Actitudes:*

- Responsabilidad
- Compromiso
- Disposición a la mejora continua
- Control de las emociones
- Carisma
- Pro actividad
- Diplomacia

**Puesto:** Expedición

**Perfil:**

*Conocimientos:*

- Conocimiento del sistema: nivel básico
- Conocimiento de transportes y horarios
- Conocimiento de formularios
- Conocimiento de Procedimientos, instructivos y registros del área

*Habilidades:*

- Organización
- Agilidad
- Orden y limpieza
- Concentración
- Comunicación

*Actitudes:*

- Diplomacia
- Compromiso
- Responsabilidad
- Resolución
- Carisma
- Pro actividad
- Control de las emociones
- Disposición a la mejora continua

## **ANEXO IV**

---

# **MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROPUESTO**

## Modelo de Evaluación de desempeño

Nombre y apellido:	Antigüedad:
Puesto de trabajo:	Años:
Area:	Meses:

### Primera parte: Evaluación

FACTORES DE CALIFICACIÓN	No Aplicable (N/A)	G r a d o s				
		Deficiente	Regular	Aceptable	Muy Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
<b>Actitudes</b>						
Respeto						
Compañerismo						
Flexibilidad						
Predis. Mejora Continua						
Compromiso						
Tolerancia						
Carisma						
Honestidad						
Iniciativa						
Orientación al Cte.						
Orden y Limpieza						
<b>Habilidades</b>						
Trabajo en equipo						
Responsabilidad						
Manejo de personal						
Agilidad						
Capacidad Fisica						
Capacidad de Liderazgo						
Capacidad de Negociación						
Capacidad de Concentración						
Resolutivo						
Capacidad Organizativa						
Empatía						
Capacidad de Toma de Decisiones						
Habilidad para generar y cultivar relaciones con los cliente						
<b>Conocimientos</b>						
Conocimiento de Mercadería						
Conocimiento Sist. Informático:						
Nivel Básico						
Nivel Medio						
Nivel Alto						
Distribucion de Mercadería						
Procedimientos, Instructivos y Registros del área						
Horarios y destino de Transportes						
Conocimiento del cliente						
Conocimiento del mercado						
Herramientas de Búsqueda						
<b>Resultados</b>		+.....+	+.....+	+.....+	+.....+	+.....+
<b>TOTAL:</b>						.....
<b>PROMEDIO:</b>						.....
<b>OBJETIVOS FIJADOS</b>	Grados					
	No Alcanzado	Medianamente Alcanzado	Alcanzado	Excedido		
	1	2	3	4		
1						
2						
3						
4						
5						
<b>Resultados</b>		+.....+	+.....+	+.....+	+.....+	+.....+
<b>TOTAL:</b>						.....
<b>PROMEDIO:</b>						.....

Observaciones del evaluador		
Segunda parte : Propuestas consiguientes a la evaluación		
Accion formativa		
Formación Técnica <input type="radio"/>	Formación empresarial <input type="radio"/>	Formacion Humana <input type="radio"/>
Referidas al puesto:		
Mantener el puesto <input type="radio"/>	Transferir de puesto <input type="radio"/>	Ascender de puesto <input type="radio"/>
Razones		
Comentarios del evaluador		
Período de evaluación: De:.....a.....		
Firma del Evaluador	Firma del Evaluado	

*(Cuadro de elaboración propia en base a la información de la empresa y la teoría propuesta por el autor Lau Jesús, “Evaluación del desempeño del personal bibliotecario”, Alfagrama Ediciones SRL. Primera edición Ciudad Autónoma de Buenos Aires Argentina 2010.)*

## ANEXO V

---

# MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO *(PARA LA EMPRESA)*



## PRESENTACIÓN

El presente documento denominado Manual de evaluación de desempeño de la empresa Córdoba Motos SRL ha sido elaborado por iniciativa de alumnas de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico.

El manual ofrece en detalle la herramienta, para su eficiente desarrollo y su correcta utilización en la empresa.

El proceso de estructuración de este manual ha tenido muchas etapas, que van desde la observación de los puestos y sus funciones inherentes, el apoyo bibliográfico y la consulta con especialistas en el tema los cuales contribuyeron a orientarnos.



## INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objetivo primordial el informar a la empresa el contenido y los pasos que deberán seguir para implementar la herramienta con éxito. En el manual se detallarán los siguientes ítems: alcance, periodicidad, actores involucrados, ambiente propicio para el desarrollo de la evaluación, factores de calificación (conocimientos, habilidades y actitudes), grados y rangos de medición, tabla de resultados y objetivos del puesto. Además se encuentran explicadas las decisiones que se deberán tomar luego de obtener el resultado del desempeño del empleado. El manual también aporta información sobre la retroalimentación que se deberá llevar adelante una vez concluido el proceso de evaluación.



## OBJETIVOS

### Objetivo General

*“Determinar las actividades y pasos que se deberán realizar en la empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada la evaluación de desempeño”.*

### Objetivos específicos

- *Desarrollar el sistema de evaluación paso a paso de manera tal que permita al personal de la empresa llevarla adelante correctamente mediante la aplicación oportuna de las técnicas y procedimientos contemplados en el siguiente manual.*
- *Facilitar la ejecución eficiente de las operaciones a seguir para la consecución eficiente de la evaluación de desempeño.*
- *Esclarecer dudas e informar, evitando confusiones y equivocaciones al momento de llevar adelante la evaluación.*
- *Contribuir en la Gestión de Personal de la empresa.*



## ALCANCE DEL MANUAL

El presente documento es para uso de la empresa Córdoba Motos SRL. Está diseñado como herramienta para lograr el éxito en el desarrollo del proceso de evaluación y como un avance para la empresa en materia de Gestión de Recursos Humanos. Contempla normas que rigen a todos los empleados de las distintas áreas de la empresa Córdoba Motos SRL. Pretende ser una herramienta para optimizar el desarrollo personal e identificar puntos de mejora.



## APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El sistema de evaluación deberá ser utilizada y aprovechada para tomar decisiones referidas a:

- Mejorar el desempeño del personal en la organización.
- Políticas de compensación; decisiones de aumento al empleado.
- Decisiones de ubicación del empleado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional.
- Imprecisión de la información y/ o falta de comunicación.
- Errores en el diseño del puesto.
- Motivación del empleado.



## ELEMENTOS DEL PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

A continuación se realiza una identificación de los elementos más importantes para el establecimiento del sistema de evaluación, con el propósito de promover en la empresa la implementación de la herramienta de evaluación de desempeño para alcanzar la eficiencia y el bienestar del empleado; y al mismo tiempo contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

### Definición del método de evaluación a emplear:

Los métodos de evaluación al personal son múltiples; sin embargo a efecto del presente manual, se describen los que ofrecen mayores niveles de viabilidad aplicativos a la realidad de la empresa. En el caso particular se optará por los métodos: Evaluación por objetivos y Evaluación por escalas.

### Periodicidad de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño deberá ser realizada cada **seis meses**.

## Actores involucrados en la evaluación

- Los gerentes de la empresa deberán organizar y brindar las condiciones necesarias para llevar adelante la evaluación
- Los gerentes de la empresa deberán asegurarse de capacitar a los evaluadores y prepararlos para el proceso de evaluación
- Los superiores de cada área deberán ser los encargados de llevar adelante la evaluación a sus subordinados
- Luego de realizadas la evaluaciones se deberán entregar a los gerentes para que los mismos las analicen y tomen las decisiones pertinentes
- Una vez tomadas las decisiones, el Gerente en compañía de la psicóloga de la empresa deberán realizar el feed back a los empleados para despejar dudas e informarles sobre su desempeño. Las críticas que se les hagan a los empleados deberán ser en forma privada y constructiva.



## AMBIENTE

- El ambiente donde se llevará adelante la evaluación de desempeño deberá ser relajado, cálido y sin distracciones que puedan perturbar el desarrollo y resultado de la evaluación.
- El ambiente donde se llevará adelante el feed back al empleado también debe ser un lugar donde el empleado se sienta cómodo y relajado. Se deben evitar distracciones o ruidos molestos que interrumpan el buen desarrollo de la reunión. Las críticas deben realizarse en forma privada.



## INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL FORMULARIO DE LA EVALUACIÓN

### *Primera parte de la evaluación:*

#### **1-Evaluación por escala**

En esta primera parte se procederá a evaluar los factores de calificación referidos a actitudes, habilidades y conocimientos del personal. Serán generales para todos los puestos de la organización y en caso de no ser aplicables se podrán detallarlos en el formulario.

## **Orden y Limpieza:**

Mantener el espacio de trabajo de manera organizada estableciendo la ubicación de los materiales para que el personal los pueda encontrar, utilizar y reponer de forma fácil y rápida. Identificar y eliminar las fuentes de suciedad asegurando que todo se encuentra siempre en perfecto estado de uso.

Tirar, descartar y deshacerse de todos esos elementos, recordatorios, papeles o tarjetas que ya no sean necesarios.

## **Respeto:**

Hace referencia a la valoración y aprecio hacia los derechos y cualidades de los demás. Consideración hacia las necesidades e inquietudes de los demás compañeros de trabajo. Obediencia y compostura hacia la autoridad.

## **Compañerismo:**

Ayudar y escuchar a sus compañeros de trabajo sin la necesidad de que lo soliciten; interesarse en los problemas de los demás y ofrecer contención. Desempeñar su labor de la forma más agradable y satisfactoria posible con todas las personas con las que les tocara interactuar.

## **Flexibilidad:**

Adaptarse rápidamente a las circunstancias, para lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás. Poseer disposición para ajustarse con facilidad a la opinión, a la voluntad o a la actitud de otros. Ser susceptible de cambios u variaciones según las circunstancias o necesidades. Ser capaz de modificar los propios criterios, aceptar que puede estar equivocado, acomodar el pensamiento a las nuevas circunstancias, cambiar la conducta dados los hechos.

## **Predisposición a la mejora continúa:**

Interés por superarse a sí mismo y crecer en la empresa. Proponer nuevas alternativas de mejora para su puesto de trabajo y para la empresa en general. Predisposición a capacitarse. Mantenerse informado y actualizado en cuestiones referidas a los productos que comercializa la empresa. Dispuesto al cambio y a la innovación.

**Compromiso:**

Colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución cuando se presenta un problema. Cooperar y poseer voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a la empresa a ser exitosa. Proponer nuevas ideas y ofrecerse a desarrollar actividades sin que se lo pidan.

**Tolerancia:**

Se refiere al grado de paciencia que posee la persona ante las molestias que le causan los demás y el grado en que está dispuesta a soportarlas. No enfadarse ni estallar con facilidad ante una situación problemática, sino propiciar el diálogo y la comunicación efectiva para llegar a un acuerdo.

**Carisma:**

Es la capacidad de atraer a otras personas, de manera que se sientan bien con nosotros y por tanto, estén dispuestas a escuchar lo que tenemos que decirles. Una persona carismática es siempre aquella que puede comunicarse con otras personas, de manera simple y atrayente, manteniendo el interés y despertando la atención de los mismos tanto por el contenido como por las formas de un mensaje específico.

**Honestidad:**

Responsabilizarse ante sus superiores en caso de haber cometido un error. Decir la verdad a la persona que corresponda, de modo oportuno y en el lugar correspondiente. Propiciar a su alrededor un ambiente de confianza en donde los demás, así como él, mejoran continuamente.

Cuidar de los bienes económicos y materiales sin desperdiciarlos.

**Iniciativa:**

Es la actitud para idear y emprender actividades, para dirigir acciones, es la disposición personal para protagonizar, promover y desarrollar ideas en primer término.

**Orientación al cliente:**

Deseo de satisfacer el cliente con el compromiso personal de cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades y dar solución a sus problemas; teniendo en cuenta las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

### **Trabajo en equipo:**

Habilidad para integrarse a un equipo y ser parte del mismo valorando y fortaleciendo las relaciones interpersonales y contribuyendo al logro de los objetivos en conjunto.

Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo. Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas. Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad. Coordinar las actividades de los demás integrantes e intentar mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos.

