



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Evaluación de desempeño. Herramienta para la gestión “La estrella”, industria de call center”.

Alumnas:

Ibarlucea, Nadia B.
Maldonado, Melisa M.

Docente Tutor:

Beltramino, Nicolás Salvador.



ÍNDICE

Agradecimientos.....	3
Introducción	6
Pre Diagnóstico.....	7
Objetivos y alcance	8
Capítulo I: Estrategia y pensamiento sistémico.	
Dirección por competencias.....	13
Capítulo II: Desarrollo profesional.	
Elementos del programa.....	17
Rol de gerencia y motivación.....	18
Capítulo III: Evaluación de desempeño.	
Revisión histórica.....	21
Definición.....	22
Beneficios.....	23
Pasos de una evaluación.....	27
Nueva mirada sobre los resultados.....	28
Capítulo IV: Nuevos desafíos.	
Metodología.....	33
Relevamiento.....	35
Diagnóstico.....	45
Propuesta.....	47
Conclusiones.....	55
Bibliografía.....	57
Anexo I.....	59
Anexo II.....	60
Anexo III.....	63
Anexo IV.....	66
Anexo V.....	67



AGRADECIMIENTOS

Le quiero agradecer a mi familia por el apoyo, por creer siempre que puedo más. A las profesoras Olga Síngeser, Rosana Malaman y María Susana Barrale por tener la mejor disposición.

A los directivos de la organización, por depositar en mí la confianza para desarrollar parte de lo que hoy es un proyecto ya en funcionamiento.

Y a todos los que por alguna razón se cruzaron en el camino durante mi carrera.

Gracias.

Nadia B. Ibarlucea

Dedico este proyecto de tesis a mi familia por ser el pilar fundamental en mi vida. A Dios por guiarme y darme fortaleza en cada paso que doy.

A mi compañero de vida, por toda la paciencia y acompañamiento a lo largo de estos años.

Al cuerpo docente del IUA por todo el apoyo y predisposición, y a los directivos de la empresa "La Estrella".

A los amigos que esta carrera me permitió conocer.

Gracias.

Melisa M. Maldonado.



FORMULARIO C



INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**Evaluación de desempeño. Herramienta de gestión para "La Estrella",
industria de call center.**

Integrantes: Ibarlucea, Nadia Belén. Maldonado, Melisa M.

Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Beltramino, Nicolás Salvador.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Singeser, Olga.

Vocal: Dolgonos, Adrián.

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



INTRODUCCIÓN

Hoy, una organización que se ve a futuro posicionada como una de las más exitosas a nivel nacional y regional y, la cual también, resalta dentro de sus valores, los referidos a los colaboradores y la integración de los mismos, debe procurar que el departamento de Recursos Humanos, (y la organización toda) estén dentro de la misma sintonía para lograr su cometido.

Para esto, cuenta con una amplia gama de posibilidades. Puntualmente, para la integración y el desarrollo del personal, la evaluación de desempeño se ubica como una de las herramientas más utilizadas.

En el presente trabajo analizamos cómo una empresa con proyección a futuro y valores como trabajo en equipo, inclusión y respeto logra, mediante la evaluación de desempeño, reflejar un poco más esos valores en toda la comunidad de trabajo.

Planteamos la necesidad de incorporar y ajustar esta herramienta a la cultura organizacional, a la misión y visión que se plantean y a la estrategia general.

Buscamos la revalorización de la evaluación de desempeño como una herramienta importante, que pueda ser utilizada por todos los miembros de la organización, y cuyo principal fin, sea el de cumplir con los objetivos planteados y a su vez debe alinearse al objetivo corporativo.

Conjuntamente con los directivos, coincidimos en que la mirada sobre la evaluación de desempeño tiene que ser global. Envolver a la organización, y guiarla a mejoramientos en cuanto a los lineamientos estratégicos, el aprendizaje continuo, la motivación y los planes de carrera.



PRE DIAGNÓSTICO

La situación que da fundamento a nuestro trabajo surge del específico requerimiento, tanto del Gerente de RRHH, como del Jefe de Desarrollo, de poder fomentar planes de carrera adecuándolos de la información que surja a partir del sistema de evaluación de desempeño.

En la empresa años anteriores implementaron una herramienta de desempeño destinada solo para el nivel jerárquico. Esto trae aparejado la imposibilidad, para el departamento de desarrollo, de realizar gestiones en todos los niveles.

