



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

PROYECTO DE GRADO

**EVALUACION DE DESEMPEÑO A NIVEL TÁCTICO EN
LA EMPRESA A. GIACOMELLI SA: Una herramienta de
control de gestión**

**López, María Belén
Muñoz María Eugenia**

Tutor: Nicolás Beltramino



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Índice



I NSTITUTO U NIVERSITARIO A ERONAUTICO

	Introducción.....	8
	Presentación de la Organización	10
	Pre-Diagnostico.....	19
	Determinación del Problema	23
	Objetivos	25
	Marco Teórico	27
	Marco Metodológico.....	75
	Presentación y Análisis de la Información.....	78
	Diagnóstico	103
	Propuesta de Mejora.....	109
	Conclusión	125
	Bibliografía	129
	Anexos.....	131



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Dedicatoria



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Dedicamos esta tesis de grado a nuestras familias y amigos. También a todos los profesores que con vocación docente nos acompañaron durante la carrera e hicieron posible que hoy estemos escribiendo este trabajo.

“Usar la inteligencia significa leer por dentro, conocer mejor lo que estamos viendo”

J.P. II



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Agradecimientos



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Agradecemos en primer lugar a Silena Giacomelli, que nos brindó la posibilidad de realizar nuestra tesis con la empresa A. Giacomelli S. A.

A nuestras familias, por apoyarnos en este proyecto desde el inicio de nuestra carrera.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

EVALUACION DE DESEMPEÑO A NIVEL TÁCTICO EN LA EMPRESA A. GIACOMELLI SA: Una herramienta de control de gestión.

Autores: LÓPEZ, María Belén- MUÑOZ, María Eugenia

Tutor: Mgter. Beltramino Nicolás

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Plan: 1997



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, Julio 2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

“Evaluación de desempeño nivel táctico en la empresa A. Giacomelli SA : una herramienta de control de gestión”

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

López, María Belén/
Muñoz, María Eugenia

Profesor Tutor del PG:

Beltramino, Nicolás

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **DOLGONOS, Adrian**

1er Vocal: **GARCIA, Isabel**

Resolución del Tribunal Evaluador

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



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Introducción



En el presente trabajo de grado, proponemos un sistema de evaluación de desempeño, para ser aplicado al nivel táctico de la organización A. Giacomelli S.A.

Consideramos esta herramienta como parte de un proceso de gestión necesario para volver eficientes los recursos de una organización, por medio de la estimación del rendimiento global de los empleados, cuya importancia radica en el mejoramiento del desempeño de la gente.

La información que surge como retroalimentación de la aplicación de dicha herramienta, posibilita no sólo medir el desempeño de las personas sino además como fuente de información para otras actividades tales como la administración de remuneraciones, capacitación, desarrollo y control. De aquí su importancia global para cualquier área de recursos humanos.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Presentación de la Organización



Breve Historia Institucional

1957. En el país se plantea a partir de 1950 aproximadamente, un régimen de Promoción Industrial, contexto en el cual surge como iniciativa personal del Señor Antonio Giacomelli, la apertura de una fábrica (en sociedad) de piezas de goma y goma-metal para la suspensión y dirección de automóviles.

1967. Esta sociedad inicial se disuelve, pero en 1967 surge una nueva, en comandita por acciones con el señor Alejandro Petrusi. Así es que, Giacomelli y Petrusi deciden ponerle una marca a los productos, la misma se llamaría CAPEMI, que incluye las iniciales de los integrantes de la familia. (Claudio, Ángela, Paula, Elda, Marga, Yolanda)

Pasados algunos años, surge una nueva idea por parte de los socios. Deciden abrir otra fábrica, pero para la producción de autopartes metalúrgicas, también para la industria automotriz. Esta iniciativa implicaría una división societaria, en la cual, A. Petrusi sería el dueño de la nueva empresa y A. Giacomelli sería el único dueño de CAPEMI.

1972. El crecimiento de la empresa lleva a encontrar nuevos mercados en el exterior. Capemi, se exporta a diferentes países de varios continentes. Dado este impulso, en 1978, se crea una corporación comercial en EEUU, se instala una fábrica en Colombia y se construye una oficina técnica en Italia.

1978. La empresa se transforma en Sociedad Anónima, con tres socios: C. Giacomelli; M Giacomelli; Y. Spanolo.

1988. Se consolida en el comercio nacional e internacional. Se decide cerrar la fábrica en Colombia e incursionar en nuevos mercados y rubros como el aeronáutico, petrolero y de la construcción.



1994. Fallece el fundador de la empresa y asume en su lugar Claudio Giacomelli, quien trabaja en la gestión de la empresa con 30 años de antigüedad.

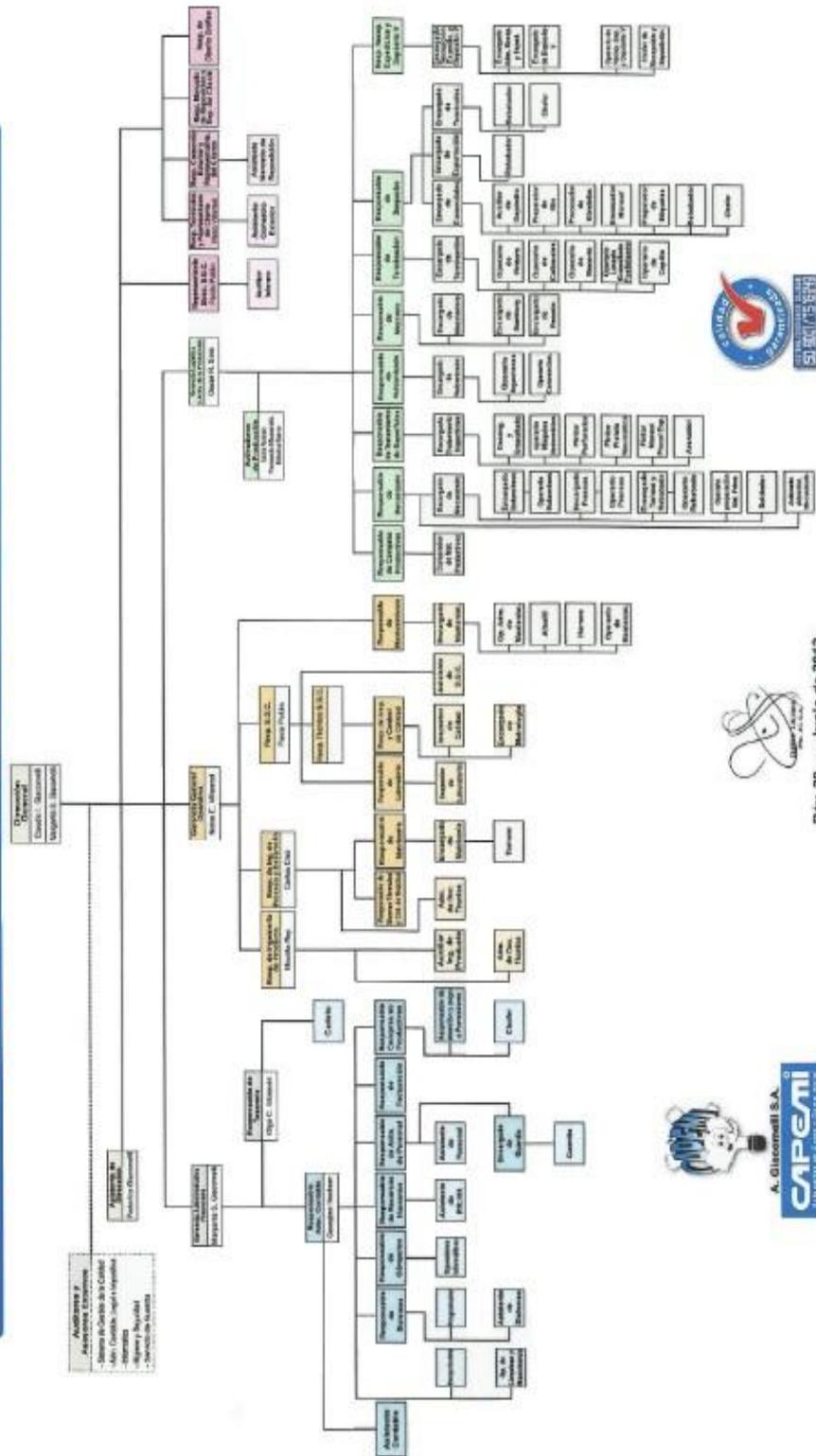
2000. La crisis económica de esos años afecta de manera directa a la empresa. Frente a las adversidades, los hermanos Giacomelli (Margarita y Claudio) logran reponerse. Exportan una amplia gama de productos compuesta por más de 5000 ítems, la cual es reconocida mundialmente en 22 países de los 5 continentes, en distintos rubros (aeronáutico, ferroviario, minero, energético y petrolero).

Hoy. La empresa produce en promedio 6.000.000 de piezas al año, las cuáles son fabricadas en su totalidad por un personal idóneo y calificado.

En la siguiente página se presenta el organigrama.



S.G.C. - SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD -



1

¹ Departamento RRHH Giacomelli S.A , Año 2012

Rev. 20 - Junio de 2012



I NSTITUTO **U** NIVERSITARIO **A** ERONAUTICO

La estructura de la organización está centralizada en la Presidencia compuesta por Claudio y Margarita Giacomelli quienes se encargan de dirigir y organizar todas las áreas, entre ellas, las operativas, comerciales y financieras.

El organigrama de la empresa A. GIACOMELLI S.A. es de tipo Funcional, el mismo se divide en 3 niveles (Gerencial, Táctico y Operativo).

El nivel Gerencial se divide en Gerencia Administrativa-Financiera, Gerencia General Operativa y Gerencia de Logística y Actividades de la producción. Quienes integran dichas áreas tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones estratégicas que permiten el funcionamiento general de la empresa.

El área Administrativo-Financiera se encarga de gestionar los medios financieros para la compra de materia e insumos necesarios para cada sector de la empresa.

El área Operativa se encarga de gestionar y coordinar realización de tareas operativas, se busca lograr las metas planteadas por la dirección a nivel productivo y humano.

Y por último el área de Logística cuya función es gestionar los medios de calidad para obtener un producto confiable al menor costo posible a través de inspecciones y ensayos para atender las necesidades de los clientes.

El nivel Táctico está constituido por los responsables y encargados referentes que componen las 3 áreas anteriormente mencionadas. Aquí se toman decisiones en relación al sector de incumbencia y las mismas se establecen en función de las decisiones estratégicas.



En el bloque Administrativo-Financiero está el área de RRHH que hoy en día cuenta con 3 integrantes -1 Responsable y 2 Asistentes- cuya función es atender las necesidades del personal, hacer valer sus derechos, ser de intermediario entre Dirección y los empleados, capacitarlos, motivarlos como así también instruirlos en la cultura de la empresa, sus normas y procedimientos.

Existe por último un nivel Operativo compuesto por aquellos operarios que se encargan del trabajo cotidiano y permiten la consecución de los objetivos organizacionales.

Cabe destacar una Línea de Staff formada por auditores y asesores externos que prestan un servicio indirecto para guiar al nivel gerencial en aspectos más relevantes que están fuera de sus alcances.

La Dirección cuenta con un Asistente directo, cuya función es asesorar a la presidencia sobre cuestiones que surgen en la empresa, como así también representar a Dirección frente al personal brindándole soluciones a problemas diarios, controlando la ejecución del trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales, entre otros.

Por último están los Representantes Internos con los que cuenta A. Giacomelli para tratar las diferentes gestiones dentro de la organización: Representante dirección del SGC, Responsable de Diseño Gráfico, Responsable Comercio Exterior y Representante del cliente, Responsable del mercado de Reposición y Representante del cliente y Responsable Terminales y Representante del cliente.

Los productos que ofrece la empresa son los siguientes:

 Bujes silentblock

 Soportes de motor y caja

 Guardapolvos y fuelles

 Piezas varias de goma



 Mangueras

 Caños

 Mangueras flexibles

 Otros

La misión, Visión y valores de A. GIACOMELLI S.A. son

 Misión:

“Ser líderes en calidad que permita a la Empresa tener una imagen, prestigio y reconocimiento hacia la marca dentro de la industria metalúrgica argentina”.

 Visión:

“Obtener una amplia participación en el mercado y competir directamente con las empresas de mayor capacidad productiva en términos de los próximos 15 años”

 Valores:

- Calidad: los clientes de nuestra empresa buscan un producto de calidad que no atente a la percepción de sus clientes y que poseen un desempeño aceptable.
- Precio: se busca la mejor calidad al menor precio. La empresa que logre dichos objetivos conseguirá la mayor porción del mercado.
- Entrega: de nada sirve para el cliente un producto de calidad adecuada, a un precio competitivo que no esté cuando este lo necesite.



Objetivos y Políticas de la Empresa

El principal objetivo de esta empresa es la fabricación de piezas de goma y goma metal, destinadas a satisfacer la creciente demanda de las industrias automotrices, ferroviarias, petroleras y agrícolas del mercado nacional.

La política de A. GIACOMELLI S.A., se basa en normas de calidad, estas son:

- Mejora Continua: Es nuestro compromiso fundamental para tener continuidad laboral y permanencia en los mercados. Es por ello que aplicamos esta consigna en los principales aspectos de nuestra fuente de trabajo.

- Mano de Obra: Actuamos con profesionalidad, sugerimos, aprendemos, nos relacionamos y nos cuidamos para potenciar nuestra creatividad y desarrollo personal. Tenemos actitud positiva y dinámica frente a los cambios y los nuevos desafíos.

- Métodos: Planificamos nuestros procesos y la comercialización de nuestros productos pensando en satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes y también las propias. Organizamos nuestra producción para entregar justo a tiempo. Aplicamos siempre la modalidad autocontrol en todos los espacios de nuestra organización.

- Máquinas: Trabajamos en el mantenimiento preventivo de nuestras máquinas y equipos de producción, ya que son nuestros elementos indispensables. Controlamos los parámetros de puesta a punto y de procesos para producir al menor costo y mayor rentabilidad.

- Materiales: Buscamos compartir esta política con nuestros proveedores y subcontratados para asegurar la calidad de los insumos y servicios que ingresan a nuestro sistema, aportar en su desarrollo y mejorar siempre la relación costo/ calidad.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

- Medio Ambiente: Cuidamos y respetamos el medio ambiente natural y laboral. Cuidamos de nosotros mismos y de nuestra seguridad personal. Mantenemos siempre el orden y la limpieza en beneficio de nuestra salud y nuestro mejor estado de ánimo.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Pre-Diagnostico



PRE-DIAGNÓSTICO:

El primer contacto que tuvimos con la empresa fue a través de correo electrónico, en el cual exteriorizamos nuestro interés en realizar un diagnóstico y presentar una propuesta de mejora. Enseguida recibimos respuesta por parte de la empresa, nos pusimos en contacto telefónicamente y programamos una entrevista con el Responsable del Departamento de Recursos Humanos de A. Giacomelli S.A, Miguel González y Silena Giacomelli, asistente del área.

En esta entrevista nos brindaron información general de la empresa: cantidad de empleados, organigrama, clientes, forma de trabajo. En este primer acercamiento relevamos información muy importante, a través de preguntas que realizamos sobre el funcionamiento del área.

El responsable de RRHH conjuntamente con la Dirección y los Mandos Medios de la empresa tiene como objetivo primordial desarrollar un enfoque participativo, cuya base es la confianza en el hombre y su capacidad para desempeñarse, involucrándose en el trabajo. Para ello es necesario tener presente valores y conceptos como: autoestima, reconocimiento económico y no económico, logros, aumento de responsabilidades, autocontrol, automotivación, formación, trabajo en equipo, etc.

Para conservar el recurso más valioso de la organización, A. GIACOMELLI S.A. desarrolla estrategias tales como:

- Formulario (232) denominado “Propuesta para el Buzón de Mejora”, éste consiste en dar una paga al trabajador por aquella sugerencia que se puede aplicar en tiempo y forma. Para ello se pondera entre las mejores propuestas aquella que resulta ser más significativa. Hoy en día, no es llevada a cabo.



- Reconocimientos no económicos: son un conjunto de gestos explícitos de recompensa (felicitaciones, agradecimientos) realizados por el supervisor directo, destinados a los individuos y/o equipos de trabajo, a fin de valorar sus esfuerzos y contribuciones especiales al progreso de la Empresa.

- También, reconocimientos económicos, en base a las ventas mensuales, a la producción, al nivel de scrap (desechos de la pieza), etc. Es la base móvil del sueldo que lo establece la dirección y va a depender del área que estemos tomando en cuenta.

- A su vez se les brinda beneficios sociales y premios tales como: servicio de cochera, teléfonos, desayunos, comedor, vales de almuerzos en fechas de cumpleaños, servicio de café, adelantos de sueldo, préstamos. Los mismos fueron establecidos en función de las reales necesidades del personal.

Los salarios son fijados en base a dos tipos de convenios relacionado con el gremio del caucho; estos son: -SOCAYA (abarca a los empleados quincenales) -SECA (empleados mensuales), y en base a las disposiciones gubernamentales que tanto afectan a los sueldos en estos últimos tiempos.

En su mayoría están compuestos por una parte fija y por una parte móvil en base a la producción mensual del área, premios, castigos, bonos que se entreguen al personal.

La mayoría de los responsables nos comentaron que el salario otorgado por la empresa es bajo, y no alcanza con los beneficios sociales, reconocimientos, para mantener al personal motivado, lo que provoca una alta rotación de personal y en muchas ocasiones, la renuncia de los nuevos operarios.

Se develó la falta de un programa de Evaluación de Desempeño formal para el nivel táctico.



La ausencia de un plan formal de evaluación impacta en el comportamiento de los empleados, ya que éstos no saben cuál es el desempeño esperado y de aquí que lo relacionemos con el elemento motivacional.

En este sentido la propuesta se basa en implementar una evaluación de desempeño que sirva como herramienta de control de la gestión de recursos humanos y a partir de los resultados obtenidos, permita tomar decisiones orientadas a mejorar la eficiencia de los recursos más valiosos de la organización a través de la estimación del rendimiento global para interrelacionar la información obtenida con el resto de los subsistemas intervinientes.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Determinación del Problema



PROBLEMAS Y NECESIDADES DETECTADAS:

De acuerdo con lo expuesto en el pre-diagnóstico conjuntamente con los integrantes del área de Recursos Humanos como dijéramos anteriormente, el problema se basa en:

La ausencia de una herramienta formal de evaluación del desempeño, lo que impide conocer el nivel de rendimiento de sus empleados y como consecuencia deriva en la dificultad de medirlo y por tanto, gestionarlo.

La empresa se muestra interesada en desarrollar esta herramienta para completar los procesos inherentes al área, debido que el flujo de información se encuentra interrumpido y no permite relación entre el resto de las partes.

Consideramos que medir el desempeño será de suma utilidad para A. Giacomelli S.A, ya que permitirá mejorar su gestión, con lo que esto implica en cuanto a productividad y competitividad.

- Productividad, en la cantidad y calidad de los productos y servicios que ofrece y
- Competitividad, en el entorno, esto es, mercado en el que se desarrolla.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Objetivos



Objetivo General:

 Desarrollar un sistema evaluación de desempeño para el nivel táctico de la organización, que sirva de herramienta para el control, revisión y rectificación del desempeño de los recursos humanos de la organización.

Objetivos Específicos:

 Determinar procedimientos formales para la medición del desempeño del nivel táctico de la organización.

 Generar instancias de comunicación formal que faciliten la implementación de la herramienta elaborada.

 Identificar las competencias requeridas para el correcto desempeño de las personas.

 Definir las personas claves que deben ser involucradas en el proceso de evaluación.

 Determinar resultados medibles que contribuyan a la toma de decisiones en la gestión de la motivación.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Marco Teórico



La evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da a la actuación de un empleado en su puesto y dejar constancia de ello.

La evaluación de desempeño comprende:

 Datos generales sobre el empleado y puestos desempeñados en el periodo evaluado.

 Evaluación, que se divide en: sistema utilizado, comentarios sobre el desempeño, entrevistas con el empleado, opiniones o deseos del empleado.

 Cualidades personales: potencial, carrera, capacitación.²



² Maristany, Jaime: Administración de Recursos Humanos, Ed. Pearsons Prentice Hall, 2007, Pág. 365

³ Alles Martha: Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Ed. Granica, 2010, Pág. 261



¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios y problemas más comunes.

La evaluación de desempeño ha sido uno de los temas más tratados dentro de los tópicos de RRHH, pero pese a ello, es uno de los temas que más preocupan. Las razones de esta preocupación van desde las metodologías de evaluación hoy obsoletas, hasta el descreimiento de los evaluadores en relación al resultado que se obtiene de la aplicación, pues en casi todos los casos, existe un deficiente entrenamiento del cliente interno. En este contexto, gerentes y jefes ocultan como evalúan a sus subordinados. Se convierte entonces, un proceso burocrático, lejos de ser una herramienta de gestión organizacional. La solución, es el desarrollo de una herramienta de evaluación del desempeño que considere la cultura y las necesidades organizacionales. Esta herramienta debe estar alineada con los objetivos organizacionales y contemplar un entrenamiento del cliente interno, en el cual, el área de RRHH será el asesor.

Entre los objetivos que se persiguen están el desarrollo personal y profesional, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento de los recursos humanos de la organización.

Cabe señalar que la evaluación de desempeño “tiende un puente” entre los responsables y colaboradores al plantear lo que se espera de ellos y la forma en que se satisfacen las expectativas y mejoran los resultados. El significado de la utilización de esta herramienta va mas allá de que sirva o no para un aumento en salarios o la decisión de despidos, implica una relación a largo plazo entre la empresa y los empleados, son útiles y necesarias para:

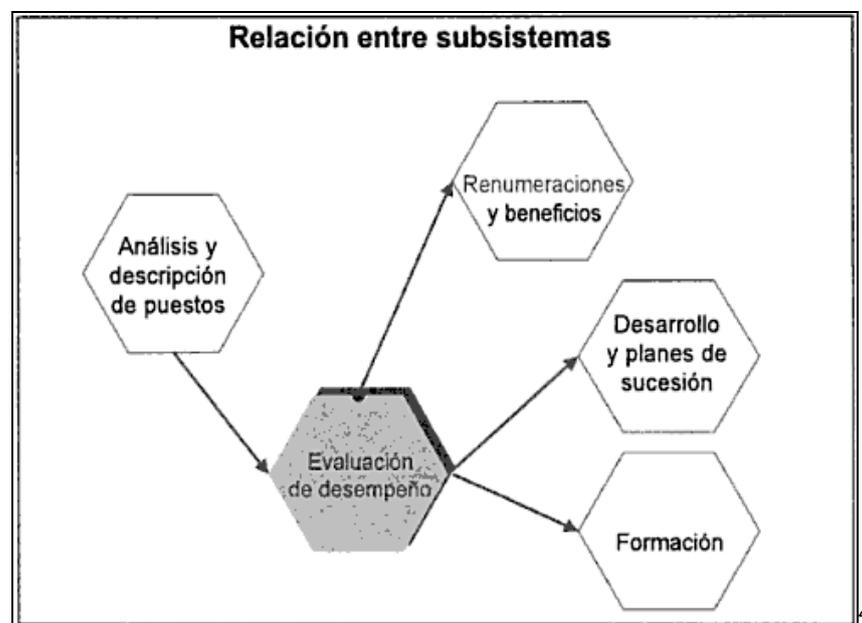


Tomar decisiones sobre remuneraciones y promociones.



 Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento de empleado en relación con el trabajo.

 La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.



La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas:

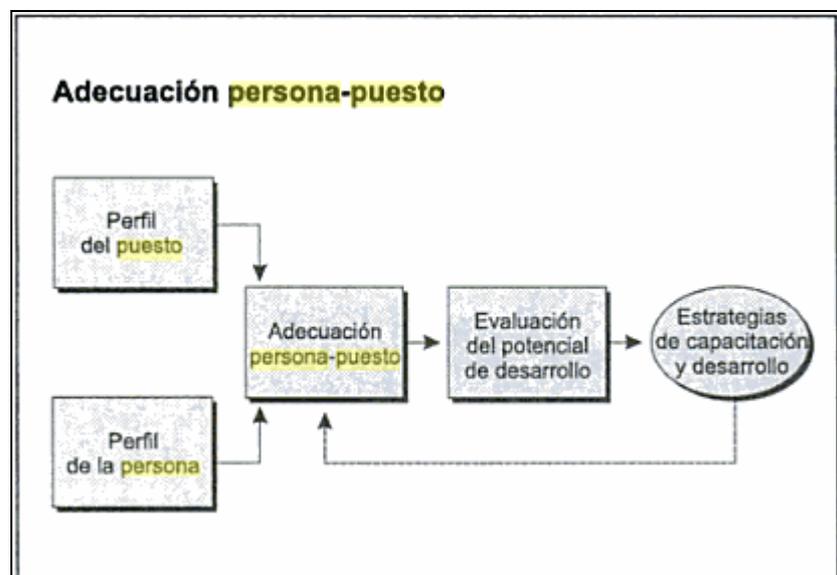
En primer lugar con las descripciones de puesto, ya que no es posible evaluar el desempeño de la persona si primero no se han especificado las características del puesto que ocupa, se le comunicaron los alcances del mismo y se definieron los objetivos a alcanzar este año.

Los resultados se relacionan con remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y Formación.

⁴ Alles Martha: Ob.Cit.; Pág. 263



Una evaluación de desempeño debe realizarse en relación al perfil del puesto, dado que solo se podrá decir si una persona se desempeña bien o mal, en relación a lo que se espera de ella en el puesto. Comparando el perfil del puesto con el de la persona evaluada, se establece una relación entre ambos, a esto se lo denomina, adecuación persona-puesto.



Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para mejorar la actuación futura de las personas y mejorar los resultados de la empresa.

Permite



Detectar necesidades de capacitación.



Descubrir personas Clave para la organización.



Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.

⁵ Alles Martha: Ob.Cit.; Pág. 264



 Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición

 Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.

Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño están relacionados con la puesta en marcha, desde el uso de métodos confusos hasta el diseño de herramientas mal implementadas.

 Carencia de normas.

 Criterios subjetivos o poco realistas.

 Falla de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.

 Errores del evaluador

 Mala retroalimentación

 Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas.

 Utilizar una adecuada herramienta de evaluación que constara de un formulario e instructivo.

 Entrenar a los evaluadores.

El entrenamiento de evaluadores:

 Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de RRHH debe acompañar, guiar, supervisar, no es la responsable de implementar las mismas.

 Los evaluadores deben estar adaptados con las técnicas que usarán.

 Deberán hacerlo en forma justa y objetiva.



Pasos de una evaluación de desempeño.

 Definir el puesto. Asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

 Evaluar el desempeño en función del puesto: fijar criterios objetivos de evaluación con una escala previamente conocida por los interesados.

 Retroalimentación: hacer devolución del desempeño y los progresos obtenidos.

Momentos del análisis del desempeño:

 Fijación de objetivos. Primordiales para el puesto y prioritarios para el año. (incluye una reunión en donde se instauren)

 Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Es importante implementar reuniones periódicas donde se hagan devoluciones del desempeño, antes de la evaluación final.

 Al término del período, evaluación final de resultados.

Pasos de la reunión de retroalimentación.

La entrevista debe ser planificada, en especial cuando los resultados no son favorables o bien cuando se sabe que no habrá acuerdo con el resultado.

Tener muy claros los conceptos a tratar y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo. En la reunión, finalmente, se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada.



Quando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias.

Quando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando un mal momento personal; en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de *mejora del rendimiento*.

Para lograrlo, tienen que “comprar la idea” en primer lugar el supervisor del empleado en cuestión, y en segundo lugar el empleado mismo. Luego, es importante acotar los tiempos, es decir, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo, seis meses.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

-  Instrucciones y orientaciones verbales;
-  Comentarios y sugerencias frecuentes;
-  Conversaciones formales e informales;
-  Reportes de evaluación del rendimiento;
-  Entrenamiento;
-  Advertencias verbales y por escrito.

Para una correcta implementación, debe prepararse un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones parciales y firmas de la persona involucrada, su supervisor inmediato y el responsable del área.

¿Cómo confeccionar un plan de acción?

-  Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación;
-  Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema;



Posibles ideas:

¿Necesita entrenamiento? ¿En qué?

¿Necesita repasar la descripción del puesto?

¿Tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos?

Si una empresa trabaja con esquemas de *mentoring*, la persona que cubra la función de mentor puede ser la indicada para aconsejar a quien esta transitando por un programa de mejora del rendimiento.

¿Qué sucede si el empleado no mejora su rendimiento de acuerdo con lo esperado?

Posibles instancias:



Realineamiento de carrera, ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.



Reingreso al programa de mejora del rendimiento con nuevos plazos y objetivos.



Desvinculación.

Evaluar desempeño en gestión por competencias.

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles.



La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

Cuando una empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias. No alcanza con utilizar el término, se debe contar con un diccionario o catalogo de competencias y un diccionario o catalogo de comportamientos.

Análisis del rendimiento.

En párrafos anteriores nos referimos a la necesidad de fijar los objetivos al inicio del periodo de evaluación. El análisis del rendimiento se realizará en base a esos objetivos. A su vez, estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen 10 o 100 para su rápida visualización.

⁶ Alles Martha: Ob.Cit.; Pág. 269



Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo, en una escala de 1 a 5.

Análisis del desempeño

Para el análisis del desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición.



Para ello se sugiere también una escala de 1 a 5.

Se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada, con la misma escala. Suponiendo 10 competencias para un determinado puesto.

Recomendaciones.

En base a los objetivos para el nuevo ejercicio y al desempeño evaluado en “análisis del desempeño”, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado, por ejemplo capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la compañía, asignaciones especiales, etc. las mencionadas acciones deben ser acordadas con el evaluado.

Evaluación Final

Cada evaluación debe tener una nota final, es decir, una única puntuación; según el esquema propuesto, sugerimos una puntuación de 1 a 5:

Firmas



Del evaluador;



del Jefe directo del evaluador;



Del evaluado. Su firma no indica necesariamente acuerdo de su parte.



Un comentario sobre la nota final

Una pregunta que todo aquel que diseñe una herramienta de evaluación se formulara es como combinar los objetivos y las competencias en la nota final. Los escenarios posibles son:

 Asignar la nota final solo en función del cumplimiento de objetivos; y en relación con las competencias confeccionar un plan de desarrollo.

 Establecer una relación porcentual entre ambas variables; por ejemplo, 70% en relación con el cumplimiento de objetivos y 30% en relación con competencias.

En cualquiera de las opciones que se elija lo mas importante será que se conozca de ante mano como se asignara la nota final, y que el procedimiento de cálculo sea claro.

Una forma de garantizar el éxito

Trabajar bajo la modalidad de competencias tiene una serie de ventajas. Entre ellas, objetiviza los procedimientos a través de evaluar por un lado los objetivos y su grado de cumplimiento, y las competencias y su grado de desarrollo.

Las competencias necesarias, son fijadas para la empresa, prescindiendo de las personas que circunstancialmente ocupan los puestos y por ello la evaluación del desempeño por competencias garantiza un proceso objetivo.



360° Feedback o evaluación de 360°

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

A través de la aplicación de la evaluación de 360° una organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo. Un sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado posible.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Para la empresa y el individuo no presupone ningún logro sino se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

¿Cuál es el *feedback* habitual en cualquier evaluación de desempeño? La relación del evaluado con su jefe directo.

¿Qué es una evaluación de 360°?

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y como impactan



en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

Tomaremos como referencia la obra de Edwards y Ewen, que presenta este modelo de evaluación del personal. Los beneficios de este esquema son múltiples, pero el más significativo es que la evaluación no queda sujeta al único juicio del supervisor.

La evaluación de 360° o 360° *Feedback* es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

La evaluación de 180°

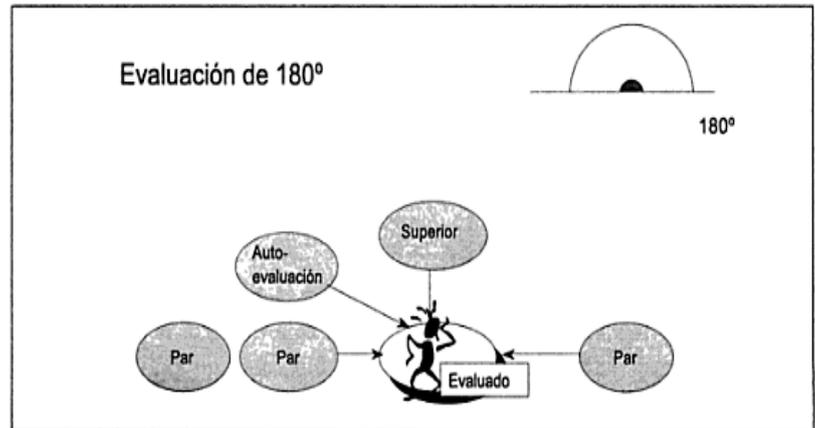
La evaluación de 360° se utiliza en ocasiones en una versión reducida que se denomina de 180°. En estos casos no se trata de una versión despreciada de la primera; por el contrario puede responder a ciertas necesidades o circunstancias de una organización determinada.

Se recomienda la aplicación de la evaluación de 180° como un paso previo a la de 360°. El primer año de su implantación se sugiere aplicar la evaluación involucrando a jefes y pares sin incluir a subordinados o supervisados, para en el segundo año completar el “círculo”, es decir, incorporar a los supervisados en la siguiente aplicación de la herramienta.

Así mismo, en una organización se aplica la evaluación de 180° cuando una persona no posee otras que le reporta. En estos casos, la

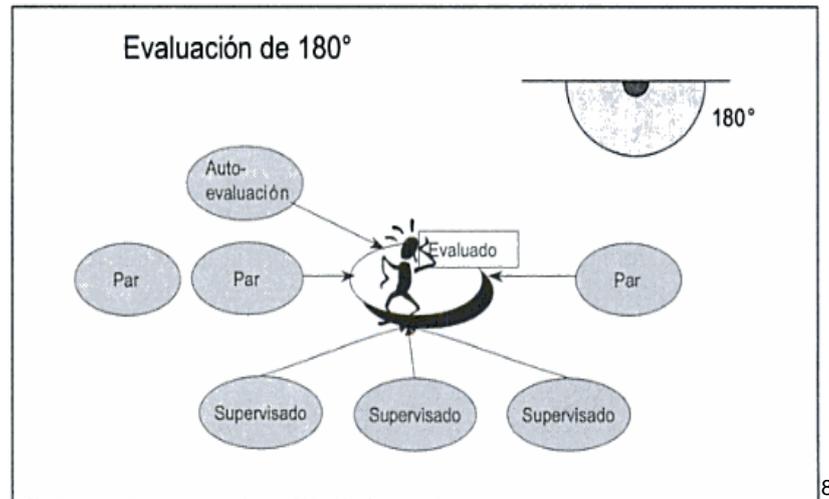


organización aplica de manera general la evaluación de 360° y, en algunos casos en particular, por ausencia de un nivel de reporte, utiliza la evaluación de 180°.



En otros casos puede ser necesaria la utilización de la evaluación de 180°. Por ejemplo, para el número 1 de la organización en el caso de que esa persona sea, a su vez, el dueño (en caso contrario, reportaría a un directorio u otro organismo superior). Así mismo, puede darse la situación de una sociedad de personas, como los grandes estudios de profesionales, donde los pares de una persona son sus socios. Igualmente en una empresa con varios dueños o socios. En estos casos el esquema de la evaluación de 180° sería el siguiente:

⁷ Alles Martha: Ob.Cit.; Pág. 279



¿Quiénes participan como evaluadores?

Clientes: este proceso da la chance a clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

Empelados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras garantizando su imparcialidad. Ellos pueden de este modo seleccionar el criterio a usar para juzgar su performance.

Miembros del equipo: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

Gerentes: permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada gerente puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.

⁸ Alles Martha: Ob.Cit.; Pág. 280



La empresa: las empresas se vuelven más “creíbles” al implementar estos procesos; la información les marca fortalezas y debilidades, y les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

La devolución al participante o *feedback* a los evaluados.

Nos hemos referido a la importancia de la entrevista de evaluación, y más allá de las herramientas utilizadas, a la comunicación como clave de cualquier proceso.

Estos conceptos son básicos y universales, aplicables también a la evaluación de 360°. Enviar al participante los resultados por escrito no es una buena idea. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre *360° feedback* puede ser muy útil, pero no suficiente. No reemplaza una reunión explicativa.

Evaluación de desempeño en un esquema sencillo o para una empresa pequeña.

Nos hemos referido a esquemas de evaluación de desempeño que pueden parecer complicados o poco aplicables a empresas pequeñas. Sin embargo, los criterios pueden ser los mismos aunque sea más sencillo el esquema de aplicación para adaptarlo a empresas con pocos empleados. No es necesario ser menos profundo o profesional.

Debido a que las revisiones de desempeño pueden tener consecuencias emocionales, especialmente para el empleado, es conveniente realizar una revisión con una agenda en mente. El planeamiento es muy importante para objetivar el proceso y manejar las emociones.

Es muy importante transmitir el mensaje deseado, prescindiendo de la eventual reacción del empleado.



Consejos sobre evaluaciones de desempeño:

 Comunicación. Es muy importante que el empleado comprenda la forma en que se califica su desempeño. Primero resuma el desempeño total, y luego explique que significa la calificación. A menos que el desempeño del empleado sea netamente insatisfactorio, felicítelo por sus puntos fuertes y trate de cerrar la revisión con una actitud positiva. Sugiera aquello que debe modificar y que espera de él en el futuro.

 Salario. Nunca mencione un cambio de remuneración hasta el final de la revisión de desempeño.

 Sea sencillo durante la retroalimentación. Algunos supervisores abordan estas situaciones con un cierto grado de histrionismo. No es conducente.

 Comentarios negativos. Cuando tenga que informarle a un empleado que su evaluación de desempeño ha sido insatisfactoria hable clara y concisamente. No dé mensajes ambiguos, solo confunden y no atenúan por ello lo desagradable de la situación.

 Resultados positivos. Hasta los mejores empleados poseen algunas fallas. Trate de mantener la retroalimentación en perspectiva.

Recuerde que para retener al personal clave y saber cuándo hay que desvincular al mal empleado las mejores herramientas de que dispone son la evaluación y retroalimentación de desempeño.

La importancia de la capacitación al cliente interno.

La capacitación al cliente interno, en su rol de evaluador de sus colaboradores, marca la diferencia entre la implantación de un sistema de evaluación de desempeño exitoso y uno que no lo es. Este comentario se relaciona con las evaluaciones de desempeño



mencionadas, es decir, las denominadas de “90 grados”, donde el jefe evalúa el desempeño de su colaborador y, a posteriori, la evaluación es revisada por un superior, y las evaluaciones de 360 grados (o 180 grados). En todos los casos, la totalidad de los evaluadores deberán recibir capacitación, no sólo sobre de qué manera deben llenar los formularios sino, muy especialmente, sobre cómo observar comportamientos.

Un complemento muy importante de las actividades de capacitación es la elaboración de instructivos prácticos y sencillos de leer sobre como se evalúa el desempeño. Los instructivos pueden ser emitidos de maneras diferentes, algunas de las más usuales son las versiones en papel y las que se diseñan para ser enviadas por e-mail. Estas últimas, además pueden ser incluidas en la intranet de la organización. En nuestra opinión, los instructivos no reemplazan las actividades de formación en materia de evaluación de desempeño. Del mismo modo, la capacitación a los evaluadores no es una actividad que se hace una sola vez: de manera periódica deben realizarse nuevas reuniones para actualizar y/o reforzar el entrenamiento al cliente interno.

La relación de las evaluaciones de desempeño con las remuneraciones.

Al inicio se mencionó la relación entre la evaluación de desempeño y otros subsistemas de RRHH. Retomaremos aquí el tema, una vez que se ha explicado como se evalúa el desempeño en sus dos grandes variables: Objetivos y competencias.

Es importante diferenciar estas variables ya que cada una de ellas debe tener una conexión distinta con los subsistemas;

La fijación de objetivos, tal cual fue explicada, es el camino más simple para relacionar los resultados de la evaluación de desempeño



con los temas remunerativos, ya sean los importes fijos mensuales o quincenales, según las costumbres de cada país, o los valores variables.

En el gráfico que se expone a continuación hemos denominado “qué” a esta parte de la evaluación:

Aquello que se debe alcanzar. Si estos objetivos se han alcanzado (o superado), ese resultado puede relacionarse con:

 Remuneraciones variables (por ejemplo, a través de un *bonus* anual)

 Un incremento de la remuneración que el colaborador recibe de manera mensual o quincenal, según corresponda.



Hemos denominado “cómo” a la parte de la evaluación relacionada con las competencias. En nuestra opinión, lo adecuado es relacionar el resultado de la evaluación de competencias con las acciones de desarrollo, en función de las brechas detectadas.

⁹ Alles Martha: Ob.Cit.; Pág. 288



En ocasiones se combina el “qué” y el “cómo” con aspectos remunerativos. De elegirse ese camino habrá que tener en cuenta la cultura de la organización.

El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño

En muchas organizaciones, tanto Recursos Humanos como las otras áreas piensan que las evaluaciones de desempeño son herramientas que pueden “dar poder”, ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Esto es, desde ya, un grave error. Si bien recursos humanos tiene un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde un lugar muy diferente:

 Es un asesor (staff) que tiene una tarea técnica a su cargo.

 Diseña la herramienta o contrata al consultor que la diseña, y conduce la relación con el consultor-proveedor.

 Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores.

 Vela por la objetividad del sistema.

 Administra la herramienta.

Por ello, no debe olvidarse que...

 Los verdaderos evaluadores y diseñadores de la carrera son el jefe y el jefe del jefe (*mentoring*), y los distintos evaluadores participantes de una evaluación de 360°.

Las evaluaciones de desempeño tienen relación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de estas evaluaciones son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados.

Recursos Humanos es un asesor o Staff que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los



resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema.



Los verdaderos autores de las carreras son los propios involucrados y sus jefes. Finalizadas las evaluaciones de desempeño, recursos humanos tiene por delante una ardua tarea.



Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones, etc.

Como relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño.

Mucho se habla acerca de la necesidad de alinear la estrategia de los negocios con las prácticas de recursos humanos. Cuando nos referimos a estrategia de negocios lo hacemos en un sentido amplio, ya que las herramientas de RRHH aplican a todo tipo de organizaciones, considerando que todas ellas –de un modo u otro– tienen una estrategia.

Los distintos subsistemas de RRHH repercuten de alguna manera en la estrategia: ayudan a llevarla adelante o ayudan a “malograrla” cuando el personal no está alineado con los objetivos organizacionales. En este sentido, la evaluación del desempeño es determinante, partiendo del concepto básico de que los objetivos los alcanzan las personas que integran la organización.

Gestión por competencias en un medio para tener éxito.

La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos de la organización. Los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias, serán el vehículo para alcanzar esas metas.



Por lo tanto, la Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es ni más ni menos que el medio para tener éxito y alcanzar los objetivos organizacionales. Las competencias -a su vez- son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados buscados.

Los enfoques para relacionar desempeño con estrategia son varios. Por un lado, el Management de la organización fija los objetivos organizacionales, que caen en cascada hacia toda la organización. Cuando a cada empleado se le fijan sus objetivos, éstos son parte de esa “Cascada de objetivos organizacionales”.

Desde la perspectiva del empleado, esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa, lo ayuda a vincular su quehacer diario con los objetivos y resultados de la organización. En este sentido, plantea Mathis la evaluación de desempeño, relacionando la estrategia global de los negocios con los objetivos individuales del empleado.

El concepto parece muy sencillo, pero seguramente la mayoría de los empleados no lo comparte. ¿Por qué? Porque no se les ha dicho “para qué sirve” lo que cada uno de ellos hace y de qué modo se relaciona con la estrategia de los negocios. Si una organización le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a lograr sus objetivos, no solo logrará que la persona realice mejor su tarea, sino que también, indirectamente, logrará que se sienta mejor. En relación con los objetivos, podemos decir que una organización tiene un objetivo general, que habitualmente traduce en metas anuales, que, a su vez, se fraccionan en objetivos individuales. De nuevo el concepto es muy simple, solo hay que ponerlo en práctica.



Relación entre la estrategia y el desempeño

Una organización tiene objetivos y planes anuales, quinquenales o de cualquier otra duración. Si se relacionan éstos objetivos con los puestos de trabajo y éstos tienen –a su vez- objetivos específicos, tendremos la piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño.

En primera instancia se define la estrategia organizacional, y a partir de ésta un desempeño esperado global para toda la empresa. De allí surgirán los objetivos de la organización, los cuales bajarán en cascada a todos los integrantes de la empresa, y así se determinarán los objetivos individuales.

Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlo (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

Para dar y recibir *feedback* una organización puede utilizar diferentes herramientas, ya sea midiendo el desempeño individual que por sumatoria permitirá evaluar el rendimiento o desempeño de toda la organización, o incorporando otras herramientas, como evaluaciones de 360 grados (o de 180 grados), donde es posible incorporar el *feedback* de personas ajenas a la organización que –también- dirán “cómo se desempeña” el empleado en particular y la empresa en general.

Cuando se evalúa el desempeño, se recompensa justamente lo que se está midiendo: el desempeño.

Si una organización está lo suficientemente madura como para poder decir claramente qué quiere hacer y qué espera de sus empleados, tiene más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios que en caso contrario.



Evidentemente, para que estos esquemas funcionen deben apoyarse en el compromiso de todos, directivos y empleados; el propósito debe ser el desarrollo de los empleados con una clara fijación de objetivos, seguimiento durante el año (entrenamiento) con comentarios que permitan conocer cómo se está trabajando (*feedback*), y una evaluación formal una vez al año.