### **Responsabilidad:**

Se refiere al cumplimiento consciente de sus obligaciones, a la administración cuidadosa de los recursos disponibles, a la distribución adecuada de sus tareas y a la respuesta eficaz a la confianza depositada. Tomar decisiones conscientemente y aceptar las consecuencias de sus actos respondiendo por ellas ante los demás.

### **Manejo de personal:**

Hace referencia a la capacidad que posee la persona de llevar adelante un grupo de personas, planificar, coordinar y delegar tareas en los mismos propiciando un buen clima de trabajo. Escuchar y solucionar problemas que se presenten en su área de trabajo. Estar pendiente de las necesidades del otro y mantener un trato cordial y respetuoso.

### **Agilidad:**

Hace referencia al dinamismo y rapidez con la que la persona se desenvuelve en su puesto de trabajo. Capaz de resolver situaciones problemáticas de forma rápida. Realizar sus tareas de manera continua sin necesidad de pausas o recreos. Finalizar sus deberes en el tiempo previsto.

### **Capacidad física:**

Cualidades físicas de la persona. Capacidad de resistencia, fuerza, velocidad y flexibilidad.

Se deberán tener en cuenta las condiciones físicas que presenta el empleado para poder desarrollar sus tareas en el puesto de trabajo.

**Capacidad de liderazgo:**

Hace referencia a la capacidad de tomar una decisión, de inspirar a otros para alcanzar una meta común, de comunicarlo de manera positiva y de influir sobre los demás. Inspirar confianza, tomar iniciativas, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar.

**Capacidad de Negociación:**

Hace referencia a alguien capaz de aceptar una solución intermedia ante, tal vez, la imposibilidad de conseguir un objetivo completo. Capaz de dialogar, escuchar y persuadir, en caso de ser necesario, ante sus compañeros, proveedores o clientes.

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Es una capacidad que implica identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.

**Capacidad de concentración:**

Es la capacidad de centrar voluntariamente toda la atención en un objetivo, objeto o actividad que se esté realizando o pensando en realizar en ese momento, dejando de lado, todo hecho u objeto que pueda interferir en su consecución.

**Capacidad de resolución:**

Habilidad para afrontar por si mismos cualquier problema o situación que se presente y de reaccionar versátil y creativamente ante las diferentes situaciones nuevas por las que atraviese.

**Capacidad organizativa:**

Capacidad para coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

**Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes:**

Es la capacidad que posee una persona para atraer nuevos clientes y su habilidad para conservar los ya existentes.

**Empatía:**

Comprender las emociones ajenas y ser capaz de ponerse en el lugar del otro ante determinadas situaciones. Escuchar antes que hablar, abrirse ante los sentimientos del otro y compartirlos entendiendo sus penas, sus alegrías, sus miedos, temores, motivaciones, actitudes, capacidades y manteniendo una escucha proactiva para comprender y captar mejor el mensaje que nos quiere transmitir.

**Capacidad para la toma de decisiones:**

Hace referencia a la habilidad para solucionar problemas, idear acciones y ser capaz de expresarlas y llevarlas a cabo. Elegir un curso de acción entre varias alternativas y demostrarse seguro de sus decisiones. Hacer que las cosas sucedan en vez de dejar simplemente que ocurran como consecuencia del azar u otros factores externos. Asumir riesgos en las decisiones.

## *Conocimientos*

**Conocimientos de la mercadería:**

Hace referencia al conocimiento de los bienes que están destinados a la venta, sus características, funciones, disponibilidad, detalles que hacen al producto en cuestión y así poder satisfacer la necesidad del cliente. Estar informado sobre los productos alternativos con los que la empresa cuenta y puede ofrecer.

**Conocimientos del sistema informático: nivel básico**

Conocimiento del sistema nivel básico se refiere a los conocimientos mínimos y necesarios del sistema informático que el empleado debe poseer para proceder adecuadamente con las tareas específicas de su área de trabajo, acompañando y propiciando el buen desarrollo de las demás actividades que dependen de eficiente desempeño.