En las diversas entrevistas que hemos realizado al departamento de Recursos Humanos, desean poder encontrar la manera de obtener un relevamiento del cumplimiento de metas y objetivos ya sea a nivel general, como de cada puesto en particular, pudiendo también contemplar los aspectos blandos.

Esta herramienta servirá para alinear a los trabajadores en la consecución de los objetivos, tanto empresariales como personales.

Al implementar un sistema de evaluación de desempeño que involucre a todos los niveles, se podrá evaluar la gestión y formas de trabajo, y a su vez, le servirá al departamento de Recursos Humanos para poder trabajar otros temas, como lo son la motivación, los sistemas de compensación, planes de carrera, detectar necesidades de capacitación y mejorar las condiciones de trabajo.



OBJETIVOS Y ALCANCES

El objetivo general del presente proyecto de grado, es rediseñar el sistema de evaluación de desempeño actual de la organización para que pueda ser aplicado en el total del personal.

En cuanto a los objetivos específicos se puntualizaron los siguientes:

- Distinguir los sistemas de evaluación existentes a nivel operativo en el mercado.
- Identificar los objetivos de trabajo de las áreas a relevar y de cada puesto.
- Generar indicadores del desempeño según el área
- Exponer las distintas alternativas de evaluación de desempeño.

Para esto fue necesario, posterior al análisis del actual sistema implementado, detectar tanto la estrategia de la organización toda, como la del departamento de RRHH. La intervención se realiza sobre la sucursal de la calle Ituzaingó de la ciudad de Córdoba y se prevé la aplicación a mandos medios.



CAPÍTULO I

Estrategia y pensamiento sistémico



Para comenzar debemos plantar como base el enfoque desde el cual se realizó el presente trabajo. El pensamiento sistémico es el que guía toda la intervención y aporta, como disciplina, la cualidad de poder ver una situación en tu totalidad, marcando interrelaciones para detectar patrones de cambio, que de otra manera no serían visibles. (Senge, 2015)

Por definición "Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, que, homeostáticamente, mantienen un equilibrio ante escenarios cambiante. Ante la ruptura de este equilibrio el sistema desaparece." (Álvarez, 2014 p.27)

Así como lo explica Peter Senge (2015), el pensamiento sistémico es un nuevo lenguaje que demanda una reestructuración de nuestro razonamiento. La concepción del "todo", requiere tener en cuenta cada elemento que participe en el sistema, la forma en que se interrelaciona con las demás partes, y por sobre todas las cosas, comprender que el un cambio en cualquiera de ellas repercutirá sobre el resto.

Una estrategia empresarial actual, exige tomar el pensamiento sistémico como cimiento, ya que es la forma de contemplar las variables internas y externas que cambian a gran velocidad. Nos da la posibilidad de anticiparnos, y ser proactivos sujetos a se den esos cambios.

Así lo expresa Porter (1980) Formular una estrategia competitiva radica en relacionar a la organización con su entorno, creando una perspectiva a futuro, lo suficientemente hábil como para contrarrestar posibles ofensas del medio elevando el rendimiento.

Mirar el todo, tiene implicancias directas sobre la estrategia organizacional y cómo es abordada. Es lo que hace que la empresa tenga una guía y una dirección. Fija el camino y la toma de decisiones presentes y futuras. Es aquí donde comienzan las transformaciones. De aquí se desprenden el qué hacer y cómo; y depende de que esté en conocimientos de todos los colaboradores para que se pueda llevar adelante con plenitud.



Así lo comenta Peter Senge. "Cuando hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen, sino porque lo desea.". (Senge 2015. p 22).

Crear, desarrollar y llevar adelante la estrategia, depende de entre otros factores, de la intervención y el compromiso del recurso más importante de la organización, las personas. Como lo indican Bohlander, Snell y Sherman (2004) las organizaciones tienen que adoptar la premisa que sus recursos humanos deben ser valiosos (considerados una ventaja competitiva), recursos únicos (por su habilidades y conocimientos), difíciles de imitar y deben estar organizados, de modo tal, que sus conocimientos puedan desplegarse para trabajar en las áreas que sean necesarias.

Para asegurar que todos los programas que involucren a los colaboradores sean diseñados de forma, que respeten la estrategia y la visión de la organización, se debe lograr un manejo global de los subsistemas de Recursos Humanos y programas relacionados. Este manejo sistémico se logra desde la dirección de RRHH y la dirección general de la organización. (Alles 2011. p.66).