La entrevista de evaluación debe focalizarse en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo, sin descuidar los intereses de carrera del evaluado. Pero si esto se hace solo una vez al año, sin una palabra o comentario entre las evaluaciones, el resultado se empobrece. Igualmente, es aconsejable que la organización prevea planes especiales de desarrollo para los empleados con alto potencial. También se proponen planes especiales de recuperación para aquellos

¹⁰ Alles Martha: Ob.Cit.; Pág. 293



buenos empleados que en algún momento de sus carreras presenten un desempeño por debajo de lo esperado o requerido.

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura en grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas; deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. A su vez, tampoco produce motivación una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas, para evitar esos efectos negativos.

Las evaluaciones de desempeño, a través de la fijación de objetivos y competencias, puede constituir –a su vez- una formidable herramienta, camino o vía para un cambio cultural de la organización. ¿Cómo? A través de la fijación de objetivos y de las competencias y grados requeridos. Según como se vayan fijando y modificando, una empresa u organización de cualquier tipo puede lograr un cambio cultural.

En síntesis, la evaluación del desempeño, evaluación del rendimiento o cualquier otra denominación utilizada es mucho más que una metodología, mucho más que un informe, que un formulario debidamente llenado y entrevistas de retroalimentación. Evaluación de desempeño implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una buena y fructífera relación laboral.

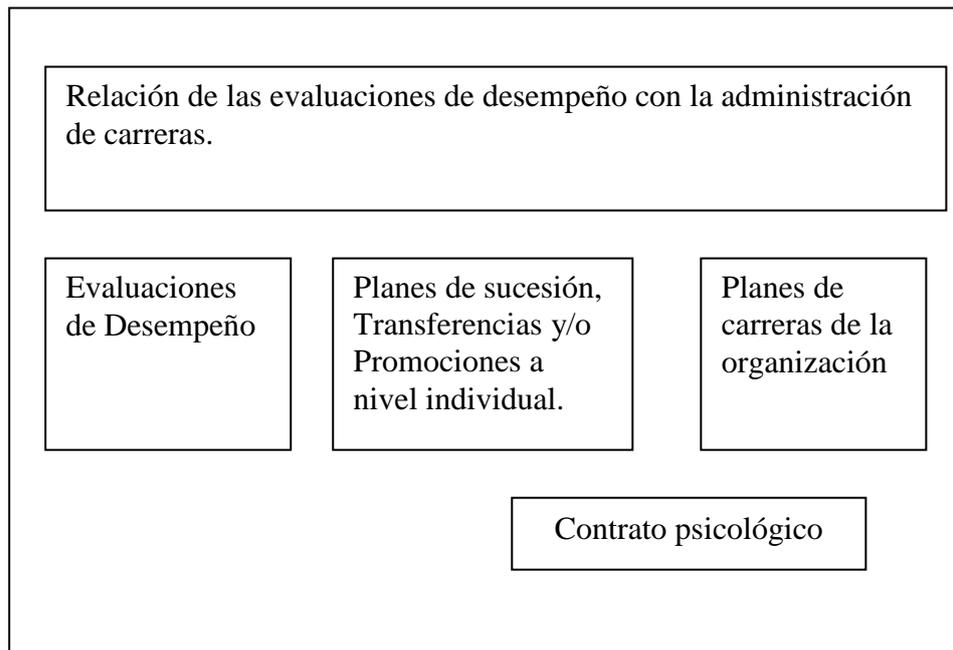
Evaluar el desempeño no debe verse –desde la perspectiva del empleado- como un momento de “rendir examen” sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. La evaluación de desempeño es un beneficio para el empleado. Las organizaciones que logran exitosos



modelos en la materia mejoran en todos los aspectos, desde el clima laboral hasta los índices que miden la rotación y calidad de vida del personal. Y, desde ya, también optimizan el logro de los objetivos organizacionales.

Las evaluaciones de desempeño y las carreras de las personas.

Las promociones suelen ser una consecuencia de las evaluaciones de desempeño. Las transferencias, en especial, deben ser consensuadas con los empleados, ya que si implican desplazamientos geográficos pueden ocasionar problemas con sus familias.



11

El contrato psicológico de cada empleado con la empresa no se mantiene estático a lo largo del tiempo; por el contrario, se modifica y

¹¹ Alles Martha: Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias, Ed. Granica, 2010, Pág. 293



debe ser retroalimentado. Una correcta planificación de las herramientas y políticas de Recursos Humanos lo fortalecerá. ¹²

Motivación.

La motivación significa dar motivo. Motivar es, en definitiva, dar motivo a una persona o grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo pero no por conocer esto, la cuestión deja ser compleja, ya que para dar motivo se debe estar dispuesto a preocuparse por buscar los motivos que impulsan al otro y, además, tener la habilidad para encontrarlos y actuar en consecuencia.

Las causas generales, por las que las personas nos movemos hacia algo, están ancladas en las necesidades:

Necesidad del hombre	Acción posible de la empresa
Vivir- hacer	Dar trabajo
Crecer	Dar oportunidades de mayor responsabilidad y entrenamiento
Tener	Pagar una remuneración interna y externamente equitativa, dar poder
Pertenecer	Dar signos al empleado de que es parte de la empresa y del grupo
Reconocimiento	Dar signos de que el trabajo está bien hecho
Seguridad	Dar seguridad en el trabajo y permitir el error.
Trascender	Dar posibilidades de que trascienda lo que hace.

13

¹² Alles Martha: Ob. Cit, Pág. 294



Entonces, ¿qué puede hacer concretamente el manager, para motivar a las personas a quienes coordina?

 Respecto de la necesidad de vivir, el manager no puede hacer nada.

 Respecto de la necesidad de hacer, el manager la completa, al darle trabajo a la persona.

 Respecto de la necesidad de crecer el manager puede:

- Utilizar técnicas de evaluación de desempeño.
- Utilizar técnicas de desarrollo personal.
- Dar capacitación de distintas maneras.

 Respecto de la necesidad de seguridad, el manager puede dar seguridad en el trabajo, en tanto la persona cumpla con la tarea, y ser equitativo para ayudar a quienes tienen dificultades, desarrollando un conjunto de planes de recuperación, pero siempre sujeto a las dificultades propias del mercado. Sin embargo, aún con esta limitación el manager puede, por lo menos, ser equitativo al definir quiénes perderán su empleo y en qué condiciones. El tema de la falta de seguridad, que hoy se toma como un hecho, produce daños en la pertenencia y en el reconocimiento, y dificulta toda la tarea de motivación.

 Respecto de la necesidad de pertenencia, el manager puede: dar signos de que esa persona es parte de la empresa, de acuerdo con las pautas culturales de cada una, incluyéndola en las actividades que se realizarán dándole los signos de estatus que son de su incumbencia, y dejándole el espacio que le corresponde en la organización.



 Respecto de la necesidad de reconocimiento, el manager puede: dar un trato equitativo, lo que no significa igualitario, sino aplicando las mismas normas para todos. La remuneración es en general, un fuerte signo de reconocimiento dentro de las políticas de la empresa; también lo son la evaluación de desempeño y las oportunidades de promoción o entrenamiento. Manejar estas situaciones con claridad y con equidad es fundamental. Otro aspecto al que no se le suele dar importancia es que el manager dé su reconocimiento por los trabajos realizados. Esto no significa estar repartiendo felicitaciones todo el día. A veces un simple gesto basta para que la persona reciba el mensaje de que está haciendo las cosas bien y que le son reconocidas.

 Respecto de la necesidad de tener, el manager puede: dar una remuneración equitativa interna; puede dar poder, delegar con claridad, puede dar participación en la información y en la opinión, abriendo la posibilidad real de que las personas expresen su parecer.

 Respecto de la necesidad de trascender, el manager puede hacer que las tareas trasciendan su mero acto, a través de firmas, señales o códigos con el nombre. En definitiva, esto es algo que todos queremos, pero cada uno lo precisa en diferentes medidas. Lo que para alguien es una tontería para otro es muy importante. Si podemos darle a cada uno un proyecto en el cuál se sienta que esta dejando una marca en la empresa, en su vida, habremos encontrado que el gran motor que hace que grupos importantes hayan alcanzado metas que parecían de muy difícil consecución.

Modelo de la motivación del empleado y desempeño del trabajo.

La principal preocupación de la mayor parte de los gerentes es el nivel de desempeño en el trabajo por parte de sus empleados. Por ende, el gerente no solo debe interesarse en comprender las causas



del desempeño de los empleados, como en el caso de selección y colocación de éstos. Fundamentalmente, el gerente también debe ocuparse de controlar el nivel de desempeño. Nosotros no deseamos simplemente describir la causa por la cual un empleado se comporta en cierta forma, sino también prescribir el modo en que tal comportamiento puede ser alterado.

Las personas trabajan a fin de conseguir resultados que, según ellas, satisfarán sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido, y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir. Estos resultados del trabajo, a su vez, pueden servir para satisfacer las necesidades del empleado. El nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Con objeto de comprender la motivación como un proceso racional de toma de decisiones, es esencial la definición de tres conceptos: expectativa, valencia e instrumentalidad.

Expectativa es la percepción de una asociación entre esfuerzo y desempeño. Es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener alguna meta específica de desempeño. Un empleado que percibe un bajo grado de asociación entre el esfuerzo personal y el nivel resultante de desempeño, no estará muy motivado para conseguir metas de desempeño, puesto que los intentos efectuados para tal efecto, probablemente serán inútiles.

La valencia consiste en los sentimientos del empleado con respecto a un particular resultado del trabajo, es decir, la orientación afectiva en relación con éste. La valencia puede ser considerada como el nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo, y



por esto puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado, relativa a un resultado dado.¹⁴

El control de gestión es una herramienta invaluable para la gestión organizacional: su diagnóstico y sus recomendaciones constituyen los pasos previos ineludibles para facilitar a la Dirección Superior el ejercicio de una de sus máximas atribuciones: la toma de decisiones estratégicas.

Según la Real Academia Española, la definición etimológica de “gestión” es “acción y efecto de administrar”, mientras que “gestionar” es “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio”. De estas definiciones aparentemente simples pueden deducirse algunas precisiones.

La gestión es un proceso dinámico, es acción, y esa acción produce constantemente efectos que la realimentan, generan nuevas acciones, y estas a su vez nuevos efectos. Lleva implícito un concepto sistémico.

Se gestiona, es decir, se realizan diligencias, trabajos, tareas, con vistas a un logro, encarnado por los objetivos y metas de la organización. Esos objetivos y metas implican la vigencia de una visión y de una o más misiones a cumplir.

Se gestiona apoyándose en la administración, la organización y el management.

Para Koontz y Weihricht, “administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas”.

Para Peter Drucker, “la organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personas

¹⁴ Aldag y Brief: *Diseño de tareas y motivación del personal*, Ed. Trillas, 2000.



referentes a trabajos y responsabilidades y establecen un ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo; implícitamente quedan reconocidos los factores humanos, el trabajo debe asignarse con ajuste a las personas, y esas personas deben ser alentadas a través de sus roles para contribuir efectivamente a los objetivos de la empresa”.

El management, en esta visión, incluye la organización y la administración, visualiza la empresa en su conjunto. Donde quiera que se agrupen personas con un fin común, surge la necesidad de una dirección, de un gerenciamiento que determine la política a seguir, que delimite esferas de autoridad, que organice y controle la aplicación de los esfuerzos. Al ser el ejercicio de una facultad humana especial, el management es un arte, una destreza, y su misión se torna claramente estratégica.

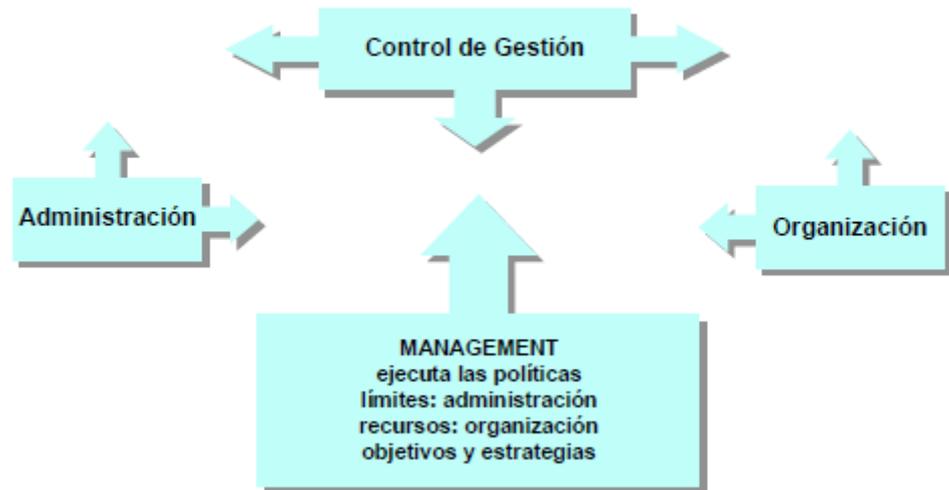
Podemos concebir entonces a la gestión en marcha como el Management en funcionamiento, cuyo comportamiento determina la impronta de procesos políticos, procesos administrativos y procesos operativos. El resultado de su interacción determina la personalidad de la organización, su estilo y sus tradiciones.

Así pues el concepto de estrategia empresaria es un condicionante vital de las tareas del Control de gestión; se suele definir la estrategia, en el arte de la guerra, como “lo que sucede cuando habiéndose quedado sin municiones se continúa disparando para que el enemigo no se dé cuenta”.

Como herramienta esencial del management, el Control de gestión se pone por completo al servicio de sus estrategias organizacionales.



El Management y el Control de Gestión



15

Definición y funciones del control de gestión.

Las incumbencias del control de gestión son amplias, interdisciplinarias y completamente abarcativas de las actividades de la organización. No resulta entonces una tarea fácil intentar definirlo en una expresión totalizadora. Es por ello que procuraremos acercarnos a su visión, tratando de acoplar algunas definiciones parciales, expresadas desde diferentes puntos de vista:

- a) su vinculación con la información.
- b) su involucramiento en el proceso de gestión.
- c) su relación con el proceso decisonal.

Desde el punto de vista de la información.

La información es el combustible por excelencia del control de gestión. Sin información, no hay control de gestión.

¹⁵ http://www.ucse.edu.ar/web/sede_sgo/fce/documents/BGESTION.pdf, 25/05/2012



Herbert A. Simon, en su libro La nueva ciencia de la decisión gerencial, se refiere al control de gestión como “un sistema de información gerencial (S.I.G.), considerándolo, a partir del advenimiento de la computadora, como un valioso subproducto de la disponibilidad de información recogida inicialmente para otros fines”.

El paso más trascendente que da el control de gestión, consiste en agregar inteligencia a la información.

A grandes rasgos, pueden distinguirse dos formas de inteligencia, ambas aplicables a la tarea del Control de Gestión:

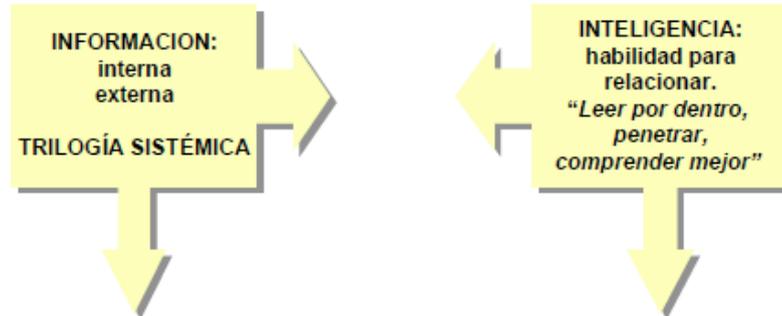
a) Teórica: razonamiento abstracto, capacidad de conceptualización, de comprensión, de percepción de semejanzas, diferencias y relaciones.

b) Práctica: capacidad de adaptación a nuevas situaciones y de construir en base a ello esquemas de conducta.

Compete al control de gestión, una vez disponible la información, ejercer una tarea de inteligencia, y ello no implica otra cosa que cruzar, relacionar, involucrar elementos componentes del caudal informativo, generando así otra información infinitamente más valiosa y compleja : los indicadores.



Definiciones



Es el encargado de reunir, manejar e interpretar información con fines de inteligencia

16

Se destacan aquí tres tareas de campo fundamentales para el control de gestión:

a) Reunir la información.

De nada servirá un completo tablero de comando si no se prevén los medios y recursos para obtener la información necesaria para su confección. Y ésta es una tarea indelegable del control de gestión.

b) Manejar la información.

Los datos deben ser manipulados, tratados, cruzados, en suma deben recibir inteligencia, para expresar conclusiones más profundas que las sugeridas por su mera y simple exposición.

c) Interpretar la información.

Los datos finalmente deben ser traducidos a conclusiones concretas: significan la presencia de fuerzas o de debilidades dentro de

¹⁶ http://www.ucse.edu.ar/web/sede_sgo/fce/documents/BGESTION.pdf, 25/05/2012



la organización. Se debe apreciar y juzgar el sentido de la información; sin este último paso, todo lo anterior resultaría estéril e infecundo.

El compromiso último del control de gestión es ponderar lo bueno y criticar lo problemático de las organizaciones, debe ser escueto, ir directo al punto, porque su misión esencial es asistir a la Dirección Superior en sus decisiones estratégicas.

La tarea del control de gestión es eminentemente dinámica, integral, permanente, recurrente. El Control de gestión será sistémico, o no será.

Desde el punto de vista de la gestión.

También podemos definir al control de gestión a partir de su protagonismo dentro del proceso gerencial.

La gestión organizacional reconoce varias fases:

- ✚ Planeamiento (políticas, objetivos, metas).
- ✚ Programación (organizar y coordinar la acción hacia las metas y objetivos propuestos).
- ✚ Operación (acción directa según los programas).
- ✚ Control (cotejo de resultados según objetivos).

Planeamiento.

Es la dimensión estratégica de la empresa, orientada al largo plazo. Allí encontramos al management, a la conducción superior, los valores, el shafu, la visión y la misión.

Programación.

Es la dimensión táctica de la empresa, orientada al mediano plazo. Allí radican las tareas de presupuestación.



Operación.

Es la dimensión del día a día, concentrada en el corto plazo. Todas las operaciones de la empresa, en rigor, debieran surgir a partir de una adecuada presupuestación, y esta no puede menos que alimentarse de una concepción estratégica que la oriente.

Control.

Toda gestión organizacional debe contar con un control adecuado. Los controles adquieren a su vez dimensiones diversas, según hablemos del control operativo, el control táctico o el control estratégico.

Federico Kralj señala que es necesario distinguir el concepto rutinario de control, del concepto que nos ocupa: toda gestión posee un control implícito que la integra, estructurado, consuetudinario: eso no es control de gestión.

Mientras que la gestión son los hechos y la acción, el control implícito actúa sobre los hechos, en tanto que el control de gestión actúa después de los hechos; no es el clásico control; no es el control del control; actúa en un nivel diferente; es una función ejercida en continuidad; es un instrumento de realimentación; actúa en un nivel diferente de control; es un control que habla de la gestión.

A partir de estas observaciones Kralj lo define así:

“El control de gestión es un control de orden superior ampliamente abarcativo de toda la actividad de la organización, que implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones, con el objetivo de señalar los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización y a la gestión de la misma, en la búsqueda de niveles de eficacia y eficiencia aceptables en el corto, mediano y largo plazo”.



Desde el punto de vista del proceso decisional.

El proceso decisional de las organizaciones debiera apoyarse sistemáticamente en el control de gestión.

Recordemos que la organización toma sus decisiones en función de la información con que cuenta; dicha información, como decíamos al tratar la trilogía sistémica, consta de variables externas, (ambientales y competitivas), y de variables internas, propias de su estructura interna.

Tanto en el plano estratégico como en el táctico y en el operativo, la organización actúa tomando decisiones, de las cuales depende el éxito o el fracaso de su misión.

El control de gestión es un facilitador decisional, encargado de proveer un sistema de información integrado, con el objeto de minimizar las incertidumbres y lograr condiciones de máxima certeza en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones.

Las definiciones de Vicente L. Perel y del I.E.C.G.

En su libro El control de gestión, Perel, un verdadero precursor en el tema en la República Argentina, exponía su propia definición, caracterizada por un esfuerzo de amplia conceptualización:

“El control de gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas. Su finalidad es proveer al hombre que dirige de un sistema de información integrado para minimizar sus incertidumbres. Este sistema, por su propia naturaleza tiene una orientación futuriza. Presupone, como ingrediente natural, la posesión de autoridad y mando consentidos dentro de la organización. Las dimensiones del control de gestión concuerdan con las dimensiones del planeamiento; este es, en su esencia, el ordenamiento de toda la fuerza creativa de la empresa. El control utiliza la estructura de la



organización y se integra dentro de ella, presentándose en series informativas que le permiten mantenerse vivo y activo. La conducción puede así optimizarse gracias a la toma de mejores decisiones, compartidas por quienes ejecutan el planeamiento y aceptan las órdenes que se imparten. El control de gestión, como corolario del poder empresario, se ejercita sobre los contenidos de la organización, es decir, sobre los objetivos de la empresa, sus funciones, los individuos y grupos que la integran, sus recursos materiales, de capital, naturales, ideológicos y todos sus sistemas de actividad; por su propia naturaleza, opera a distancia de los centros de ejecución y dentro de un criterio total de economicidad”.

El I.E.C.G., Instituto de Especialistas en Control de Gestión, en el Trabajo presentado y expuesto en el Primer Congreso de Ciencias Económicas para la Gestión Empresaria, organizado en junio de 1996 por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, ha expuesto la siguiente definición:

“El control de gestión es un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática del ente en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si ésta mantiene su validez tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa”.

Las funciones del control de gestión.

Para Vicente L. Perel, tal como lo expresa en su definición, el control de gestión es una consecuencia del planeamiento. El planeamiento es lo que se controla. Por lo tanto la dimensión del control es la dimensión del planeamiento.

Es una tarea de integración de información para usarla como efecto palanca en la gestión de la empresa.



Un diagrama operativo del control de gestión.

Decíamos en nuestra introducción: primero el diagnóstico, después la terapia. Ello significa que las funciones del control de gestión se desarrollan a través de un proceso complejo, que consta de diferentes pasos. Como se expresara antes, nuestra visión es eminentemente sistémica. Implantar el Control de gestión en una organización es implantar un Sistema de Control de gestión.

Hay un input, referido a la carga de información básica y al mantenimiento de un Cuadro de Situación que contenga los datos requeridos, hay un proceso de inteligencia, referido al manipuleo y cruzamiento de la información básica, y hay un output, referido al tablero de comando y las recomendaciones contenidas en el Informe.¹⁷

Medición del desempeño del trabajo

Dada la importancia de subordinar el desempeño del trabajo al gerente, es sorprendente que en muchos casos los gerentes parecen eludir cualquier intento sincero de medir los niveles de desempeño de sus subordinados. Esto puede ocurrir por algunas razones. En primer lugar, los gerentes no pueden tener la pericia necesaria para desarrollar un sistema práctico de valoración del desempeño y, por lo tanto, sienten que es muy difícil cuantificar el desempeño de sus subordinados. En segundo lugar, en un nivel interpersonal, no medir el desempeño puede ser más cómodo para los supervisores encargados de tal función, los cuales después tienen que retroalimentar la información negativa a los empleados. Por último, puede ser simplemente más fácil no medir el desempeño.