A medida que aumenta el nivel de conocimiento que requiere el puesto, mayor será la cantidad de módulos que deberá manejar el personal. Dentro del nivel básico, se encuentran los siguientes puestos: Cajera, Expedición, Control de pedidos, Armado de pedidos, Embalaje, Equipo auditor, Gestión de bancos, Gestión de trámites bancarios

### **Conocimiento del sistema informático: Nivel Medio**

Conocimientos del sistema nivel medio se refiere al manejo y al conocimiento necesario del los distintos módulos del sistema informático que le corresponden a su puesto de trabajo para desempeñarse eficientemente en sus tareas. Dentro del nivel medio, se encuentran los siguientes puestos: Encargado de recepción y expedición, personal de mostrador, descarga control y almacenamiento, Personal de stock, Coordinador de auditorias

### **Conocimientos del sistema informático: Nivel Alto**

Conocimiento del sistema nivel alto, se refiere a los conocimientos complementarios y específicos pertinentes al puesto y área de trabajo. Este nivel, requiere del conocimiento de todos los módulos, ya que es el nivel más alto y es el que mayor responsabilidad, experiencia y capacidad requiere. Dentro del nivel alto, se encuentran los siguientes puestos: Gerente de logística y calidad, Encargado de administración, Responsable de compras, Viajantes, Encargado de mostrador, Responsable de cuentas corrientes, Registradores, Cerradores, Recepción y alta de artículos, Coordinador de pedidos, Personal de Administración contable, Encargado de primer piso, Atención telefónica y ventas mayoristas, Responsable stock, Responsable de control de documentación y registro, Gerente administrativo.

### **Conocimiento de la distribución de mercadería en la empresa:**

Hace referencia al conocimiento de los empleados sobre la ubicación y distribución de la mercadería en la empresa. Ser capaces de ubicarla fácil y rápidamente para no hacer esperar al cliente. Conocer qué se busca y dónde se encuentra la mercadería hace a la eficiencia del servicio.

### **Conocimiento de los procedimientos, instructivos y registros del área:**

Se refiere a los conocimientos que el empleado debe poseer respecto de los instructivos y procedimientos que corresponden a su puesto de trabajo y que hacen al control y eficiencia de los procedimientos que se llevan adelante en su área. Implica el correcto uso y manejo de las planillas y el conocimiento del lugar de almacenamiento del procedimiento y su contenido, como también la aplicación del mismo en sus tareas.

**Manejo de horarios y destino de los transportes:**

Saber manejar y coordinar los horarios de los transportes con los respectivos destinos de la mercadería para evitar cualquier confusión, extravíos o demoras.

**Conocimiento del cliente:**

Este factor examina cómo la empresa utiliza su conocimiento del mercado para determinar los requisitos y expectativas de los clientes para el corto y el largo plazo.

Los empleados de la empresa deben identificar los segmentos y grupos de clientes que constituyen su objetivo y determinar cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes potenciales. En un medio competitivo y de rápido cambio, existen diversos factores que pueden afectar la preferencia y la lealtad del cliente, lo que hace necesario escuchar sus opiniones y comentarios y aprender de ellos en forma constante.

**Conocimiento del mercado:**

Los empleados de la empresa deben contar con información relevante con fines preventivos acerca de operaciones, áreas, características de clientes; principales variables macroeconómicas que influyen en el mercado; y ciclos por los que fluctúan las actividades de los clientes.

Este criterio examina cómo la organización concentra su acción en el mercado y con los clientes específicos. Para esto, analiza cómo los clientes determinan sus requisitos, expectativas y preferencias, actuales y futuras. El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión

**Conocimiento de herramientas de búsqueda**

Hace referencia al conocimiento del empleado en saber utilizar eficientemente las herramientas con las que cuenta la empresa (manuales, sistemas informáticos, etc.), para poder ubicar rápidamente la mercadería en la empresa y las características de la misma.

**Grados del desempeño**

**Grados:** Los factores de calificación se evaluarán según distintos grados, los mismos se establecen de manera creciente: 1, 2; 3; 4 y 5; y categorías cualitativas de desempeño: Deficiente, Regular, Aceptable, Muy Bueno y Excelente. A continuación se definirán cada uno ellos.