"La gestión de recursos humanos no es ni más ni menos que el medio para tener éxito". (Alles 2011 p. 18)

Es de suma importancia que toda la organización, tanto altos directivos como mandos medios, reconozcan la necesidad del trabajo en conjunto y las consecuencias que eso trae sobre la estrategia. También sucede dentro del departamento de recursos humanos. "Los distintos subsistemas de recursos humanos de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o malograrla cuando el personal no es alineado a los objetivos organizacionales." (Alles 2011 p. 17)

También puede ocurrir, por el contrario, las empresas puede entrar en una psicosis por no poder integrar las funciones, talento y conocimiento con los que cuentan, a pesar de tener buenos productos/servicios y habilidades individuales. (Senge. 2015)

La estrategia que adopte la empresa, tanto general como la particular del área de recursos humanos, repercute directamente en el desempeño del empleado.



Así lo expone Martha Alles (2011) en su libro "Evaluación de desempeño" donde indica que desde el momento que al personal se le fijan objetivos, ya son parte de la estrategia general.

Si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina de gobierno, le dice a cada uno de sus empleados de qué modo contribuye a l

Lograr los objetivos de la organización, no solo logrará que la persona realice mejor la tarea, indirectamente también logrará que se sienta mejor en todo sentido. (Alles 2011 p. 19)

De esta forma se muestra la importancia de poder medir el desempeño, como reflejo de nuestra propia consecución de objetivos y como una ventaja competitiva a aprovechar.

Cada evaluación, cada resultado arrojado, nos da la posibilidad de mejorar el camino ya transitado, y no solo desde el punto de vista de la organización, sino también de los objetivos personales que se fijan nuestros colaboradores. Está en la gestión que se realice de esa información, la capacidad de cada empresa de utilizar esto, como una ventaja competitiva. Así lo comenta Peter Senge: "Las organizaciones que cobran relevancia a futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización" (Senge 2015 p. 16)

El personal ingresa a la organización llena de energía, entusiasta, atento a la posibilidad de mejora, de introducir cambios que enriquezcan al lugar donde sienten que pertenecen. Y habiendo transitado parte de su carrera profesional, y cuando no es debidamente gestionada esta energía, algunos comienzan a promover sus propios intereses, o en muchos casos, reservan ese tiempo y entusiasmo en tareas extras laborales. Se pierde ese compromiso y estímulo con el que iniciaron. (Senge, 2015)

Esto implica la necesidad de retroalimentación, y la gestión de la información que genera el departamento de recursos humanos. Es precisamente la capacidad de



aprendizaje, lo que base va a convertir una ventaja competitiva que se pueda sostener en el tiempo.

Dirección por competencias

Comencemos repasando la definición que brinda Martha Alles (2011) sobre tipo de administración. La dirección por competencias es un modelo que tiene como fin alinear a todos los colaboradores al objetivo organizacional, implicando también, si fuese necesario, la adaptación de los subsistemas de RRHH para que tengan congruencia.

Aplicar una administración basada en las personas y en el servicio/producto que se ofrece, les da a las empresas la posibilidad de competir en cuanto a conocimiento y no sólo al precio. "Una estrategia centrada en las personas posibilita mayores niveles de servicio al cliente y permite que las empresas compitan sobre la base del conocimiento, las relaciones y el servicio y no tan solo sobre la base del precio" (Pfefer 1998 p.36)

"... El modelo de competencias incluirá todos los aspectos mencionados; por lo tanto además de la misión, visión y estrategia, incluirá los valores organizacionales" (Alles, 2011 p. 61)

El hecho de implantar la dirección por competencias, implica beneficios globales en cuanto a poder alcanzar con mayor compromiso, de todos los colaboradores, la estrategia organizacional. También servirá como vehículo para instalar el cambio cultural deseado.

Este tipo de orientación, plantea la necesidad de poder alinear las habilidades y conocimientos del personal. Para esto, se aplican las evaluaciones de desempeño al momento que es necesario medir el cumplimiento de objetivos y poder detectar la necesidad de capacitación, rotación o hasta incluso el ascenso del factor humano, para obtener el mejor aprovechamiento posible de sus virtudes.