Un sistema de compensación que no esté apoyado por un sistema sólido de valoración del desempeño, podría permitir que los

¹⁷ http://www.ucse.edu.ar/web/sede_sgo/fce/documents/BGESTION.pdf, 25/05/2012



empleados con un nivel bajo de desempeño, recibieran un nivel de compensación más alto que el de personas con desempeño sobresalientes.

El desempeño del trabajo es un edificio multidimensional que varía en, por lo menos, dos dimensiones cantidad o calidad de la producción. El desempeño del trabajo cambia con el paso del tiempo.

La medición del desempeño del trabajo debe ser aceptable para los que la usen, comprensible para todas las partes involucradas y representativas de la conducta de significación en el trabajo. En otras palabras, una buena medición del desempeño del trabajo mostrará un alto grado de validez supuesta, será de fácil comprensión y sacará provecho de aquellas conductas laborales que son, de hecho, importantes para la efectividad organizacional.

El simple proceso de evaluación del desempeño del empleado, ejerce una influencia sobre el subsecuente desempeño de éste y sobre la satisfacción producida por el trabajo. ¹⁸

La meta: conseguir que las necesidades de la organización coincidan con las de los individuos

Un programa de desarrollo profesional debe considerarse como un proceso dinámico que pretende satisfacer las necesidades de los gerentes, los empleados y la organización.

Papel del empleado

Es decisión de cada empleado identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores, así como buscar información sobre las opciones profesionales a fin de establecer metas y desarrollar planes de desarrollo. Los gerentes deben ser exhortados a responsabilizarse de su desarrollo, ofreciéndoles asistencia continua

¹⁸ Aldag y Brief, Op Cit.; Pág 35



a través de retroalimentación sobre su desempeño y poniendo a su acceso la información sobre la organización, el puesto y las oportunidades profesionales que pudieran ser de su interés. La organización es responsable de proporcionar información sobre su misión, políticas y planes, así como de ofrecer apoyo para la autoevaluación, capacitación y desarrollo de los empleados. Los programas de desarrollo profesional benefician a los gerentes al darles mayor habilidad para administrar sus carreras, retener a empleados valiosos, tener mejor conocimiento de la organización y mejor reputación como desarrolladores de personas. La evaluación de las necesidades debe adoptar una variedad de enfoques y abarcar al personal de diferentes grupos. La identificación de necesidades y problemas de estos grupos proporciona el punto de partida para el desarrollo profesional en la organización.

Papel de la organización: establecer un contexto favorable

Para que el desarrollo profesional tenga éxito debe contar con el apoyo de la alta gerencia. En un plano ideal, los gerentes de línea de niveles altos y los del departamento de RRHH deben trabajar juntos para diseñar y poner en práctica un sistema para el desarrollo profesional. El mismo debe reflejar las metas y cultura de la organización y debe estar entrelazado en todo momento con la filosofía de RRHH. Ésta tiene que proporcionar a los empleados un conjunto claro de expectativas y direcciones para su propio desarrollo profesional.

Combinar las metas de la organización y las del personal

Para que el personal se pueda comprometer con planes sensatos para su carrera no solo debe conocer la filosofía de la empresa, sino que además deben entender, bastante bien, las metas inmediatas de la organización. De lo contrario pueden hacer planes de



crecimiento y cambios personales sin saber si sus propias metas coinciden con las de la organización ni como lo harían.

Una persona puede avanzar en su carrera por vía de distintos caminos: transferencias, descensos, así como ascensos.

 Un *ascenso* es un cambio de asignación para ocupar un puesto de nivel más alto dentro de la organización. Los ascensos permiten que la organización aproveche las habilidades y capacidades de su personal en forma más eficaz y brindan la oportunidad de que la promoción de uno sea un incentivo para el buen desempeño. Los tres criterios básicos para determinar los ascensos son los meritos, la antigüedad y el potencial. Cuando las organizaciones son más planas, las oportunidades para ascender son menores, por lo cual muchos empleados logran avanzar en sus carreras con base en movimientos laterales.

 Una *transferencia* significa que el empleado es enviado a otro puesto, en el cual las obligaciones, las responsabilidades, la posición y la remuneración son aproximadamente iguales a las del anterior.

 Una *transferencia descendente o degradación*, coloca al empleado en un puesto de nivel inferior, pero le puede ofrecer oportunidades de desarrollo.¹⁹

Planes de carrera:

Proceso por el cual se realizará la promoción, rotación, formación y gestión del personal de la empresa consiguiendo con ello mejores niveles de desempeño, enriqueciendo y mejorando la consecución de objetivos dentro de la organización.

¹⁹ Bohlander George, Snell Scott Y Sherman Arthur *Administración de Recursos Humanos* Editorial Thomson Learning, edición 2001. Colombia.



Si pensamos que las personas no son máquinas, y su trabajo repercute directamente en la organización, en sus objetivos y en sus clientes, llegaremos a la conclusión que los puestos de trabajo no son estáticos e infinitos en el tiempo. Al igual que cambia la configuración de un puesto de trabajo, también debemos pensar que un factor de motivación muy importante para las personas es poder comprobar sus posibilidades de desarrollo dentro de la Organización.

Los Recursos Humanos que forman la empresa deben conocer su posición actual dentro del Organigrama empresarial y sus posibilidades de desarrollo profesional mediante la adquisición de competencias que les permitirán “escalar” puestos dentro del organigrama.

El no disponer de un Estudio de Planes de Carreras del personal puede suponer un factor de desmotivación de los trabajadores/as, que ven limitada su capacidad de ascenso y mejora en las condiciones de trabajo.²⁰

Se considera compensación a lo que recibe el empleado como contraprestación de poner a disposición del empleador su esfuerzo, conocimientos, competencias, experiencias y otras condiciones personales. Para ello se debe considerar los aspectos obligatorios y optativos. En cuanto a los primeros son impuestos por la legislación vigente en el país, como la LCT 20744, Convenios Colectivos, leyes provinciales, etc. Respecto a los segundos, una vez satisfechos los requisitos legales, la administración de recursos humanos debe entender que las compensaciones forman parte del plan estratégico general de la organización. Por lo tanto es necesario implementar un sistema abierto con la sinergia de la motivación y la satisfacción para

²⁰ http://www.proyectorgirh.com/archivos/productos_girh/CARRERAS.pdf, 25/06/2012



apoyar el crecimiento de la persona y de la organización al hacer coincidir objetivos y filosofía. ²¹

Enriquecimiento de tareas.

Herzberg planteó el enriquecimiento del puesto. Este concepto no trataba de hacer más largo el puesto sino más profundo. No se trataba de dar más trabajo sino de delegar más poder, como se nota en el cuadro siguiente, ya que el empleado tiene más posibilidades de tomar decisiones y mayor independencia.

Área	Enriquecimiento
La organización	Modifica contenidos y gana confianza de la gerencia para cambios
Relación con superiores	Trabajo habitual para resolver problemas
Habilidades	Análisis de la dinámica organizacional
Involucramiento	Activo catalizador del cambio. Autonomía de acción.
Retroalimentación	Conoce los resultados finales de su tarea

22

En el trabajo enriquecido, notamos diferencias importantes. En cuanto al cambio de actitud: el primer elemento básico es que en el

²¹ Barrionuevo y Norry, *Guía de Administración de Recursos Humanos*, 2007, IUA.

²² Maristany, Jaime: *Administración de RRHH*, Ed. Prentice Hall, 2007, Pág. 168



trabajo enriquecido hay un cambio de actitud en la gerencia y en el empleado. La gerencia se coloca en posición de incitar y acceder a las iniciativas de cambio. El empleado, por su parte, acepta la idea de modificar su posición y tomar acciones de mayor profundidad y responsabilidad.

Con respecto a la relación con los supervisores: el hecho de que el trabajo enriquecido toca necesariamente otros puestos, incluidos los de los superiores. Éstos adoptan diferentes actitudes frente a la cuestión. Si la supervisión de cualquier nivel no acepta el trabajo enriquecido, entonces no puede llevarse a cabo. Pero si la gerencia manifiesta estar dispuesta y cuando llega el momento pone trabas, descarta iniciativas o impide novedades, la situación empeora, porque el empleado que fue incitado a cambiar se sentirá frustrado y con rabia por la burla de que ha sido objeto. El trabajo enriquecido significa que el empleado u operario intervenga en la resolución de los problemas y no que sea un simple observador.

Con respecto a las habilidades requeridas para un caso y otro son muy diferentes. En el trabajo tradicional, o alargado, la persona se entrena sobre mitos determinados para realizar la tarea. Una vez que conoce y se parte el proceso está en condiciones de tomarlo a su cargo. En el trabajo enriquecido, en cambio, además de su tarea la persona tiene que entender y conocer el resto del proceso o, más aún, tomarlo por completo su cargo si es posible. Debe estar en condiciones de comprender cómo influyen en el conjunto su tarea y cualquier modificación que proponga.

En cuanto a la involucración, el trabajo enriquecido significa un nivel de involucración diferente. Para intervenir en la resolución de los problemas o para proponer cambios, la persona debe estar involucrada con su tarea y con el proceso. No sólo tiene que entenderlo sino



también sentir que lo maneja y que tiene la autonomía necesaria para poner en práctica modificaciones.

En cuanto a la retroalimentación, en el trabajo enriquecido la persona tiene conocimiento de los resultados tarea, sea porque se lo proporciona la tarea misma o porque recibe información de sus superiores. Esta información debe llegarle en forma permanente y clara, y tiene que permitirle mejorar su actuación si fuera necesario.²³

²³ Maristany, Jaime: *Administración de RRHH*, Ed. Prentice Hall, 2007, Pág. 170.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Marco

Metodológico



MARCO METODOLÓGICO:

Para llevar a cabo el proyecto de intervención elegimos utilizar algunas herramientas de recolección, aquellas que mejor se adaptaron a nuestros objetivos.

En este sentido, el uso de la entrevista, el cuestionario y el análisis de la documentación, permitió obtener los datos que nuestro trabajo requería.

- **ENTREVISTA:** Realizada al Responsable y asistente del área de RRHH de A. Giacomelli S. A. De la misma obtuvimos información de la historia/trayectoria de la empresa, los clientes, la administración de los recursos humanos, la comunicación, estructura, aspectos valorables al momento de evaluar al personal, participación en las decisiones, políticas en relación a los recursos humanos, remuneración y control de gestión.

- **CUESTIONARIO:** Este instrumento lo utilizamos luego de haber finalizado la entrevista con la responsable de RRHH. Aplicado a los empleados de nivel táctico, con la finalidad de obtener información acerca de capacitación, objetivos y alcances del puesto, retroalimentación, aspectos actitudinales del desempeño, conocimiento de la misión y valores organizacionales, comunicación, motivación, participación, entre otras. En base a esto, establecer un sistema de evaluación de desempeño adaptado a las necesidades organizacionales.

- **ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN:** Examinamos los documentos escritos que nos facilitó Silena Giacomelli, asistente del área de RRHH, tales como el organigrama; los perfiles de los puestos del nivel evaluado, que nos ayudaron a conocer cuáles son las tareas, responsabilidades, aptitudes, habilidades, etc. requeridas para un adecuado desempeño de la persona en el puesto de trabajo.



La información recolectada, a través de estas técnicas instrumentadas por nosotras, nos permitió determinar una evaluación de desempeño acorde a las necesidades vigentes de la organización para ese nivel del organigrama.

La evaluación de desempeño, entonces surge como resultado de las relaciones que establecimos a partir del caudal informativo, permitiéndonos abordar la problemática de la organización y realizar un correcto diagnóstico para determinar una adecuada propuesta de mejora.

Consideramos que la información analizada es de suma relevancia, ya que permite mejorar los resultados organizacionales, producto de la aplicación de un sistema formal de evaluación del desempeño.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Presentación y Análisis de la Información

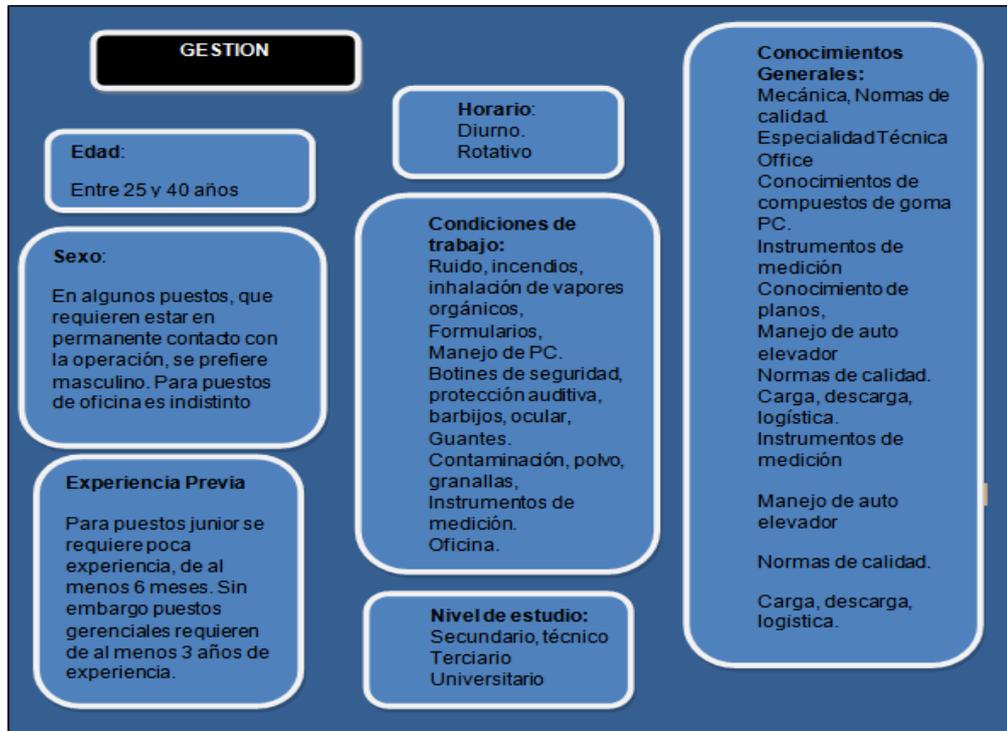


PERFIL DEL PUESTO:

A partir de las descripciones que pudimos observar in situ, los cuales indican: nombre del puesto, área a la que pertenecen, de quién depende, el sustituto en caso de ausencia, la función principal del puesto, las responsabilidades, los conocimientos y habilidades, la experiencia, otros requerimientos y las condiciones de trabajo específicas para cada puesto, presentamos un perfil general por sector del organigrama.

Esto significa que las variables analizadas no son excluyentes para todos los puestos, es decir, el puesto de responsable de sistema requiere conocimientos, niveles de estudio, experiencia, entre otros, que son específicos para ese puesto, con lo cual la información que se expone a continuación es de índole general y a los fines de determinar un perfil por sector.

A continuación, el perfil requerido por nivel: Gestión; Administración; Operativo.





ADMINISTRACION

Conocimientos generales:
Operativa.
Tango gestión
Sistemas de administración
Office.
Ingeniería de software y administración de empresas.
Especialidad Programación, redes, redes, bases de datos.
Especialidad comercial, normas contables, tango gestión.
Operador de PC.
Nociones de normas de calidad
Liquidación de sueldos, normas laborales.
Conocimientos de RRHH. Estos dos últimos requisitos aplican sólo al área de RRHH.

Nivel de Estudio:
Secundario, especialidad contable, humanista.
Terciario

Experiencia:
1 año de experiencia mínima.

Sexo:
En algunos puestos, que requieren estar en permanente contacto con la operación, se prefiere masculino. Para puestos de oficina es indistinto

Horario:
Diurno

Condiciones de trabajo:
Oficina, PC, No usa elementos de protección
Oficina. PC. Elementos de seguridad: zapatos, por descargas.
Sedentarismo, calculadora.

Edad:
Entre 21 y 40 años

25

²⁵ LOPEZ-MUÑOZ: Tesis de Grado, IUA, 2014



OPERATIVO

Conocimientos generales:

Mecánica. Interpretación de planos, manejo de maquinas y herramientas, dibujo técnico.

Especialidad técnico mecánico, interpretación de planos, Ingles técnico básico, operador de PC, soldadura,

Conocimientos en herramientas de la calidad AMFE, CEP.

Conocimientos sobre Análisis de los sistemas de medición.

Principios de auditoría.

Especialidad técnica, conocimientos uso, manejo y calibración de instrumentos de medición.

Manejo de normas de calidad; sistemas

Nivel de estudio:

Puestos de operario no requieren de manera excluyente el secundario. En cambio, puestos que implican gestión dentro de lo operativo exigen niveles de estudios terciarios y universitarios en algunos casos.

Experiencia:

Entre 6 meses y 5 años.

Los puestos de operarios requieren menor experiencia.

Condiciones de trabajo:

Ruido, iluminación deficiente, choque eléctrico, tornos, perforadoras, etc.

Protección: Guantes de cuero, Calzado de seguridad. Protección ocular.

Oficina y planta. Instrumentos de medición y calzado de seguridad, protección auditiva.

Salidas a planta eventuales. Documentación técnica.

Sexo:

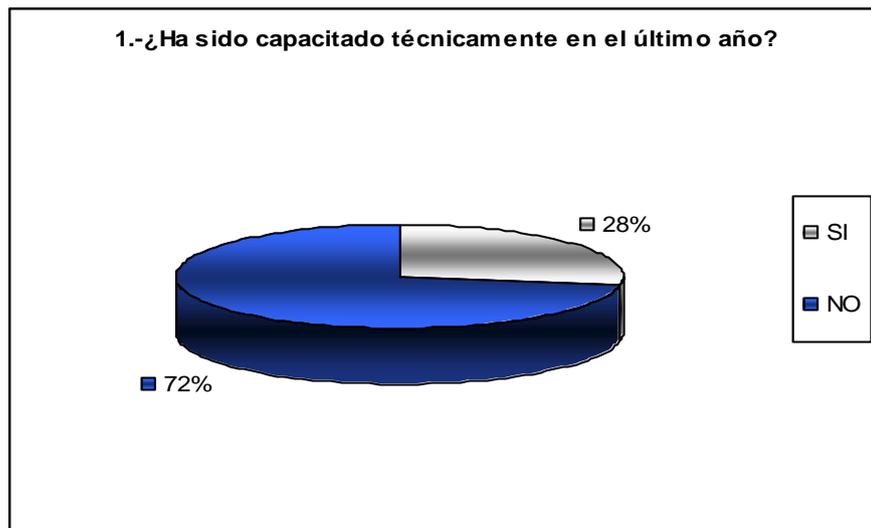
En algunos puestos, que requieren estar en permanente contacto con la operación, se prefiere masculino. Para puestos de oficina es indistinto

Horario:
Diurno.
Rotativo

Edad:
Entre 20 y 45 años-

26

ENCUESTAS:

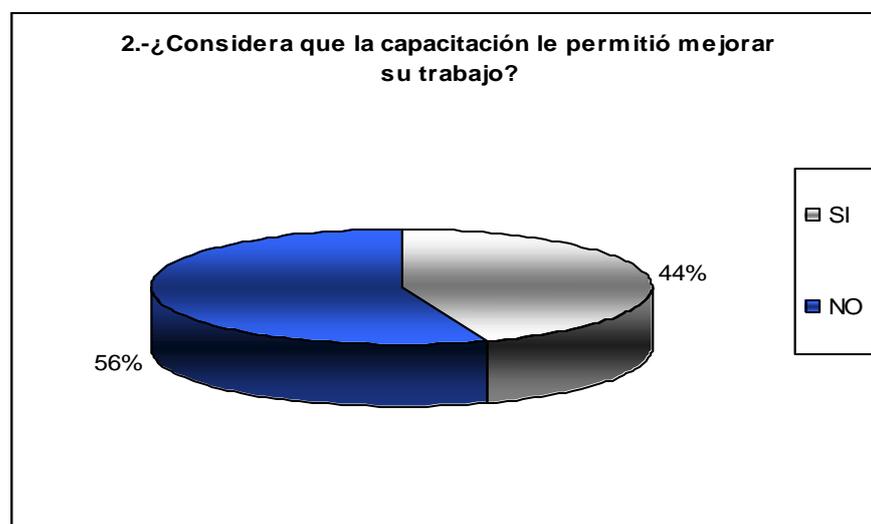


27



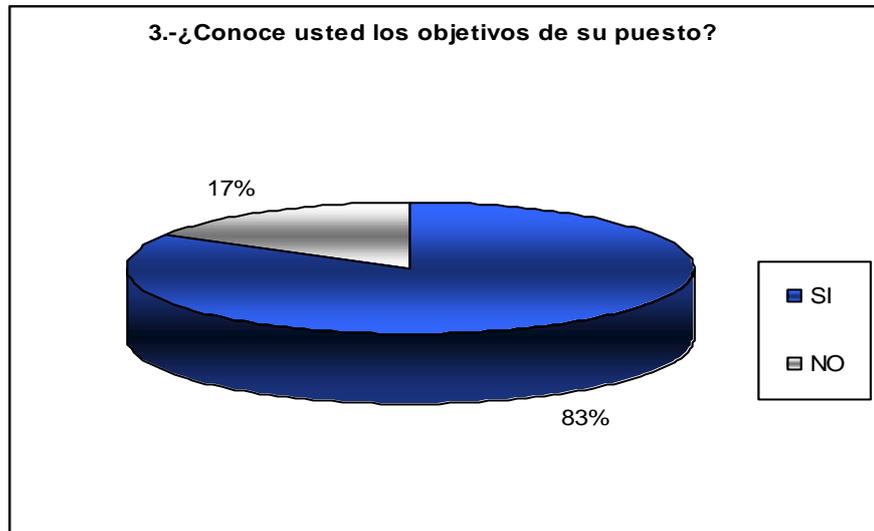
Al indagar sobre si el personal encuestado había tenido capacitación el último año, el 72% contestó que no había recibido capacitación y el 28% contestó que sí la había recibido.

Inferimos que la mayoría no recibió capacitación, ya que más de la mitad contestó que no.