<b>Grado</b>	<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
<b>1</b>	<b>Deficiente</b>	Faltan las bases esenciales. Necesita ayuda continua. No logra seguir el desenvolvimiento del trabajo. Su desempeño esta muy por debajo del requerimiento del puesto que desempeña.
<b>2</b>	<b>Regular</b>	Tiene escasas capacidades en el desarrollo de las técnicas y procedimientos requeridos por el puesto. La mayoría de las veces no cumple con las actividades y tareas previstas.
<b>3</b>	<b>Aceptable</b>	Conoce sus funciones de forma satisfactoria. Se aprovecha limitadamente de la experiencia y del adiestramiento. El evaluado cumple frecuentemente con la actividad prevista, pero necesita de un proceso de perfeccionamiento para superar algunos aspectos débiles.
<b>4</b>	<b>Muy bueno</b>	El rendimiento del evaluado es efectivo y eficiente en su lugar de trabajo y cumple con la actividad prevista. Conocimiento teórico práctico superior a la media.
<b>5</b>	<b>Excelente</b>	El rendimiento del empleado es óptimo y sobrepasa las expectativas del puesto obteniendo resultados que sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativa.

*(Cuadro de elaboración propia, en base a la teoría propuesta por Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007)*

### Resultados de la evaluación

Una vez llevada a cabo la evaluación, el evaluador deberá sumar los grados acumulados en cada categoría lo cual arrojará un total. A partir del total obtenido se podrá obtener un promedio del rendimiento del empleado.

### Tabla de resultados:

El porcentaje de aumento va a depender del promedio conseguido en la evaluación. Por ej: Si el empleado consigue un promedio de 2 puntos, su porcentaje de aumento va a ser del 3 %

Promedio	Categoría	Porcentaje de Aumento
0 a 1	Deficiente	0 %
1.1 a 2	Regular	3 %
2.1 a 3	Aceptable	6 %
3.1 a 4	Muy Bueno	9 %
4.1 a 5	Excelente	12 %

*(Cuadro de elaboración propia en base a la información obtenida de la empresa)*

*El aumento en el salario del empleado va a ser acumulativo y siempre se tomará como punta de referencia el sueldo que el empleado esté percibiendo al momento de la evaluación.*

### **¡IMPORTANTE!**

**Esta evaluación por escala representará el 40 % del monto total de aumento al salario del empleado**

### **2- Evaluación por objetivos**

Otra parte de la evaluación de desempeño constará de evaluar objetivos establecidos previamente a alcanzar en un determinado período de tiempo. Los mismos diferirán según el puesto, se evaluarán de manera individual y serán consensuados entre el empleado y el empleador.

Los objetivos que se planteen serán:

- **Específicos**
- **Mensurables**
- **Alcanzables**
- **Realistas**

- **Acotados a un plazo:** Los objetivos deberán ser revisados y actualizados cuando se lo requiera.
- Los objetivos que se les planteen no deben superar los diez

### Grados de medición de los objetivos:

<b>Grados</b>	<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
<b>1</b>	<b>No Alcanzado</b>	El empleado no llega a cumplir con el objetivo planteado en el tiempo establecido y estuvo lejos de lograrlo.
<b>2</b>	<b>Medianamente Alcanzado</b>	El empleado no llegó a alcanzar el objetivo planteado, pero estuvo cerca de lograrlo.
<b>3</b>	<b>Alcanzado</b>	El empleado alcanzó la meta y logró cumplir con el objetivo establecido.
<b>4</b>	<b>Excedido</b>	El empleado alcanzó el objetivo planteado y logró excederlo.

*(Cuadro de elaboración propia, en base a la teoría propuesta por Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007)*

### Tabla de resultados:

Una vez llevada a cabo la evaluación, el evaluador deberá sumar los grados acumulados en cada categoría lo cual arrojará un total. A partir del total obtenido se podrá obtener un promedio del rendimiento del empleado.

El porcentaje de aumento va a depender del alcance de objetivos promedio que obtuvo el empleado en la evaluación.