Gestionar el factor humano respecto a las competencias, se definió de la siguiente manera: "El Performance management es una proceso para definir, implementar, medir y evaluar la performance (el desempeño) deseada por cada uno



de los integrantes de la organización, tanto en forma individual, como grupal, y en consecuencias, de toda la empresa." (Alles 2011 p.20)

Las habilidades deseadas, pasan a formar parte del diccionario de competencias que se utilizará para la evaluación. Las competencias propiamente dichas se pueden dividir en 3 grupos según lo expresa Martha Alles:

- Competencias cardinales: Son aquellas comunes a todos los integrantes y reflejan valores relacionados a la estrategia.
- Competencias específicas gerenciales: Aplicado a ciertos grupos en relación al rol que ocupan.
- Competencias específicas por área: Aplicable a las personas de una misma área, según como los divide la empresa.

"El diccionario de comportamientos representa un patrón de comportamientos a alcanzar para lograr la estrategia organización o el cambio deseado." (Alles 2011 p .77)



CAPÍTULO II

Desarrollo profesional



Un programa de desarrollo profesional es un proceso dinámico que debe integrar las necesidades individuales con las de la organización. Es responsabilidad del empleado identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores, y buscar información respecto de opciones de desarrollo profesional. La organización debe proporcionar información sobre su misión, políticas y planes y lo que dará por medio de la capacitación y desarrollo para el empleado. (Bohkander, Snell, Sherman. 2004)

Los planes de carrera son esenciales para el desarrollo del personal. Para ajustarlos a las metas de la organización contamos con 2 opciones. Se puede crear una trayectoria especializada o bien exponer al colaborador a varios cargos, de manera que se logre una trayectoria más larga y rica. Según el camino que se tome, se conseguirá un estancamiento, en el primer caso, o mayores oportunidades en el segundo. Esto guarda una estrecha relación a los valores y estrategia que se adopte desde el departamento de recursos humanos. (Alpander, 1985 p 248)

El autor se refiere así, a las posibilidades que existen de contratar personal externo o cubrir los puestos con búsquedas internas. Indica que si una empresa está interesada en que los ascensos sean vistos como incentivos, deberá promover al empleado a demostrar el mejor desempeño. "Cada organización debe elaborar una política sobre cómo combinar los méritos, la habilidad y la antigüedad dentro de sus decisiones de ascenso." (Alpander, 1985 p. 249)

De esta manera vemos cómo, según el enfoque sistémico, se comienzan a enlazar todos los subsistemas de recursos humanos en pos del objetivo común, introduciendo también variables externas.

Los autores Bohlander, Snell, Sherman (p.269) resumen la función del área de RRHH en el siguiente cuadro.



La Meta: Conseguir que las necesidades de la organización coincidan con la de los individuos

- Fomentar que el empleado sea dueño de su desarrollo profesional.
- Crear un contexto que brinde apoyo.
- Contagiar la dirección de la compañía.
- Establecer metas y planificación compartidas.

Identificar las oportunidades y los requisitos del desarrollo profesional

- Identificar las competencias que se necesitarán en el futuro.
- Construir rutas para avance laboral/profesional.
- Equilibrar los ascensos, las transferencias, los despidos, etc.
- Establecer rutas duales para el desarrollo de carrera.

Instituir iniciativas para el desarrollo profesional

- Ofrecer talleres y libros de trabajo.
- Ofrecer asesoría profesional.
- Ofrecer capacitación para administrar personalmente la profesión.
- Proporcionar retroalimentación para el desarrollo.
- Proporcionar mentores.

Calibrar el potencial de los empleados

- Medir las competencias (evaluaciones).
- Realizar inventarios de talentos.
- Establecer planes de sucesión.
- Usar centros de evaluación.

Adaptado de George Bohlander, Arthur Sherman y Scott Snell. (2004)

Elementos de los programas de desarrollo profesional

Los programas de desarrollo, con gran énfasis en la persona, introducen un aspecto personalizado en el proceso. Un método común para el establecimiento de estos, consiste en integrarlo a las funciones y estructuras de recursos humanos. "La integración del desarrollo profesional a otros programas de recursos humanos crea sinergias que refuerzan todos los aspectos de la administración de recursos humanos." (Bohkander, Snell, Sherman 2004 p. 268)

Siguiendo el lineamiento de pensamiento de los autores anteriormente nombrados, concluimos: la organización es la responsable de brindar información



sobre su misión, visión, políticas y planes a todo el personal, pero también debe ofrecer apoyo para la autoevaluación, capacitación y desarrollo de éstos. Si la iniciativa de cada uno se combina con la de la organización, el desarrollo profesional más amplio. Estos programas son de gran beneficio para la gerencia, ya que les da mayor habilidad para administrar sus carreras, retener empleados valiosos y ser mejores en cuanto a gestión de talentos.