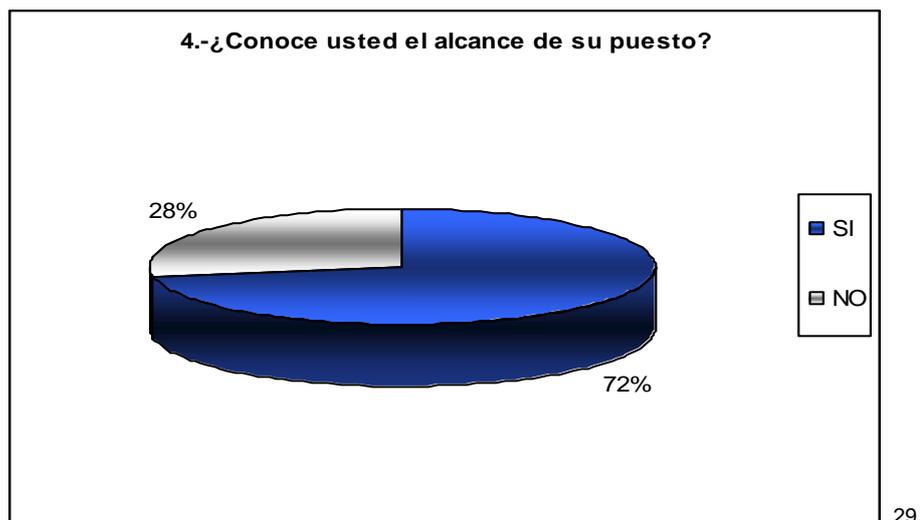


Del total de personas que contestó haber recibido capacitación el último año, el 56% afirma que la misma le permitió mejorar su desempeño en el trabajo y un 44% contestó que la capacitación recibida no le permitió mejorar su desempeño. Poco más de la mitad de las personas capacitadas, consideran que fue de utilidad lo impartido en la capacitación, el resto (casi la otra mitad) afirma que no pudo mejorar su desempeño a partir de la misma.

²⁷ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



Del total de los encuestados, el 83% afirma conocer los objetivos de su puesto, mientras que tan solo el 17% afirma que no los conoce. A partir de esto, podemos llegar a la conclusión, que la mayoría del personal encuestado supone conocer los objetivos de su puesto. Solo algunos dicen no conocerlos.



²⁸ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

²⁹ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



Con respecto al conocimiento del alcance del puesto de trabajo, el 72% asevera, conocerlo. Mientras que el 28%, asegura no conocerlo. Deducimos que, la mayoría de las personas encuestadas conocer el alcance de su puesto y, pocos no conocerlo.



30

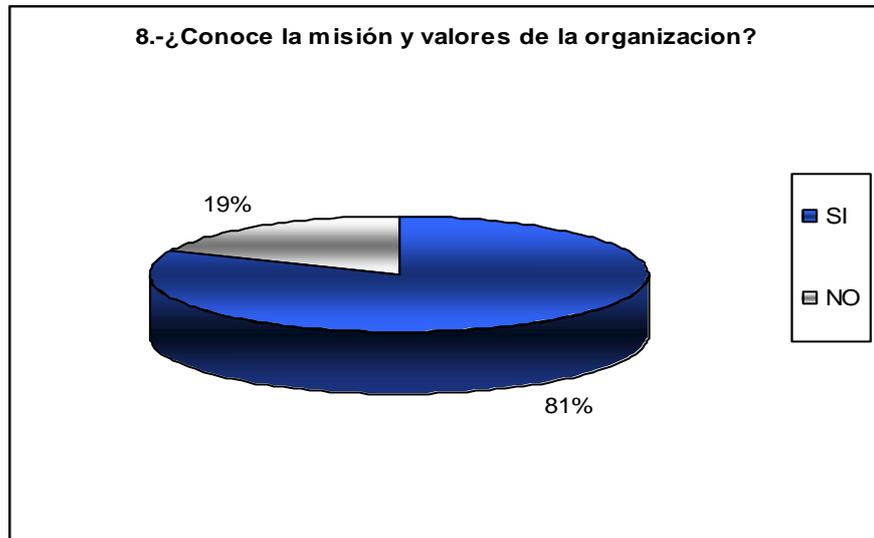
Respecto de las devoluciones realizadas por el responsable directo de las personas encuestadas, el 67%, es decir, más de la mitad de los encuestados, contestó que recibe devoluciones de su responsable por el desempeño realizado. En tanto el 33% afirma que no recibe devoluciones de su responsable. Podemos inferir que la mayoría de los ocupantes de los puestos analizados recibe devoluciones de su/sus superiores por el desempeño obtenido.

³⁰ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

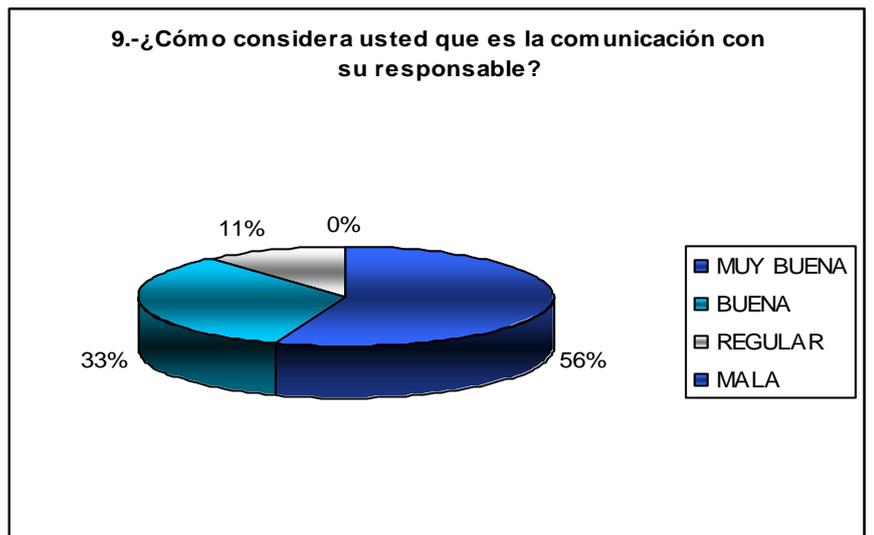


Un 83% del total de los encuestados expone que siempre recibe devoluciones de su responsable. Un 17% contestó que a veces recibe devoluciones de su responsable. Ninguno de los encuestados contestó que nunca recibe devoluciones. Podemos inferir, ante estos datos que la gran mayoría de los encuestados recibe devoluciones con frecuencia y que solo algunos perciben no recibir con frecuencia las devoluciones correspondientes a su desempeño.

³¹ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



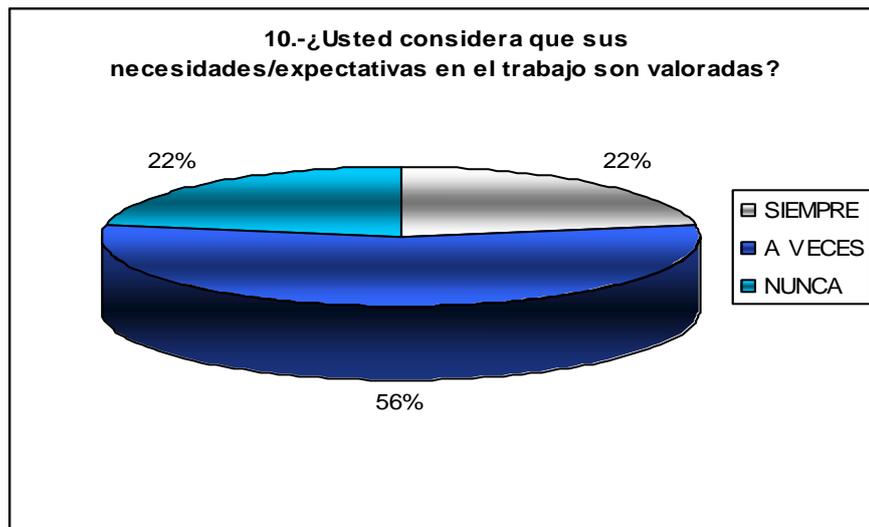
El 81% de los encuestados contesta conocer la misión y los valores organizaciones, mientras que el 19% expone no conocerlos. A partir de dicha información, consideramos que la mayoría de los encuestados supone conocer la misión y valores de A.Giacomelli S.A, y sólo el 19% de ellos dice no conocerlos. Podemos deducir que un gran porcentaje de personas –de las encuestadas- lo conoce.



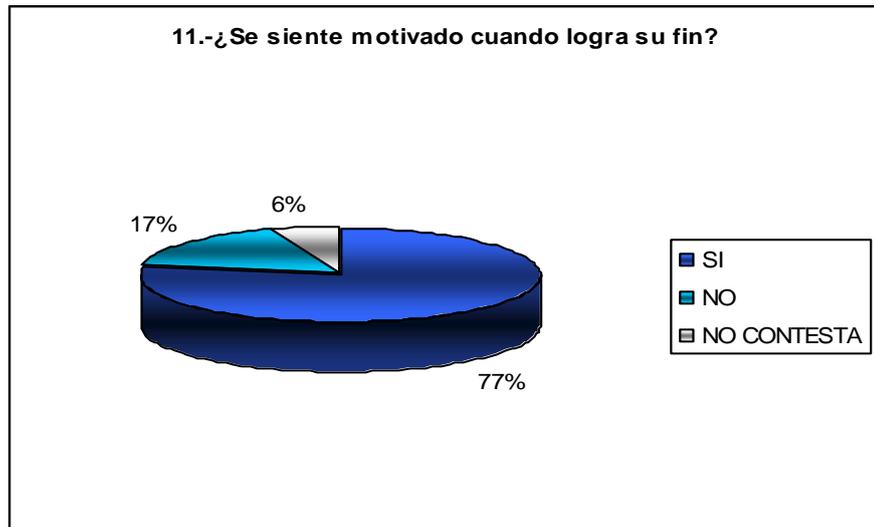
³² LOPEZ-MUÑOZ: Tesis de Grado, IUA, 2014



El 56% contestó que la comunicación con su responsable es Muy buena, mientras que el 33% contestó que la misma es Buena, en tanto un 11% dijo que era Regular, y ninguno de ellos que era Mala. Podemos advertir que un gran porcentaje de los encuestados, casi el 90%, considera que la comunicación es entre Muy Buena y Buena, solo un 11% de los encuestados afirma que la misma es Regular. Consideramos que éste es un buen indicador de gestión, ya que la comunicación es la base sobre la que se pueden trabajar otras cuestiones tales como la motivación y el rendimiento.



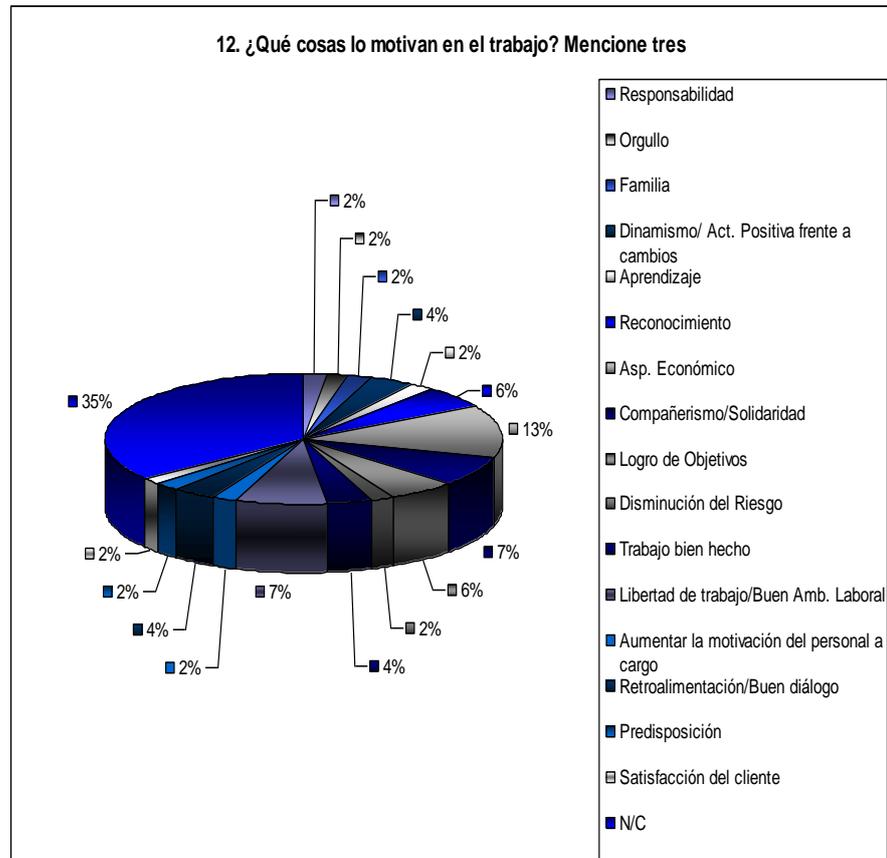
El 56% de los encuestados expone que sus expectativas a veces no son valoradas, un 22% dice que nunca sus expectativas son valoradas y el 22% restante dice que siempre son valoradas. Si bien este último 22% es significativo y muy importante.



34

El 72% de los encuestados exhibe que lograr el fin propuesto es un elemento motivador, un 17% que no lo es y un 6% de los encuestados no contesta. Una gran mayoría acusa ser motivado por el logro fines propuestos. Solo algunos contestan motivarse de esta forma. Deducimos que el logro de fines es un buen elemento motivador que se debe considerar al momento de realizar un adecuado plan formal de Evaluación de desempeño.

³⁴ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



35

Al indagar sobre qué cosas los motiva en su trabajo, se les solicitó que mencionaran tres aspectos, de ahí la información resumida precedentemente. Del total posible de las respuestas, el 35 % no indican ningún aspecto; el 13% valora el aspecto económico, mientras que el compañerismo/solidaridad y la libertad en el trabajo/buen ambiente laboral obtuvieron el 7%. El reconocimiento y el logro de objetivos fueron valorados con el 6% del total de las opciones. Por otra parte, la retroalimentación/buen diálogo; el trabajo bien hecho, y el dinamismo/ actitud positiva frente a cambios obtuvieron el 4%. La responsabilidad; orgullo; familia; aumentar la motivación del personal a cargo; disminuir el riesgo; aprendizaje; predisposición y satisfacción al cliente obtuvieron el 2 %.

³⁵ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



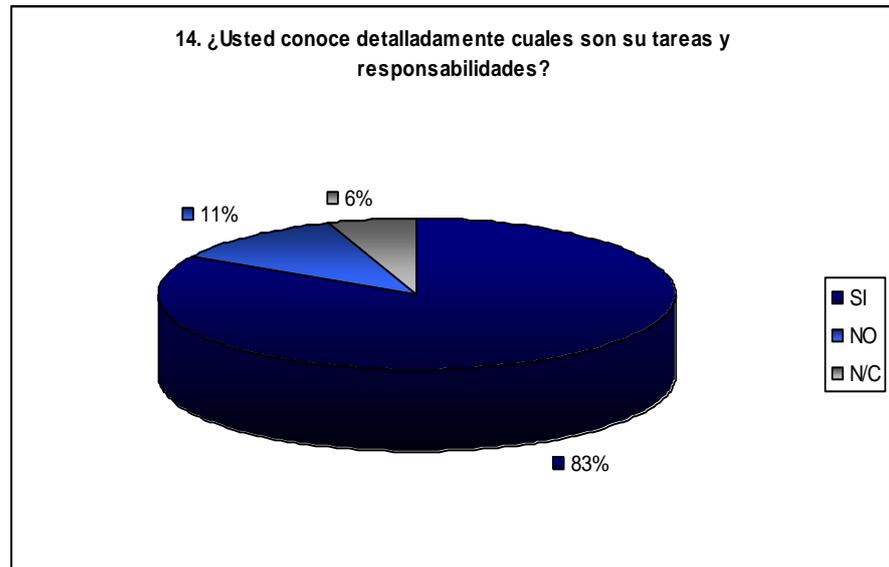
Aquí se observa la diversidad de factores que inciden en la motivación, sin embargo algunos coinciden que el aspecto económico y el reconocimiento son factores importantes.



El 50 % de los encuestados expone que sólo “a veces” participa en la definición de los objetivos de su puesto; el 44% afirma que sí participa en la definición de los objetivos, mientras que el 6% dice que nunca participa.

Sin embargo, al realizarle la misma pregunta al responsable de RRHH respondió que hay pocas instancias de participación en la definición de los objetivos de los puestos.

³⁶ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



37

El 83 % de los encuestados respondieron que sí conocen sus tareas y responsabilidades. El 11% contestó que no las conocen y el 6% no contestó.



38

³⁷ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

³⁸ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



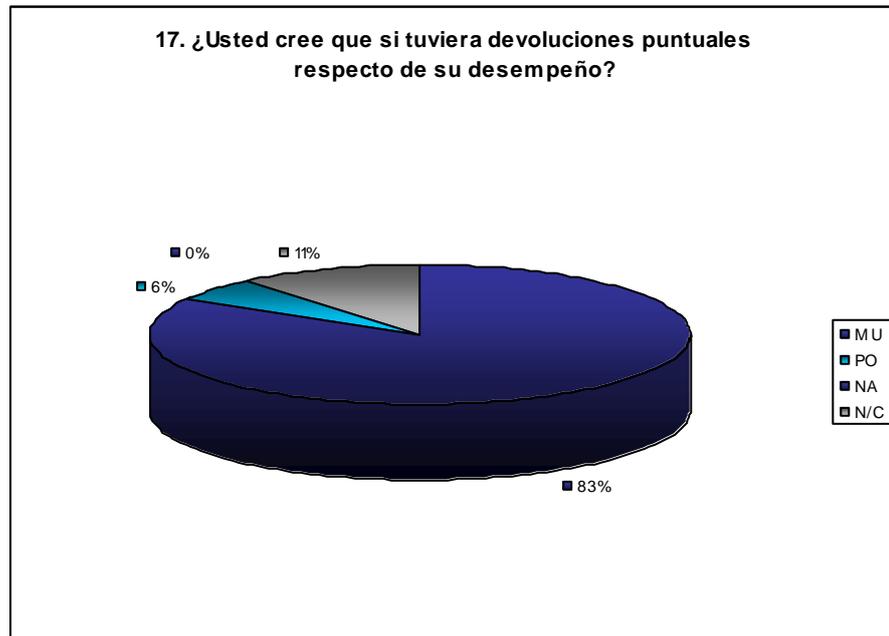
El 56% considera que no tiene posibilidades de ascenso dentro de la organización, mientras que el 33% considera que sí y el 11%, no contesta la pregunta.

Sin embargo, al preguntarle esto al responsable de RRHH y a la asistente dijeron que sí había posibilidades, incluso indicando un caso de una personas que comenzó siendo operario y actualmente es encargado. En este sentido creemos que hay una discrepancia que tiene que ver directamente con la percepción de estas oportunidades.



El 89 % de los encuestados afirma controlar que sus tareas hayan sido bien realizadas, mientras que el 11% afirma que sólo lo hace a veces. Esto denota que la totalidad en alguna oportunidad controla que su tarea haya sido realizada correctamente.

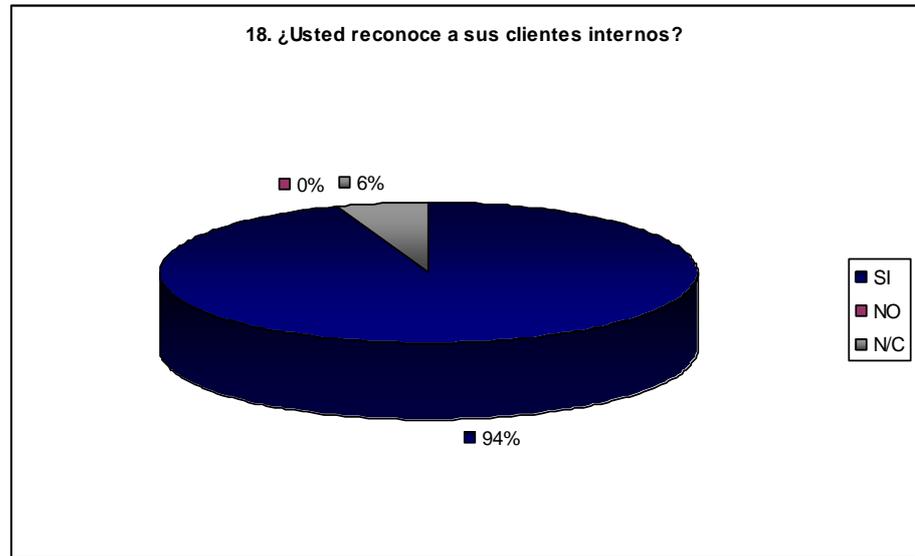
³⁹ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



40

El 83% de los encuestados creen que si tuvieran alguna devolución acerca de su desempeño podría mejorarlo; el 11% no responde la pregunta; el 6% piensa que mejoraría poco. En este sentido creemos que habría que reforzar este aspecto en pro de la mejora del desempeño y de esa manera optimizar el proceso de gestión.

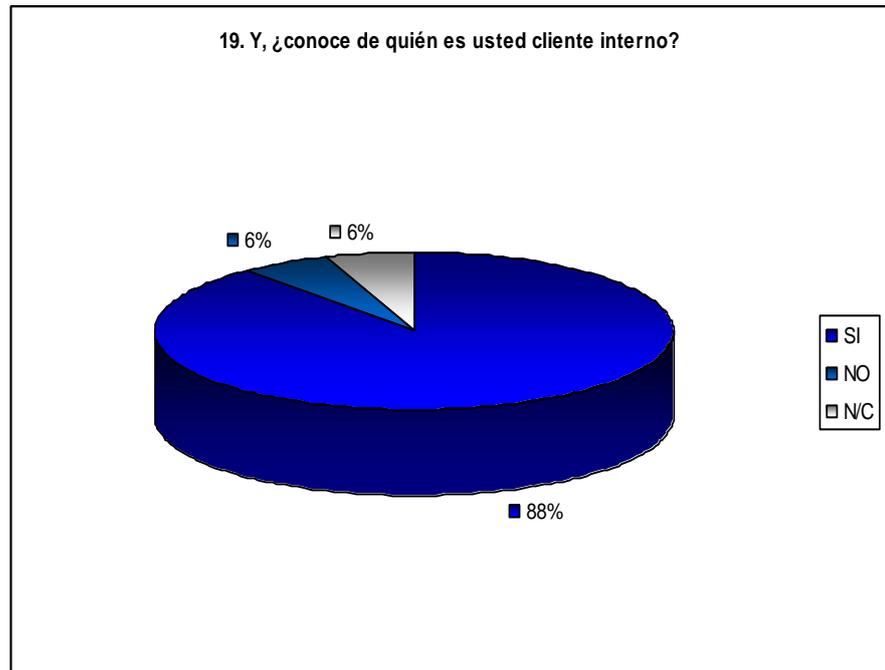
⁴⁰ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



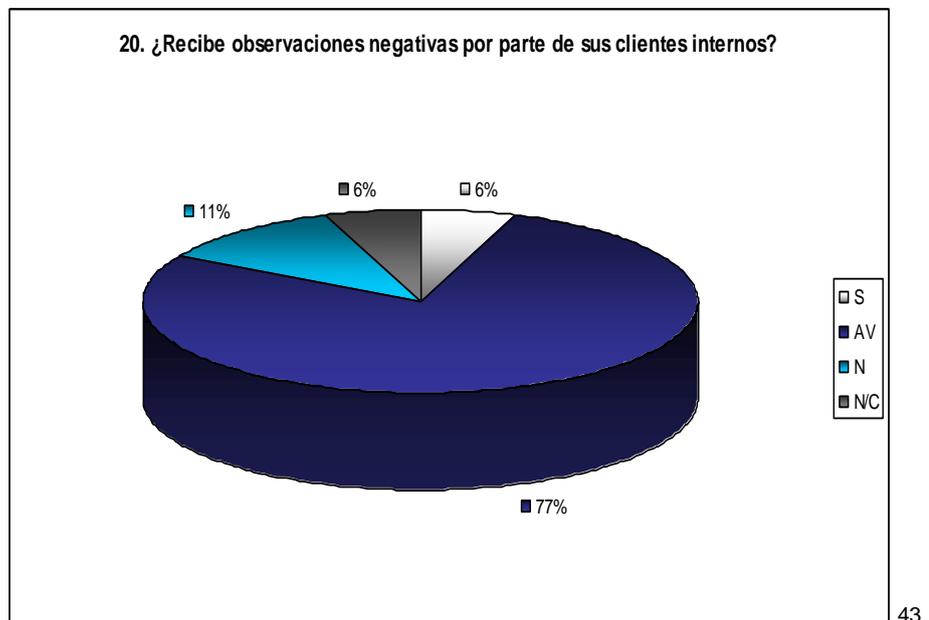
41

El 94% afirma conocer a sus clientes internos y el 6 % no responde la pregunta. Esto nos orienta a pensar que el desempeño puede ser mejorado ampliamente en equipo, considerando que cada persona ocupante de un puesto dice conocer a su cliente interno.