<b>Promedio</b>	<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje de Aumento</b>
<b>0 a 1</b>	<b>No alcanzado</b>	<b>0 %</b>
<b>1.1 a 2</b>	<b>Medianamente Alcanzado</b>	<b>5%</b>
<b>2.1 a 3</b>	<b>Alcanzado</b>	<b>10%</b>
<b>3.1 a 4</b>	<b>Excedido</b>	<b>15%</b>

*(Cuadro de elaboración propia en base a la información obtenida de la empresa)*

*El aumento en el salario del empleado será acumulativo y siempre se tomará como punta de referencia el sueldo que el empleado esté percibiendo al momento de la evaluación.*

**¡IMPORTANTE!**

**Esta evaluación por objetivos representará el 60 % del monto total de aumento al salario del empleado**

### **3- Observaciones del evaluador**

El evaluador posee un espacio en blanco donde puede comentar o realizar las observaciones que crea pertinentes e importantes de destacar sobre el proceso de evaluación de desempeño.

### *Segunda parte: Propuestas consiguientes a la evaluación*

1- En la segunda parte del modelo de evaluación se encuentran las decisiones que se pueden tomar luego de obtener el resultado del desempeño del empleado.

Las opciones que se proponen son:

#### **Acción Formativa**

- **Formación Técnica:** El empleado requiere de capacitación y formación técnica de las actividades, responsabilidades y tareas de su puesto específico de trabajo; como así también, se lo capacitará en relación a los productos que comercializa la empresa.
- **Formación empresarial:** El empleado requiere de capacitación y formación sobre las actividades, procesos, estrategias, objetivos y procesos generales de la empresa.
- **Formación Humana:** El empleado necesita mejorar actitudes y conductas hacia los demás compañeros, para eso se recurrirá a actividades que proponga la psicóloga de la empresa. s

## Referidas al puesto

*Mantener en el puesto:* El empleado deberá permanecer en su puesto actual de trabajo.

*Transferir de puesto:* El empleado deberá ser transferido a otro puesto dentro del mismo nivel jerárquico.

*Ascender de puesto:* El empleado está en condiciones de ser ascendido a otro puesto con mayores responsabilidades.

*(Cuadro de elaboración propia, en base a la teoría propuesta por Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos Editorial: Mc Graw Hill Octava Edición. México 2007)*

### 2- Razones

Luego el evaluador posee un espacio en blanco donde puede explicitar las razones sobre la decisión tomada acerca del futuro del empleado.

### 3- Comentarios del evaluador

El evaluador posee un espacio en blanco donde puede comentar o realizar observaciones que crea pertinentes e importantes de destacar sobre el proceso de evaluación de desempeño.

### 4- Período de evaluación

Aquí se detalla el período en el cual se ha llevado a cabo la evaluación de desempeño

### 5- Firma del Evaluador y del evaluado

Luego de realizada la retroalimentación al empleado, tanto el evaluador como el evaluado deben firmar para constatar su conformidad y aceptación de la evaluación llevada a cabo.



## RETROALIMENTACIÓN

El último paso de la evaluación de desempeño es la entrevista de retroalimentación. Esta tiene como objetivo principal platicar con el empleado sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior, y se dialoga sobre los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

Una vez que los encargados de retroalimentar y realizar la devolución poseen los resultados obtenidos, se deberá proceder a una reunión cara a cara entre ambas partes. Esta reunión deberá realizarse en las siguientes condiciones:

- ◆ En la reunión deberán estar presentes: el evaluado, el evaluador y la psicóloga de la empresa, ya que es la persona que se encarga de mediar entre ambas partes de la empresa.
- ◆ La cita deberá concertarse no mucho tiempo después de llevada a cabo la evaluación, en lo posible dentro de la semana siguiente para evitar especulaciones y dudas en los empleados.
- ◆ Deberá ser realizada en horario de trabajo.
- ◆ El ambiente deberá ser cálido y relajado; alejado de ruidos molestos, distracciones y cómodo para ambas partes.

La retroalimentación genera una cultura de comunicación entre el jefe y el empleado para que se revise el grado de avance de los objetivos, revisando tanto el QUÉ (logro de los objetivos) así como el CÓMO (comportamientos). El tiempo dedicado a los empleados en este aspecto ayuda a identificar errores a tiempo de ser corregidos sin consecuencias graves, a reforzar los comportamientos deseados y a señalar los no deseados, a dirigir el trabajo en la dirección correcta, y a crear un vínculo de interés auténtico en el desarrollo de los empleados.