Rol de la gerencia y la motivación

Por definición la motivación "Es un conjunto de fuerzas impulsoras que se han puesto en movimiento ante la presencia de un estímulo, que puede ser externo o bien interno." (Macello, 1998 p. 8).

La motivación se puede clasificar según el origen del estímulo. Puede ser intrínseco, lo cual implica que la compensación del empleado no pasa por cuestiones materiales, sino por autonomía, la variedad de trabajo, equidad, el sentido de pertenencia o el reconocimiento.

También existen motivaciones extrínsecas, donde el medio más utilizado es el reconocimiento monetario. El dinero como motivador tiene aceptación universal, puede utilizarse de diversas formas.

Maslow, en su teoría de motivacional de jerarquía de necesidades, las divide en 5 categorías, ubicando a las necesidades fisiológicas y de seguridad, como primordiales. Seguidas por las necesidades de asociación, estima y, por último, las de autorrealización. (Marcello, 1998)

La empresa debe procurar mantener en su estructura las necesidades básicas cubiertas para así poder estimular el trabajo apuntando a la realización personal del empleado. No existe posibilidad de motivar la estima o autorrealización, si las necesidades básicas no fueron cubiertas.

Así lo explica Schvarstein (1992):

Las empresas son creadas con objetivos base, en función de estos es que se contrata el personal que desempeñe las actividades y roles que llevarán a la consecución de los mismos. Una vez dentro de la organización, es responsabilidad



de quien gestione el capital humano, potenciar las habilidades y conocimientos para que resulten más eficaces. La motivación será el medio por el cual van a permanecer en la organización con un desempeño adecuado.

Si bien el sentido monetario de la retribución del trabajo es importante, en la actualidad, los índices de rotación y las políticas de retención de talentos varían en torno a la gestión que la empresa tenga de las motivaciones intrínsecas.

La motivación puede caer debido a:

- Que se perciben obstáculos o límites para el desarrollo personal y profesional dentro de la organización.
- Falta de seguridad en el cargo.
- Trabajo carente de interés.
- Disgusto con la política de desarrollo profesional.
- Desagrado con los supervisores, colegas o subalternos.
- Falta de autonomía en el cargo. (Alpander 1985. p. 136)

Como indica Alpander, las evaluaciones de desempeño están ligadas a la motivación. En primera instancia, se deben planificar y realizar tomando especial atención en no invadir o entorpecer el espacio de trabajo, generando el ambiente necesario para su desarrollo.

Así también los resultados, más allá de medir propiamente dicha la gestión, deben ser utilizados en pos de mejorar la motivación del empleado y a favor de los objetivos personales de cada colaborador.



CAPÍTULO III

Evaluación de desempeño



Revisión Histórica

Desde la página Slideshare (foro de LinkedIn) se tomó una publicación donde se hace una revisión de la evaluación de desempeño a través del tiempo.

- En la Edad Media La compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en el mundo, en una época donde la única manera de comunicación era la navegación a vela. El sistema se basaba en auto calificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de sus propio desempeño o del de sus compañeros.

- Entre 1842 y 1880, el Servicio Público Federal y el ejército de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios.

- En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos.

- A Principio s del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con precisión el rendimiento de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento.

- El enfoque se invirtió con la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó al hombre. Por lo tanto surgieron una serie de teorías administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.

(Diana Sabanero; Laura Zárate Negrete. 2011 Slide Shared. LinkedIn. Es.SlideShared.net)



Definición

Compartimos a continuación dos definiciones tomadas en consideración.

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades. (Wherter, Keith 1996)

Por otra parte, Chiavenato (2001) la define como "El proceso de revisar la actividad productiva del pasado, para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo." (p.233)

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación; pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. (Chiavenato 2001)

En un comienzo se sostenía que la evaluación era una suerte de radiografía sobre la labor del empleado y sus responsabilidades. Pero poco se consideraban los aspectos ambientales y culturales que podían modificar, o condicionar dicho desempeño.