⁴¹ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



El 89% conoce de quién es cliente interno, el 5% afirma no conocer esta relación y el 6% no responde la pregunta.

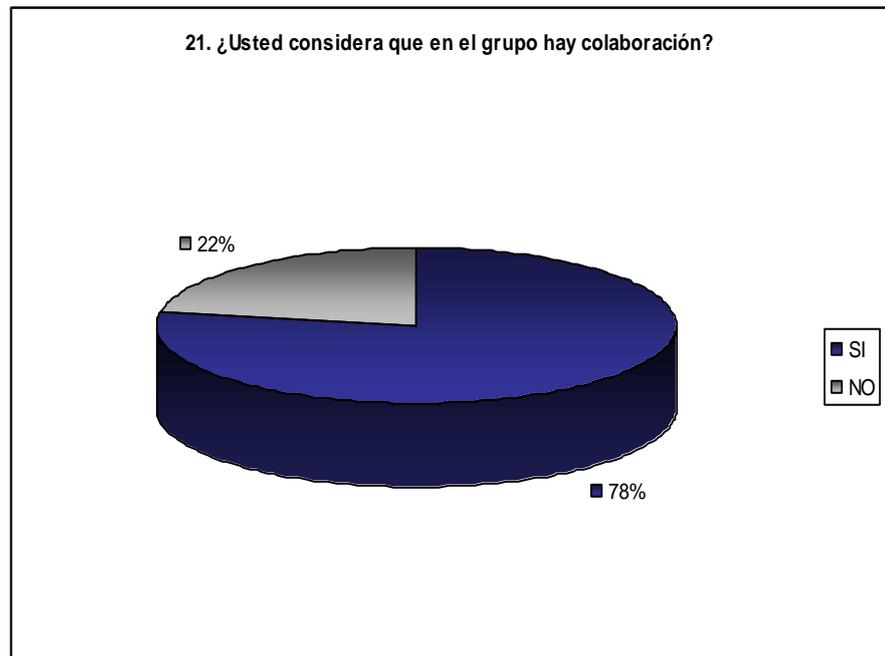


⁴² LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

⁴³ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



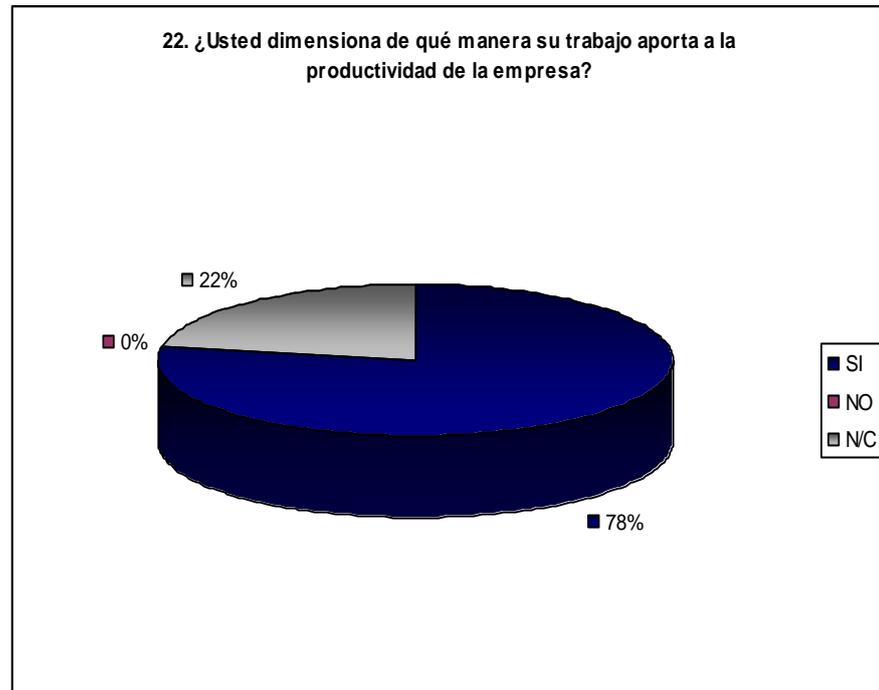
El 78% de los encuestados afirma que a veces recibe observaciones negativas por parte de sus clientes internos; el 11% no recibe apreciaciones negativas; el 6% no responde la pregunta y el 5% afirma que siempre recibe valoraciones negativas de sus clientes internos.



44

El 78% considera que hay colaboración en el grupo, mientras que el 22% piensa lo contrario. Esto da cuenta que es posible trabajar en la gestión del grupo, considerando que hay conocimiento de los clientes internos y además consideran que existe colaboración.

⁴⁴ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



El 78% afirma conocer de qué manera aporta a la productividad general de la empresa y el 22% restante no responde la pregunta.

⁴⁵ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



ENTREVISTA:

En la entrevista realizada al responsable de recursos humanos conjuntamente con la asistente del área, obtuvimos diversa información sobre la organización, tal como la estructura, clientes, dotación, etcétera.

La empresa se desempeña en el mercado desde la década del 60. A la fecha cuenta con una dotación de 200 personas entre operarios y administrativos. Su organigrama distingue tres niveles: estratégico, táctico y operativo y además el staff. El organigrama está dividido en tres partes: el color azul representa la parte administrativa; el color verde está situado al medio de la organización, la cual representa la gestión y el color naranja es el sector operativo. Cada sección tiene un gerente que reporta a la dirección.

Al preguntarle sobre los principales clientes de la empresa nos informaron que se manejan en distintos mercados: uno de reposición, trabaja toda la línea repuestos nacionales; el segundo trabaja con las terminales automotrices sin intervención de terceros y un tercer mercado que es el de exportación, tanto de línea liviana como pesada. Actualmente este tercer mercado se encuentra disminuido por cuestiones impositivas.

Respecto de la capacitación, el personal a evaluar, en este caso las personas que se desempeñan en el nivel táctico, reciben capacitaciones periódicas que responden a un programa general de capacitación. Sin embargo, el responsable de recursos humanos afirma que el mismo puede verse afectado por las necesidades que puedan surgir. Afirma que las nuevas demandas generan consecuentemente nuevas incertidumbres el objetivo es motivar y formar a los empleados.



Al indagar sobre la manera de evaluar el desempeño de estos empleados, se nos informó que la única manera de hacerlo es a través de indicadores que tienen fijados por área. En este sentido, preguntamos de qué manera se realiza la devolución de la medición de los indicadores descritos. Respondieron que la misma se realiza mediante reuniones de dirección, es decir, se analiza el cumplimiento de los objetivos y los motivos de dicho cumplimiento o no.

En relación a los beneficios que ellos consideran podría traer una evaluación formal del desempeño, nos dijeron que principalmente serviría para medir la gestión. Aquí notamos la importancia que la empresa le da a la medición de la gestión. Por otra parte también afirman que favorecería a la planificación, formación y capacitación de sus empleados, con lo cual advertimos que éste es un tema que le interesa a la organización.

Por otra parte también indagamos sobre el tema de la comunicación entre el responsable y el empleado, aquí se nos informó que la comunicación es directa y continúa.

Hay instancias de comunicación directa al afirmar que la dirección tiene las puertas abiertas para escuchar las inquietudes y problemas o sugerencias de sus empleados. Así también cuenta con un formulario que se llama “no lo diga, escríbalo”, éste es utilizado para comunicarse entre los responsables de los distintos turnos, informándose sobre acontecimientos y tareas pendientes.

Es de nuestro interés determinar si este tipo de comunicación permite detectar las necesidades de los empleados. Por esto, indagamos en este sentido y se nos informó que permite determinar necesidades laborales, explicándonos el responsable de recursos humanos que las horas compartidas en el trabajo facilitan la formación



de un vínculo de compañerismo que implican la contención plasmando toda la necesidad laboral tanto como personal.

Por otra parte preguntamos si los empleados del nivel en cuestión conocen la misión, los valores y objetivos de la empresa, obteniendo como respuesta un rotundo sí. Nos explican que existe una razón fundamental para que lo conozcan y se trata de que son los responsables y encargados quienes tienen que transmitir al personal a cargo dichos objetivos y encaminar toda la tarea.

Al explicarnos la manera en que la empresa busca lograr los objetivos se nos dijo que básicamente se manejan con los indicadores fijados por área.

Por otra parte, nos informaron que los empleados no tienen formalmente la descripción de su puesto, a pesar de que tienen los análisis y descripciones de todos los puestos de la empresa. En este sentido, al momento de la inducción (el momento en que las personas se incorporan a la organización) se les explica cuáles son sus tareas responsabilidades objetivos y alcance de su puesto.

Al preguntarles si el personal tiene participación en los objetivos de su puesto, es decir en la definición de los mismos, se nos informó que con poca frecuencia lo hacen, que cuentan con una encuesta que se hace anualmente donde se contemplan este tipo de preguntas y ésta es la instancia participación. Al comparar esta pregunta con los resultados de la encuesta los empleados afirman que participan en la definición los objetivos por lo tanto creemos que la percepción de los empleados es positiva respecto de este aspecto.

El responsable de recursos humanos, nos comenta que al momento de evaluar el desempeño de un empleado no hay un aspecto más importante que otro sino que todos contribuyen de igual manera. Nos explica, una persona puede estar técnicamente bien formada pero



si no tiene una buena actitud hacia el trabajo de nada vale por qué en ese sentido no hay retorno, en cambio considera que una persona que le falte conocimiento o formación técnica pero cuenta con una buena actitud hacia el trabajo, considera que esa persona tiene capacidad para desarrollar un potencial y que es preferible esto a el primer caso.

También nos comentan que en la empresa se apoya la carrera, el estudio y en ese sentido hay posibilidad de ascenso y de promoción. Depende de lo que antes nos comentaban, tiene que ver estrictamente con la actitud de la persona y no tanto de la formación que ésta posea.

En cuanto a la remuneración nos indican que el nivel de desempeño no influye de modo directo en el modo de remunerarlos, ya que se les paga por convenio colectivo de trabajo, en este caso SOCAYA.

En cuanto a los controles que realiza la empresa nos refieren que cada operación tiene un control y está todo informatizado a través del sistema tango gestión y en cuanto al control táctico nos explica que está directamente relacionado con las reuniones de dirección donde se congregan todos los mandos operativos junto con el grupo logístico que está constituido por cinco personas, cada una representa 1 a un sector en el cual se planifican las tareas.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Diagnóstico



En base a la información analizada anteriormente, arribamos al siguiente diagnóstico:

La empresa carece de un sistema formal de evaluación del desempeño para el personal que se desenvuelve en el nivel táctico, entendiendo por ello a la línea de responsables y encargados.

Se considera que la ausencia de esta herramienta estratégica, dificulta la medición y la consecuente gestión eficiente de los recursos humanos. Además, dicha carencia impacta de manera directa en la motivación, entendiéndola a ésta última como un proceso gestionable desde el área de Recursos Humanos.

Por otra parte, la confrontación entre el análisis de los datos recolectados a través de las encuestas y las descripciones de los puestos, arrojó:

 Capacitación sectorizada. A partir de lo presentado anteriormente, se observó que un bajo porcentaje fue capacitado el último año. A su vez, aquellos que recibieron la capacitación, sólo un 50 % afirma que le permitió mejorar el desempeño, con lo cual observamos que desde el área de RRHH, esta herramienta no está siendo explotada, ya que la inversión en capacitación no reditúa en un mejor desempeño.

 A partir de la información relevada, la gran mayoría afirma conocer los objetivos y alcance de su puesto. Sin embargo, en algunos pocos casos, encontramos inconsistencias entre el resultado de las encuestas y las descripciones del puesto.

 Hay conocimiento de la misión y los valores organizacionales.



- ✎ Existen una fluida comunicación entre los responsables y sus colaboradores.
- ✎ Los empleados, en su gran mayoría perciben que sus expectativas y necesidades en el trabajo no son valoradas. Podemos decir que el conocimiento de aquello que necesita y espera el empleado es una variable a trabajar por parte del área de Recursos Humanos. El desconocimiento genera desmotivación, la desmotivación genera improductividad, la improductividad, pérdida económica.
- ✎ El logro de los fines propuesto es un elemento motivante.
- ✎ Los factores que detectamos como común denominador al momento de referirnos a la motivación, son principalmente, el aspecto económico y el reconocimiento. En este caso, los salarios resultan ser bajos comparados a otras empresas y existe una inadecuada distribución de los premios económicos (donde benefician al grupo de trabajo y no existe un reconocimiento propio a la persona).
- ✎ Detectamos una discrepancia entre lo que plantea el responsable de RRHH respecto de la participación de la definición de los objetivos de los puestos, con lo que dicen los empleados a este respecto.
- ✎ Las posibilidades de crecimiento dentro de la organización son acotadas. Los empleados se encuentran insatisfechos ante la poca posibilidad de crecer dentro de la empresa, son escasas las veces donde algún empleado ha ascendido de categoría. Y al ser muchos los años que llevan trabajando, la monotonía



de las tareas y el stress que genera desempeñarlas, resulta impactar altamente en la motivación de los mismos.

 El personal, con frecuencia controla que sus tareas hayan sido bien realizadas.

 Así mismo, la mayoría coincide que si conocieran la medición de su desempeño, tendrían chances de mejorarlo.

 Los colaboradores manifiestan tener un elevado conocimiento de sus clientes internos y, a su vez, conocen de quienes son clientes internos.

 Observamos que el nivel de satisfacción del cliente interno, la mayoría de las veces no es satisfecho. En este sentido, creemos que se debe reforzar la idea de que el trabajo bien hecho desde la primera vez mejora el desarrollo de todo el proceso y que hay que trabajar en equipo, ya que se reconocen entre clientes internos, a menudo revisan que su tarea haya sido bien realizada, sin embargo luego existen apreciaciones negativas, por lo tanto hay que mejorar el desempeño.

 El grupo de trabajo considera que, en general, hay colaboración, por lo cual creemos que esto es un pilar inicial que sirve como apoyo y punto de partida del trabajo en equipo. De esta manera se puede mejorar el desempeño e influir en el factor motivacional.

 El 78% de los encuestados, dimensiona su aporte a la empresa, en cuanto a la productividad. Esto significa que saben el para qué de su puesto y la importancia del desempeño esperado.



La organización de la empresa se encuentra claramente diferenciada en tres sectores: administrativa, de gestión y operativo. Creemos que si hubiera un conocimiento adecuado de esta estructura, serviría para trabajar orientado al desempeño, ya que saber cuál es el lugar del puesto en la organización ayuda a esclarecer las funciones y responsabilidades del puesto. Esto es una oportunidad de mejora, porque al estar documentada, es una herramienta fundamental para el inicio de la gestión del desempeño.

El tamaño de la empresa es de gran extensión, entonces exige que la calidad del desempeño sea adecuada a las normas de calidad internacional, lo que permite operar en el mercado externo.

Además, desde el área de recursos humanos la medición del desempeño se hace a través de indicadores de gestión, pero que no tienen que ver directamente con el desempeño de la persona en el puesto, sino a nivel global del área.

No existe devolución del desempeño a la persona, sino que se realiza una evaluación por área con los directivos. En este sentido observamos que a esta forma de medir el cumplimiento de los objetivos falta la medición de los objetivos individuales de cada uno de los puestos. De esta manera se conseguiría una mejor visión de la realidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a la capacitación no responde a un programa planificado que se oriente a necesidades reales y si existe alguna contingencia se cambia el plan en pro de la misma. Consideramos que esta forma de trabajar en el área de capacitación no es la óptima para lograr la el correcto funcionamiento del sistema.

Por otro lado, el responsable de recursos humanos afirma que hay pocas instancias de participación en la definición de los objetivos a



alcanzar en el puesto, mientras que la mayoría del personal encuestado percibe que sí tiene posibilidades de participación.

La comunicación entre los responsables y los empleados es fluida, y de buena calidad. Ambos coinciden en que es constante. Este tipo de comunicación, si bien permite conocer necesidades laborales, no es suficiente para conocer otro tipo de necesidades que son complementarias a las laborales. Esto facilitaría trabajar sobre la motivación del empleado.

No existe coincidencia entre, las posibilidades que ofrece la empresa y la percepción de los empleados sobre la existencia de éstas. La empresa dice que hay posibilidades de ascenso y que apoya la carrera de los empleados, pero éstos exponen que no existen tales posibilidades.

Giacomelli SA al no medir el desempeño de sus empleados, tampoco puede trabajar sobre los incentivos económicos, los cuales son muy valorados por la mayoría de los empleados teniendo en cuenta la encuesta efectuada.

A su vez hemos detectado nuevos problemas que afectan a la satisfacción y que no fueron contempladas por la responsable en el momento de la entrevista. Particularmente, los empleados manifestaron estar disconformes ante la relación que mantienen con su superior inmediato, ya sea por la manera de dirigirse hacia los empleados, como así también por la carencia de habilidades al momento de coordinar al grupo de trabajo.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



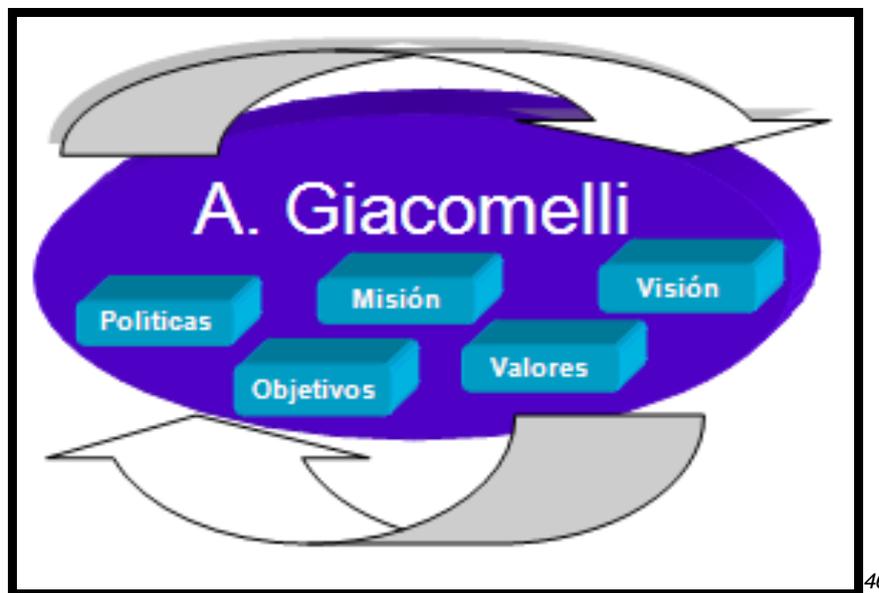
Propuesta de Mejora



La aplicación de un sistema formal de evaluación del desempeño, ofrece ventajas en cuanto a la productividad de la organización. El hecho de conocer objetivamente el nivel de desempeño permite trabajar sobre aquellas variables que inciden en el mismo, pudiendo ser de índole técnico o actitudinal.

Nuestra propuesta versa sobre los siguientes aspectos:

 El conocimiento de la misión, valores, objetivos, alcance, responsabilidades, aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño deseable tiene relación directa con la posibilidad de interactuar con los procesos, procedimientos y tareas de la propia área de Recursos Humanos, es decir, funciona como input de los subsistemas de previsión, provisión, mantenimiento, control. La internalización de éstos, guía el comportamiento hacia una misma meta, provocando un efecto sinérgico.

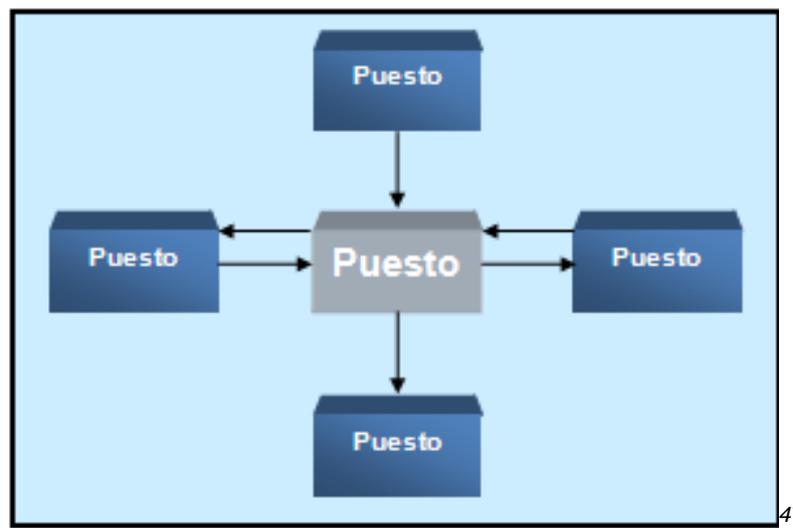


 Reconocimiento del cliente interno: nos parece importante que los empleados conozcan a quién reportan y quienes

⁴⁶ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



reportan a ellos. Es decir, que reconozcan a su cliente interno, porque de esta manera se puede mejorar el desempeño general de los puestos de trabajo. El desconocimiento genera superposición, pérdida de tiempo e ineficiencia. Por ejemplo, en el siguiente diagrama, se muestra el recorrido de responsabilidades, a quién debe reportar, quién es su cliente y proveedor interno.



47

 Proceso Integral: a partir del diagnóstico planteamos una herramienta de evaluación, como parte de un proceso integral, al que denominamos sistema de evaluación. El mismo implica la valoración propiamente dicha hasta la devolución de los resultados. Debemos utilizarlo como disparador de distintas variables gestionables, tales como la motivación, capacitación, etc. Reconocemos una ventaja en la comunicación fluida y directa que se da en el nivel de interés, utilizando esto como punto de partida. El nivel de desempeño global debe dar inicio al análisis de temas inherentes a otros subsistemas, como la remuneración, capacitación y desarrollo de la persona en el puesto y en la organización.

⁴⁷ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



 La evaluación de desempeño debe adecuarse al análisis y descripción de puestos, es decir, si el puesto requiere capacidad de liderazgo, se trata de una competencia que debo evaluar. Así mismo, según lo expuesto en la entrevista, es importante hacer una valoración global del desempeño de la persona en el puesto, ya que la buena actitud hacia el trabajo es fundamental, según nos plantean.



⁴⁸ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



 El personal evaluado debe recibir una devolución formal de la medición de su actuación en el trabajo porque esto provoca un efecto positivo tanto en la producción, como en el nivel de motivación, dado que se convierte en un factor importante, pues permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos, que interesan a la organización y a la persona misma. Sugerimos que al momento de implementar la evaluación, exista una instancia de devolución, más adelante retomamos este punto.



50

 Consideramos relevante el conocimiento de los aspectos actitudinales requeridos para el correcto desempeño del puesto, dado que cada uno podría trabajar sobre ellos y aportar a la mejor realización de la tarea.

⁴⁹ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

⁵⁰ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

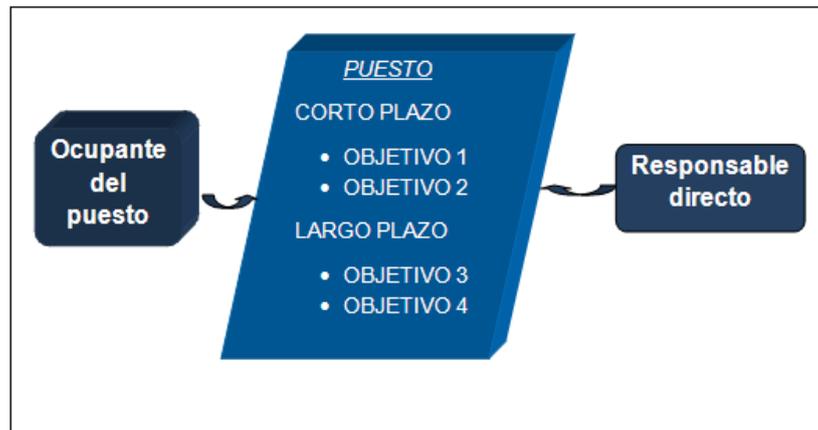


Además, destacamos que es deseable que la organización conozca las necesidades y expectativas relacionadas al trabajo de sus empleados, ya que esto puede mejorar el desempeño y el control del mismo, debido que una persona motivada logra mejores resultados. Para la consecución de nuestro objetivo, es trascendente el relevamiento de los aspectos que motivan a las personas en el ámbito laboral.



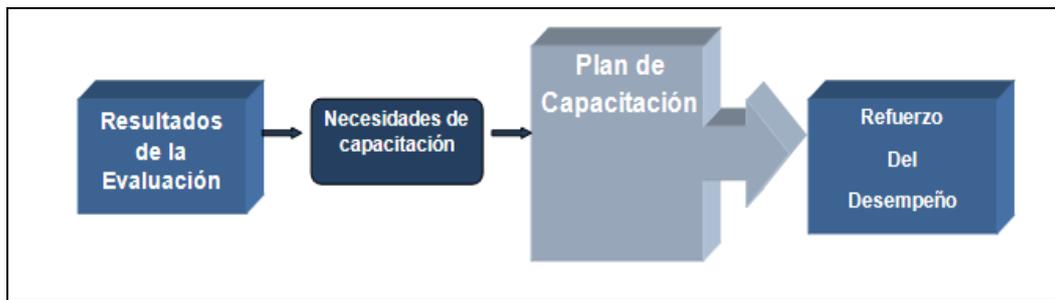
Proponemos, también, una instancia en la que el personal en cuestión pueda participar en la definición de los objetivos a alcanzar en el puesto que ocupa, en conjunto con el responsable a cargo. Esta instancia debiera ser al menos 3 meses antes de comenzar el proceso de evaluación, para que la persona pueda orientar sus tareas al cumplimiento de estos objetivos.

⁵¹ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



52

 Es menester examinar sobre las necesidades de capacitación a través de la evaluación y de ahí planificar el proceso de capacitación, para luego realizar el seguimiento de la evolución en el desempeño.

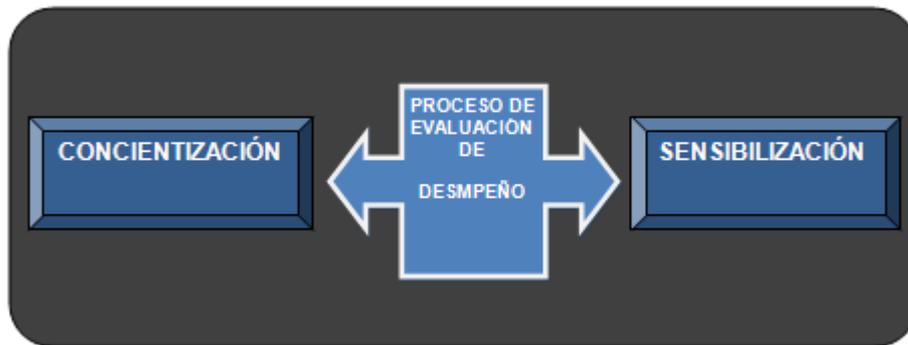


53

 Sensibilización y concientización: es muy importante que antes de iniciar el proceso de evaluación, todos los involucrados sepan y entiendan el objetivo de este proceso. Es decir, cuál va a ser el método utilizado y fundamentalmente que reconozcan la importancia en el proceso de control y mejoramiento de la gestión de los recursos humanos de la empresa y el impacto “dominó” que tendrá en la gestión integral de la organización.

⁵² LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

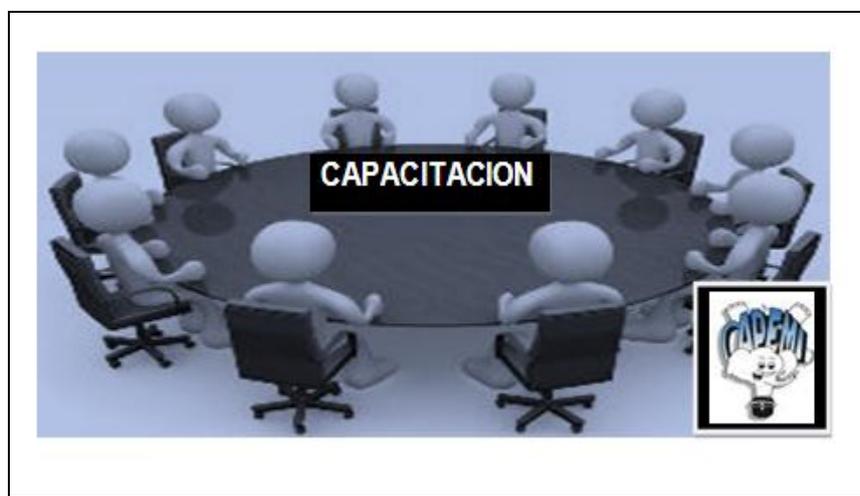
⁵³ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



54



Capacitación de evaluadores: es relevante introducir a estas personas en la temática de evaluación de desempeño, porque deben conocer a fondo la herramienta de la cual van a hacer uso y cuáles son los objetivos que se persiguen con este proceso. El sector de recursos humanos, previo a comenzar el proceso de evaluación, capacitará a los *responsables directos* para la puesta en práctica de esta herramienta.



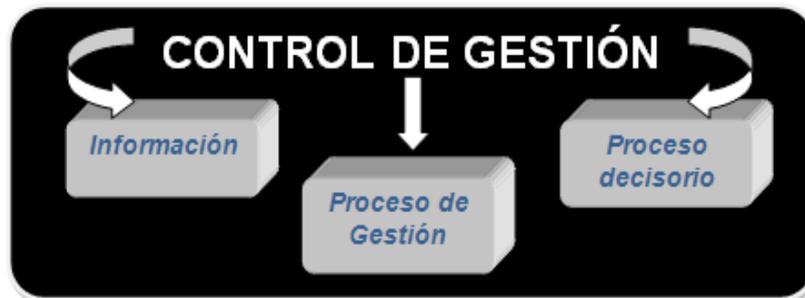
55

⁵⁴ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

⁵⁵ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



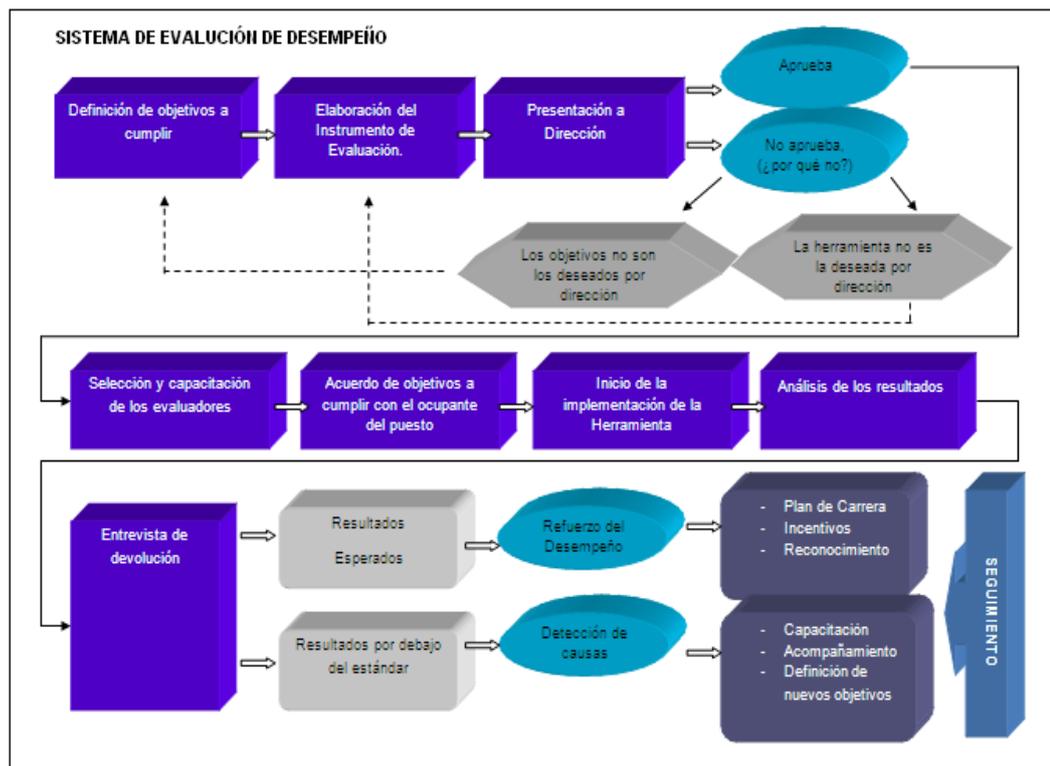
 Control de Gestión de Recursos Humanos: se vincula con tres aspectos: la información; proceso de gestión; proceso decisorial. Es importante obtener información valiosa porque sin ella no hay control. Ésta procesada de manera inteligente, permite la elaboración de indicadores de gestión, lo cual minimiza las incertidumbres al momento de la toma de decisiones. Esto tiene una implicancia práctica, ya que ayuda a implementar nuevos esquemas de conducta, adecuándose a las contingencias que se presentan.



56

⁵⁶ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

Ahora bien, se resume en el siguiente diagrama las etapas del sistema de evaluación de desempeño propuesto. A continuación una breve descripción de cada una.



57

En primera instancia, Definición de Objetivos a cumplir por el sistema, aquellos a los que queremos llegar una vez finalizado el proceso y que serán revisados en la etapa de seguimiento;

Elaboración del instrumento de medición, es decir, el formulario de Evaluación de Desempeño; este formulario lo confeccionamos para todos los puestos que componen el nivel táctico.

Presentación de la herramienta a la dirección de A. Giacomelli para su verificación;



- No aprueba; Verificar los objetivos generales propuestos, su grado de adaptación con la misión, visión y política de la empresa; Verificar si la herramienta refleja todo lo que se ha querido indagar;
- Aprueba;

 Selección y capacitación de los evaluadores.

- Selección en caso que exista más de un superior inmediato; éste será el encargado de impartir la herramienta. El área de Recursos humanos estará a cargo de la organización y coordinación del sistema. Acompañará al evaluado y evaluadores durante todo el proceso.
- Capacitación a todos los evaluadores. Explicitación de objetivos generales propuestos por parte de la dirección y área de recursos humanos. Sensibilización y concientización de la importancia; su aplicación a futuro; ventajas del sistema.

 Acuerdo de objetivos a cumplir; El superior inmediato y área de RRHH, hará una breve reunión con el ocupante del puesto en la cual negociará objetivos a cumplir en seis meses, los cuales serán evaluados, aquí establecemos el primer punto de control.

 Aplicación de la herramienta propiamente dicha; será ejecutada por el superior inmediato, luego revisada por el responsable del superior.

 Análisis de resultados obtenidos por parte de los analistas del área de recursos humanos; trabajo de



recolección, análisis y presentación de resultados. La información que derive de esta herramienta será comunicada por el área de recursos humanos al responsable directo y éste lo hará en la entrevista de devolución al ocupante.

 Entrevista de devolución con el ocupante del puesto. En ella se planteará el resultado al ocupante. El superior directo es el responsable de transmitir los resultados. El ocupante es quién deberá colocar una breve opinión al respecto en el mismo formulario. Los resultados, podrán ser:

- Favorables. Reporta resultados esperados y/o que sobrepasan los esperados. En ese caso, se propone reforzar el desempeño.
 - Plan de Carrera, posibilidad de generar un plan de carrera para el ocupante del puesto, teniendo en consideración las aptitudes y actitudes del ocupante y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la organización.
 - Incentivos: siempre de acuerdo a las necesidades y expectativas del ocupante del puesto.
 - Reconocimientos, de acuerdo a necesidades y expectativas del ocupante del puesto.
- Por debajo de los estándares. En este caso, el ocupante del puesto no cubre las expectativas mínimas requeridas. Se determina a partir del puntaje obtenido. Se propone:



- Capacitación. Refuerzo de aquello que no alcanzó los estándares requeridos.
- Acompañamiento en el desempeño diario de las tareas.
- Definición de nuevos objetivos para el desempeño en el puesto que ocupa.

Concretamente para implementar la propuesta de mejora, sugerimos la aplicación de diferentes formularios a desarrollar.



58

Es necesario realizar una reunión informativa, en la cual se introduzca a los responsables directores, quienes serán los evaluadores, en la temática de la evaluación de desempeño. En dicha reunión se hará entrega de un Manual Introductorio, que presenta los aspectos claves de la herramienta que aplicarán. El manual se expone en el Anexo.

Para el conocimiento de necesidades, expectativas y variables que motivan al personal proponemos un cuestionario llamado *Cuestionario Exploratorio* que será entregado por los evaluadores a las personas a evaluar. Esto debe darse antes de aplicar el formulario de evaluación de desempeño propiamente dicho. Se expone el modelo en Anexos.

Para completar el formulario, es necesario explicar previamente cada ítem. Esta explicación será impartida por el evaluador al momento de la entrega, según siguiente criterio:

⁵⁸ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



 *Tener ocupación durante toda la jornada laboral:* esto implica no tener tiempos muertos prolongados, los cuales pueden causar fatiga y aburrimiento en el trabajo.

 *Crecimiento:* Ser evaluado y tener devoluciones acerca del trabajo realizado con frecuencia, para mejorar el desempeño. Tener posibilidades de ascender, esto es hacer carrera dentro de la organización de acuerdo a las potencialidades que tiene cada individuo. Recibir capacitaciones oportunas de acuerdo a las necesidades del puesto y de la persona ocupante del mismo.

 *Seguridad en el empleo.* Nos referimos a la estabilidad laboral, que posibilita planificar el futuro laboral y personal.

 *Sentimiento de pertenencia:* identificación con la organización, con las personas que la integran, con sus valores, con los productos finales, etc.

 *Reconocimiento/remuneración equitativo:* que el trabajo sea reconocido independientemente de la persona que lo realiza y que a todos se les reconozca en base al esfuerzo que cada uno ha aportado.

 *Trascender.* hacer algo en su trabajo que le dé la posibilidad de dejar una huella en la empresa, es decir, que luego siga haciéndose de la misma forma.

Junto con el cuestionario exploratorio, proponemos la entrega de un folleto que contenga la misión, la visión y los valores de la empresa. Además, anexar una copia del organigrama para que cada



persona localice su ubicación dentro de la estructura de la organización, visualizando a quién reporta; quién debe reportar a él; y sus relaciones con los clientes internos. Ver anexos.

Hemos llegado a la instancia de la aplicación del Formulario de Evaluación de Desempeño al nivel táctico, que será aplicado por el superior inmediato.

En el encabezado el evaluador deberá completar con los datos:

- ✎ nombre y apellido de la persona evaluada;
- ✎ fecha de la evaluación;
- ✎ fecha de ingreso de la persona ocupante;
- ✎ el puesto;
- ✎ número de legajo
- ✎ sector al que pertenece, que puede administrativo (azul según organigrama); operativo (naranja) o de gestión (verde).

Luego, se explica el criterio de medición, siendo éstos:

- ✎ Óptimo: siempre sobrepasa las exigencias. Asigna 5 puntos.
- ✎ Muy Bueno: con frecuencia sobrepasa las exigencias. Asigna 4 puntos.
- ✎ Bueno: satisface las exigencias. Asigna 3 puntos
- ✎ Deficiente: a veces está por debajo de las exigencias. Asigna 2 puntos.
- ✎ Insuficiente: siempre está por debajo de las exigencias. Asigna 1 punto.



En relación a los aspectos que se evalúan se dividen en tres partes:

- I- Criterios Generales a Evaluar:

-  Uso del uniforme(si el puesto no exige uso de uniforme, deberá tildarse óptimo)

-  Puntualidad: ingresar en el horario previsto con tolerancia de 5 minutos.

-  Higiene y cuidado de los elementos de trabajo: Uso adecuado de los elementos de trabajo, en cuanto a orden y limpieza.

-  Prolijidad en el desempeño de sus actividades: cautela y orden al momento de finalizar la tarea asignada.

-  Informe a los superiores respecto de las tareas realizadas: Mantener una comunicación fluida con los responsables acerca de las tareas asignadas.

-  Autoevaluación en cuanto al desempeño de sus tareas: tomar un tiempo para reconocer el nivel alcanzado de la tarea realizada.

- II- Desempeño de la Función:

-  Productividad: Cantidad de trabajo ejecutado normalmente.

-  Calidad: exactitud y orden en el trabajo.

-  Conocimiento del trabajo: grado de conocimiento de sus tareas y formación académica e informal.

-  Cooperación: actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo.

-  Toma de decisiones: capacidad de autonomía para resolver contingencias.



 Responsabilidad sobre las personas: capacidad para responder por las personas que tiene a cargo.

- III- Características Individuales:

 Comprensión: grado de percepción de problemas, hechos y situaciones.

 Innovación: capacidad para proponer nuevas ideas y responder con creatividad ante diferentes situaciones.

 Capacidad de liderazgo: habilidad para el manejo de las personas.

 Realización: capacidad de poner en práctica ideas propias o ajenas.

Por cada parte (parte I, II y III) se calculará un subtotal que está compuesto por la sumatoria de los puntajes según criterio seleccionado. Así mismo, al final se presenta un resumen de éstos, que son los que importan al momento de determinar el desempeño del empleado y serán analizados independientemente para realizar la devolución, que finaliza el proceso de evaluación.

El análisis debe hacerse utilizando el siguiente indicador:

 $(\text{Puntaje obtenido en subtotal}_1 / \text{Total de puntos óptimos}) * 100$, para ese nivel.

 $(\text{Puntaje obtenido en subtotal}_2 / \text{Total de puntos óptimos}) * 100$, para ese nivel.

 $(\text{Puntaje obtenido en subtotal}_3 / \text{Total de puntos óptimos}) * 100$, para ese nivel.

Estos coeficientes serán analizados individualmente, lo cual arrojará un resultado por partes de la evaluación, indicando los aspectos a mejorar.



Además se propone que el evaluador exponga 3 resultados/logros alcanzados por el colaborador durante el periodo evaluado. Así también, que exponga los aspectos destacados del desempeño y aquellos que debe mejorar.

Tras plantear estos logros, aspectos fuertes y débiles, debe proponer al menos dos acciones concretas para la mejora del desempeño. Luego, establecerá los resultados, que el evaluado debe cumplir dentro del plazo de 6 meses. Es fundamental que éstos sean tangibles y cuantificables.

Por último, se anexan las observaciones de las personas involucradas en el proceso: Gerente; Responsable y Empleado.

En Anexos mostramos el formulario de evaluación de desempeño.

La devolución se llevará adelante teniendo en cuenta los coeficientes obtenidos en el resumen de la evaluación, enfocándose tanto en los porcentajes bajos, a fin de determinar puntos críticos a mejorar, como también en los porcentajes altos, demostrando lo que está haciendo bien. De esta manera, podemos trabajar con el factor motivacional, logrando que la persona no vea sólo lo que debe mejorar sino también los logros obtenidos. Al momento de realizar la devolución, es necesario que la comunicación sea positiva.

Es decir, que este momento de retroalimentación, implica un análisis minucioso de la información obtenida en la medición del desempeño, otorgando la posibilidad de mejora y a su vez de reconocimiento por aquellas variables en las que ha alcanzado un puntaje alto, y así fomentar la continuidad de este comportamiento. Es un instante de diálogo para negociar las formas de mejorar aquello que no está en el nivel de desempeño deseado. Es el momento de determinar nuevos objetivos y caminos a seguir.



En este sentido, dicha información permite detectar necesidades de capacitación, que serán incluidas en los planes formales de A.Giacomelli S.A.

Consideramos que la implementación de esta evaluación, permitirá la mejora continua de los resultados y el aprovechamiento de los recursos de la empresa. Es decir, el hecho que cada persona tenga la posibilidad de saber cómo es su rendimiento con respecto a lo que el puesto requiere formalmente.

A su vez, la herramienta así planteada permite distinguir entre competencias diversas y que son requeridas en distinto grado para cada puesto del nivel táctico.

Reconocemos como ventaja el análisis exploratorio, que a fin de realizar una evaluación global, se debe realizar un cruce de información que será de utilidad para preparar la devolución y resaltar los puntos sobresalientes y los aspectos claves a mejorar teniendo en cuenta las expectativas y necesidades del personal, relevadas en dicho cuestionario elaborado para tal fin. La utilización de esta información es vital para la variable motivación.

Si bien es un trabajo que implica tiempo y dedicación, estamos convencidas que en el largo plazo se verán mejorados los aspectos de la gestión, pudiendo plasmarlo a nivel estratégico. Con esto, pretendemos que se convierta en una verdadera herramienta de gestión organizacional y que no se vea como un mero proceso burocrático. De aquí que también proponemos trabajar con la sensibilización y concientización del personal, porque entendemos que es la única manera de lograr el éxito de este sistema de evaluación.

Entendemos que si el proceso es llevado a cabo con conciencia y colaboración, las personas se sentirán motivadas al recibir comunicación acerca de su desempeño y al sentirse



involucradas. Nos referimos a la importancia de mostrar los beneficios, hacer visibles los resultados que a partir de la implementación de ésta, se pueden lograr. Destacamos el rol del área de recursos humanos en este aspecto. Son quiénes deben trabajar activamente en el fomento del uso de esta herramienta estratégica.

Al momento de realizar la devolución, es necesario que la comunicación sea positiva, fluida y clara, es decir, eficaz. En este sentido, recordamos que el proceso comunicativo debe facilitar los canales para lograr los resultados deseados.

También es de gran importancia realizar un plan de seguimiento, es decir, que tras la devolución de la evaluación haya una propuesta de mejora para el desempeño de cada persona en su puesto, una línea de comportamiento a seguir, para reforzar aquello que se estaba realizando bien, pudiéndolo mejorar, trabajar concretamente sobre los puntos débiles de la evaluación, fijando plazos de cumplimientos con una serie de objetivos que pueden cumplirse por etapas, estableciendo nuevas pautas para la próxima evaluación con los estándares requeridos. Esto es de vital importancia, porque de nada sirve medir el desempeño, si no se lo va a gestionar. La persona evaluada necesita, como elemento motivador, que los resultados arrojados se materialicen en un plan de acción. No debe ser un mero documento de archivo para el legajo, por el contrario debe ser una herramienta de control estratégica, que dispare una serie de acciones, tal como la gestión de la motivación, planes de carreras, capacitación, etc.

En cuanto a los plazos a cumplir para la correcta implementación del sistema de evaluación de desempeño propuesto, definimos un cronograma, en el que se detalla las etapas a superar.



Definición de
objetivos a
cumplir

Establecer los puntos clave sobre los que hay que trabajar. Definir claramente cuál es objeto de implementar esta herramienta de evaluación, que en este caso es eficientizar el uso de los recursos humanos, a través del mejoramiento de su desempeño.

59

Elaboración del
instrumento de
evaluación

Confección del formulario de evaluación de desempeño acorde a la empresa, sus objetivos, su política, misión, valores y estándares.

60

Verificación

Autorización del directorio, que evaluará si el formulario cumple con los objetivos planteados. En caso afirmativo, se implementa. De lo contrario, se revisan los objetivos planteados y se rectifica el formulario.

61

⁵⁹ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

⁶⁰ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

⁶¹ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



Selección y
Capacitación de
los evaluadores

Elección de los encargados de realizar la evaluación propiamente dicha. No todos los supervisores están en condiciones de hacerlo. Elegir a los más idóneos de acuerdo a sus competencias y habilidades personales y laborales.

62

Acuerdo de
objetivos a
cumplir con el
ocupante del
puesto

Reunión con el ocupante del puesto y el evaluador para la definición de las metas a cumplir. Dichas metas deberán ser: viables, cuantificables y motivantes.

63

Implementación
de la herramienta

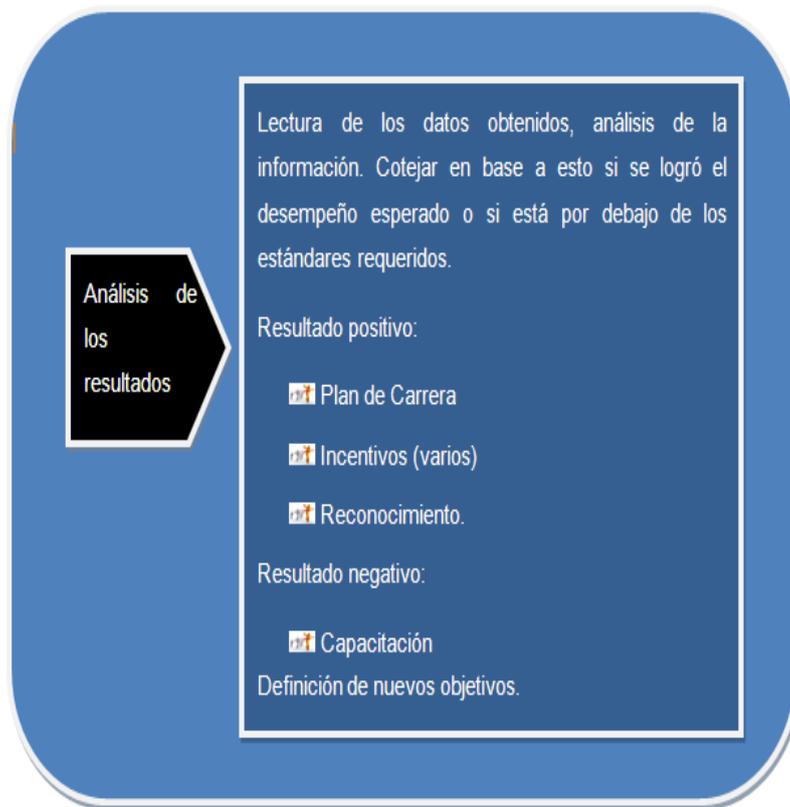
El evaluador deberá completar el formulario en base al desempeño del ocupante del puesto.

64

⁶² LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

⁶³ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014

⁶⁴ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



65

La aplicación del proceso propuesto, contribuye al control de gestión, en tanto, la información obtenida a través del Cuestionario Exploratorio y el Formulario de Evaluación, permite medir el desempeño general del nivel táctico. Esta información es valiosa porque a partir de ella se pueden establecer indicadores de gestión, que facilitan un uso inteligente de la misma para minimizar la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.

En este sentido, la importancia del control de gestión radica en la posibilidad práctica de cambiar los patrones de conducta alineándolos con los requeridos por la organización, situado en un contexto específico que delimita las competencias exigidas para la permanencia y adaptación en el mercado.

⁶⁵ LOPEZ-MUÑOZ: *Tesis de Grado*, IUA, 2014



Para esto planteamos los siguientes indicadores:

 **Mejora del Desempeño:** este indicador se utiliza para medir el avance logrado por el colaborador. Compara el puntaje obtenido en la segunda evaluación de desempeño con respecto a los resultados obtenidos en la primera. El objetivo que persigue este indicador es cuantificar el grado de avance en el desempeño requerido por la persona en el puesto en el periodo de un año.

Fórmula:

$$= (\text{Puntaje Obtenido en la Evaluación 1}^{\text{a}} / \text{Puntaje Obtenido en la Evaluación 2}^{\text{a}}) * 100$$

 **Porcentaje Promociones:** este indicador se utiliza para medir la cantidad de promociones que fueron producto del proceso de evaluación. Se obtiene elaborando un reporte de promociones en el período evaluado. La importancia de este indicador radica en la posibilidad de medir de una manera empírica los beneficios de un sistema de evaluación de desempeño. Permite dimensionar el potencial de personas para ocupar nuevos puestos con mayor responsabilidad y desafíos. Implica hacer un uso eficiente de los recursos que dispone y en los que ha invertido.

 **Nivel de Satisfacción del Personal:** este indicador se obtiene mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción. La importancia radica en que es directamente proporcional el nivel de motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo.

En síntesis, la propuesta presentada implica la aplicación de un formulario de evaluación, enmarcado en un proceso integral que



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

considera las necesidades y expectativas del personal del nivel táctico de A. Giacomelli SA, y que se conforma por una serie actividades. De esta manera, el proceso así planteado permite trabajar sobre la motivación del personal y mejora el control de gestión.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Conclusión



Tras finalizar el presente trabajo de grado, concluimos que el principal problema en A. Giacomelli S.A es la ausencia de un plan formal de evaluación de desempeño. Por tal motivo nuestra propuesta se basó en cubrir esta necesidad organizacional.

Consideramos que en el proceso de evaluación planteado, el área de RRHH debe desarrollar un rol activo, que implica funciones tales como:

 Asesorar: tiene a su cargo la comunicación del proceso, denotar los beneficios que conlleva la implementación de un plan formal de evaluación, como socio estratégico.

 Función técnica: entrenar a los evaluadores para que puedan hacer un uso eficiente y eficaz de la herramienta bajo un clima laboral adecuado y deseable.

 Agente de Cambio: es el propulsor de cambios en el modo de pensar y percibir esta herramienta estratégica. Hace efectiva la sensibilización respecto de ésta.

RRHH es el principal responsable de aplicar la herramienta propuesta, considerando todas las variables que influyen tales como: las políticas de la empresa, las individualidades del puesto, etc.

Durante el proceso de evaluación el área de RRHH tiene que ser un área de apoyo, asegurar la objetividad del sistema de evaluación. Ayudar en lo que respecta a la implementación propiamente dicha, evacuar las posibles dudas que surjan durante el proceso.

Consideramos que el proceso de evaluación de desempeño planteado, es mucho más que un formulario para el legajo de



personal. Es una herramienta estratégica que alinea los objetivos personales con los de la organización.

En este sentido, los subsistemas de RRHH pueden ayudar o no al cumplimiento de la estrategia organizacional, es decir, si las personas que componen la organización no están alineadas con la estrategia, jamás cumplirán la meta propuesta desde la Dirección. Entonces, concluimos que es el área de RRHH la que debe buscar los caminos que direccionen la estrategia hacia un mismo punto.

Nuestra propuesta de mejora para la empresa, está orientada a la formalización de los procesos de evaluación del desempeño, como también a la objetivación de los mismos. Sirve además, como herramienta de control de gestión e influye de manera directa sobre la motivación de los empleados.

Finalmente posibilita la definición de objetivos laborales, tareas, expectativas del desempeño esperado y el desarrollo de las personas dentro de la organización.

La formalización del proceso de evaluación, que es objeto de este trabajo, se plasma mediante la elaboración de la herramienta de evaluación propiamente dicha y descripción del procedimiento a seguir. Esto reduce las subjetividades propias de cualquier proceso, en el cual interviene un sujeto.

Por lo expuesto, consideramos que nuestra propuesta de mejora facilita los procesos de control de gestión, ya que la medición cuantificable de los resultados permite trabajar sobre las variables de interés, en este caso el desempeño. Es decir, se puede corregir las desviaciones respecto de los estándares deseables de desempeño y fortalecer aquellos niveles sobresalientes.

Por otro lado, contribuye a la gestión de la motivación, en tanto el plan elaborado incluye la exploración de las necesidades y expectativas de los empleados de A. Giacomelli S.A.,



considerándolas como in put para la confección del formulario de evaluación. Los resultados obtenidos dan origen a planes de desarrollo e incentivos que impactan en la motivación del personal.

Promueve la fijación de objetivos a cumplir en el puesto, en un periodo de tiempo determinado. Ayuda a la definición de tareas y evita superposiciones. Además, permite conocer si la persona evaluada supera o no los niveles esperados de desempeño.

Por último, sirve para el desarrollo de las personas dentro de la organización, su plan de carrera, su afianzamiento en el puesto, capacitaciones, etc.

Por otra parte, mostramos que el proceso de evaluación es posible llevarlo a cabo, sin que la persona evaluada se sienta “examinada” de una manera negativa, sino por el contrario perciba la oportunidad de expresión y mejora.

Definir los límites y alcances de esta herramienta, es una tarea difícil, en tanto las interrelaciones que mantiene con el resto de las actividades y procesos dentro del área de Recursos Humanos, son múltiples, variadas y complejas.

En síntesis, tras realizar el proceso de evaluación comienza otra etapa de gestión, en la cual RRHH debe hacer uso de los resultados obtenidos, procurando que las personas involucradas sean verdaderos protagonistas respecto de su desarrollo dentro de la empresa, ya que esto es un elemento motivador que impacta directamente en el desempeño individual y por ende permitirá una mejor gestión de la organización.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Bibliografía



-  Maristany, Jaime: *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Pearsons Prentice Hall, 2007
-  Alles Martha: *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*, Ed. Granica, 2010.
-  Aldag y Brief: *Diseño de tareas y motivación del personal*, Ed. Trillas, 2000.
-  Bohlander George, Snell Scott Y Sherman Arthur *Administración de Recursos Humanos* Editorial Thomson Learning, edición 2001. Colombia.
-  http://www.ucse.edu.ar/web/sede_sgo/fce/documents/BGESTION.pdf
-  http://www.proyctogirh.com/archivos/productos_girh/CARRERAS.pdf
-  Barrionuevo y Norry: *Guía de Administración de Recursos Humanos*, 2007, IUA.



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



Anexos

ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE RRHH

Nombre y Apellido:

Antigüedad en el puesto:

Cargo:

- 1- ¿Desde qué fecha A. Giacomelli S.A está en el mercado?
- 2- ¿Cuál es la dotación de personal de la empresa?
- 3- ¿Cómo se compone la plantilla?
- 4- ¿Quiénes son sus Clientes?
- 5- El personal a evaluar, ¿recibe capacitación? ¿de qué tipo?
- 6- ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados a nivel táctico, administrativos, asistentes, etc.?
- 7- ¿Existe retroalimentación de los resultados obtenidos?
- 8- ¿Qué beneficios considera que traería un Plan formal de Evaluación?
- 9- ¿Cómo es la comunicación entre Responsable-Empleado?
- 10- En base a esta comunicación, los responsables pueden detectar cuáles son las necesidades de los empleados? ¿existen mecanismos formales para detectarlas?
- 11- Los empleados del nivel táctico, asistentes, administrativos, ¿saben cuál es la misión? ¿los valores? ¿los objetivos de la empresa?
- 12- ¿Cómo se busca el logro de los objetivos de la empresa?

- 13- El empleado, ¿conoce los objetivos y alcance de su puesto?
- 14- ¿El personal tiene participación en los objetivos de su puesto?
- 15- ¿Cuáles son los aspectos que consideran importantes al evaluar el desempeño del empleado?
- 16- ¿poseen análisis y descripción de dichos puestos?
- 17- En este nivel, ¿hay posibilidades de ascenso? ¿de qué depende?
- 18- ¿Cómo se remunera a los empleados: por convenio?
O también el nivel de desempeño influye en el modo de remunerarlos?
- 19- En el proceso decisorio, ¿cuál es la participación de los empleados?
- 20- ¿qué tipos de controles hay en la empresa?
- 21- ¿cómo es el sistema de medición de la gestión?
- 22- Por favor, nos puedes comentar sobre el control táctico, ¿cómo se lleva a cabo?

CUESTIONARIO

PUESTO:

ANTIGÜEDAD EN PUESTO:

ANTIGÜEDAD EN EMPRESA:

ES SUPERVISADO POR (puesto):

SUPERVISA A (puesto):

Estimado/a.:

*Somos alumnas del Instituto Universitario Aeronáutico (IUA) y en colaboración con la empresa **A. Giacomelli S. A.** realizamos nuestra tesis de grado.*

Para tal fin, precisamos efectuar una encuesta anónima que nos permita obtener la información necesaria para plantear un Plan Formal de Evaluación de Desempeño en el Nivel Táctico.

Le agradecemos su disposición,

López, Ma. Belén; Muñoz, Ma. Eugenia.

Favor leer detenidamente las preguntas, luego marque con una cruz la opción que corresponda y conteste según se pida:

1. ¿Ha sido capacitado/a técnicamente en el último año?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
2. ¿Considera que esa capacitación le permitió realizar mejor su trabajo?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3. ¿Conoce usted los objetivos de su puesto?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, ¿cuáles son?.....	
4. ¿Conoce usted el alcance de su puesto?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo ¿cuál es?.....	
5. ¿Recibe devoluciones de su responsable por su desempeño?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

6. En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
7. ¿Qué aspectos actitudinales considera usted de mayor importancia al momento de realizar su tarea? (Mencione tres cómo máximo)	
8. ¿Conoce la misión y valores de la organización?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
9. ¿Cómo considera usted que es la comunicación con su responsable?	
Muy Buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
10. ¿Usted considera que sus necesidades/expectativas en el trabajo son valoradas?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
11. ¿Se siente motivado cuando logra su fin?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
12. ¿Qué cosas lo motivan en el trabajo? Mencione tres.	
13. ¿Participa en la definición de los objetivos a alcanzar en su puesto?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

14. ¿Usted conoce detalladamente cuales son sus tareas y responsabilidades?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo, ¿cuáles son?.....	
15. ¿Usted considera que la organización le brinda oportunidades de crecimiento (ascensos, promociones)?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
16. ¿Usted controla que sus tareas hayan sido bien realizadas?	
Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
17. ¿Usted cree que si tuviera devoluciones puntuales respecto de su desempeño le ayudaría a mejorarlo?	
Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>
18. ¿Usted reconoce a sus clientes internos (personas dentro de la organización que requieren de nuestro trabajo para realizar el suyo)?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

19. Y, ¿conoce de quién es usted cliente interno?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
20. ¿Recibe observaciones negativas por parte sus clientes internos?	
Siempre <input type="checkbox"/>	
A veces <input type="checkbox"/>	
Nunca <input type="checkbox"/>	
21. ¿Usted considera que en el grupo hay colaboración?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
22. ¿Usted dimensiona de qué manera su trabajo aporta a la productividad de la empresa?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
En caso afirmativo ¿Cómo sería?.....	

Estimado/a:

Para la correcta implementación de un plan formal de evaluación de desempeño, el cual va a permitir mejorar su actuación global en el ámbito laboral, decidimos indagar sobre sus expectativas, necesidades y motivaciones.

Por favor, marque con una cruz o tilde las opciones que considere que más se adecuan a su situación laboral.

NOMBRE Y APELLIDO:		FECHA:	
FECHA DE INGRESO:	PUESTO:	LEGAJO:	
NIVEL:	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	GESTIÓN
1. Tener ocupación durante toda la jornada laboral (esto implica no tener tiempos muertos, los cuales pueden causar fatiga y aburrimiento en el trabajo)			
2. Crecimiento		Ser evaluado/Retroalimentación	
		Posibilidad de ascenso	
		Recibir capacitación	
3. Seguridad en el empleo			
4. Sentimiento de pertenencia			
5. Reconocimiento equitativo			
6. Remuneración equitativa			
7. Trascender			

A. Giacomelli S.A.

Camino a una misma meta...

Con el objetivo de conocernos más como organización,
te contamos los valores, la misión y visión que tiene tu empresa.

Misión : Ser líderes en calidad que permita a la Empresa tener una imagen, prestigio y reconocimiento

Visión : Obtener una amplia participación en el mercado y competir directamente
con las empresas de mayor capacidad productiva en término de los próximos 15 años

Valores:

Calidad: Los clientes de nuestra empresa buscan un producto de calidad que no atente a la percepción de sus clientes y que poseen un desempeño aceptable.

Precio: Se busca la mejor calidad al mejor precio. La empresa que logre dichos objetivos, conseguirá la mayor porción del mercado.

Entrega: de nada sirve para el cliente un producto de calidad adecuada, a un precio competitivo que no esté cuando éste lo necesite.

Instructivo para Evaluadores del Desempeño

A. Giacomelli S.A.

“Lo que importa verdaderamente en la vida no son los objetivos que nos marcamos, sino los caminos que seguimos para lograrlo...”



Objetivos:

Respecto de la persona:

- Lograr que nuestro colaborador comprenda la importancia y uso del “Proceso de Evaluación del Desempeño” como herramienta estratégica.

Respecto de la Tarea:

- Cambiar las prácticas habituales en el desarrollo de la tarea.
- Proponer en conjunto (colaborador y superior inmediato) nuevos métodos en la realización diaria de las tareas, para mejorar los procesos.

Respecto de la Empresa:

- Concebir la calidad y el compromiso como pilares fundamentales para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de la empresa.



¿Para qué sirve medir el desempeño?

- Tomar decisiones sobre remuneraciones y promociones
- Detectar necesidades de Capacitación
- Descubrir personas Clave para la organización.
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otra posición.
- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarla en los objetivos de la empresa.

Tips a tener en cuenta para evaluar el desempeño...

- Los supervisores son quiénes realizan la evaluación de su equipo
- RRHH acompaña, guía y supervisa.
- Son conceptos clave: Objetividad y Justicia.



Pasos de una evaluación de desempeño:

- Definición del puesto. Usted y su colaborador son los responsables de definir las RESPONSABILIDADES y los CRITERIOS CLAVE del desempeño esperado para el puesto.
- Explicar la escala utilizada para su correcta comprensión por parte del interesado.
- Retroalimentación, devolución del desempeño y los progresos obtenidos

Momentos del análisis del desempeño:

- Fijación de objetivos. Importantes para el puesto y el año...
- Etapas intermedias o de Evaluación del progreso. Mantener reuniones periódicas para hacer devoluciones del desempeño antes de la evaluación final.
- Al finalizar el periodo, realizar la evaluación final de resultados.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- Instrucciones y orientaciones verbales
- Comentarios y sugerencias frecuentes
- Conversaciones formales e informales
- Reportes de Evaluación de rendimiento
- Entrenamiento
- Advertencias verbales y por escrito



Plan de Acción para la mejora del desempeño

- Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.
- Pensar acciones realistas que podrían ayudar a rectificar el problema
 - ✓ Posibles ideas,
 - Entrenamiento, ¿en qué?
 - Revisamos la descripción de puesto.
 - ¿Nuestro colaborador tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos?

Si nuestro colaborador no mejora su rendimiento...

- Ofrecer una posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento
- Reingreso al programa de mejora del rendimiento.
- Desvinculación, como última medida a tomar.

NOMBRE Y APELLIDO: _____ FECHA: _____

FECHA DE INGRESO: _____ PUESTO: _____ LEGAJO: _____

NIVEL: _____ ADMINISTRATIVO _____ OPERATIVO _____ GESTIÓN _____

Defina cada ítem, graduándolo de acuerdo con el siguiente criterio:

Criterio	Óptimo: Sobrepasa siempre las exigencias	Muy Bueno: Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Buena : Satisface las exigencias	Deficiente: A veces está por debajo de las exigencias	Insuficiente: Siempre por debajo de las exigencias
	5	4	3	2	1

I- CRITERIOS GENERALES A EVALUAR

Uso del uniforme					
Puntualidad					
Higiene y cuidado de los elementos de trabajo.					
Prolijidad en el desempeño de sus actividades.					
Informe a los superiores respecto de las tareas realizadas.					
Autoevaluación					

TOTAL I

II- DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN

Productividad					
Calidad					
Conocimiento del trabajo					
Cooperación					
Capacidad para la toma de decisiones					
Responsabilidad sobre las					

personas					
TOTAL II					
III- CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES					
Comprensión					
Innovación					
Capacidad de Liderazgo					
Realización					
TOTAL III					
RESUMEN	TOTAL I				
	TOTAL II				
	TOTAL III				
Enumere 3 Resultados/ Logros alcanzados por el colaborador en su gestión durante el período evaluado.					
Aspectos destacados del desempeño:					
Aspectos a mejorar o desarrollar					
¿Qué acciones concretas propone para que su colaborador mejore el desempeño? Proponga 2 por lo menos.					
Cuantifique los logros a cumplir en el plazo de 6 meses. Mencione al menos 2.					
Observación Gerente:					
Observación Responsable:					
Observación del empleado:					
FIRMA DEL EVALUADOR:			ACLARACIÓN:		