Chiavenato en su libro "Gestión del talento Humano" hace referencia a la necesidad que tienen las organizaciones de poder evaluar el desempeño de las diferentes áreas haciendo hincapié en la importancia del desempeño humano, ya que son las personas quienes dan vida a la organización y son un pilar fundamental en la dinámica organizacional. (Chiavenato 2001)

Una visión más contemporánea, contempla no solo los objetivos numéricos, sino también, la posibilidad de mejorar la calidad de puesto, la relación con los trabajadores.



El análisis del desempeño, o de la gestión de una persona, es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y equipo de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (Alles 2011)

Una correcta medición del desempeño de la organización, implica el compromiso y la afectación de toda la empresa, tanto directivos como del nivel operativo.

Como lo indica el autor Alpander (1985), el alcance de la herramienta es una decisión política. Puede ser general o específica, según la filosofía de la alta dirección.

Beneficios de la evaluación de desempeño para los distintos actores:

La autora Martha Alles (2011) expresa, de forma general, que las evaluaciones de desempeño sirven para:

- La toma de decisiones en políticas de desarrollo profesional y remuneración.
- Poder analizar en conjunto el comportamiento de los empleados en torno a su trabajo.
- Provoca el feedback necesario para poder mejorar y enriquecer cada puesto, con la consideración de quien lo lleva a cabo.

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.” (Chiavenato 2001. p. 365)

El autor Chiavenato (2001) indica específicamente los beneficios para todas las partes. Los podemos sintetizar de la siguiente manera:



1- Beneficios para el jefe:

- Evaluar y mejorar el comportamiento y desempeño con una herramienta capaz de neutralizar lo mejor posible la subjetividad.
- Conocer los aspectos que la empresa más valora del comportamiento y desempeño de sus empleados.
- Autoevaluación y autocontrol.

2- Beneficios para la organización:

- Conocer el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar posibilidades de mejora, potenciales candidatos a ascensos o detectar necesidades de retención.

En relación a esto Pfeffer comenta: "Las empresas que son serias en sus propósitos de obtener beneficios a través de su personal, hará los esfuerzos necesarios para asegurarse ante todo de que contratan al personal adecuado." (Pfeffer, 1985 p. 79)

Toda organización necesita saber con qué habilidades y capacidades debe contar un aspirante a determinado puesto. Esto evita gastos innecesarios no solo de dinero, sino de tiempo en cada proceso de selección

- Mejorar la comunicación y la dinámica de la política de recursos humanos.

3- Beneficios para los colaboradores:

- Conocer su rendimiento, y que es lo que se espera de él.
- La posibilidad de establecer mayor y mejor comunicación con superiores.
- Enriquecimiento del puesto a partir de las sugerencias de quien lo ocupa.



Pfefer habla sobre las prácticas de alto rendimiento: El personal trabaja más y mejor debido a la mayor participación y dedicación resultantes de tener más control sobre su trabajo. Fomentan las habilidades, capacitación y la energía para mejorar los resultados.

En referencia al mismo tema el autor Chiavenato (2002) brinda un resumen de los beneficios que esta práctica tiene.

Es importante que cada empleado reciba retroalimentación respecto de su desempeño laboral. Sin esta retroalimentación, las personas desconocen su avance o necesidad de capacitación en sus funciones. Las organizaciones deben preocuparse de evaluar el desempeño considerando las siguientes razones:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

(Chiavenato, 2001)



Tipos de evaluaciones de desempeño		
Métodos	Características	Tipo
Basados en las características	Son los más usados, pero no son los más objetivos. Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características". Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar.	Escalas gráficas de calificación escalas mixtas, distribución forzada y formas narrativas.
Basados en comportamientos	Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.	Método de incidente crítico, escala de observación de comportamiento.
Basados en resultados	Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de venta o producción supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra de los evaluadores.	Administración por objetivos, mediciones de productividad.

Cuadro adaptado de Martha Alles. (2011)

A su vez, se clasifican según el alcance que tenga y las personas que intervengan. La forma tradicional implica que solo evalúa el supervisor al subordinado.

Según Martha Alles (2011) tenemos la evaluación 180° que orienta a obtener una visión más amplia, tomando como referencia las consideraciones del supervisor y el subordinado sobre su propio trabajo y en algunos casos los clientes.

Por otro lado se presenta la evaluación de 360° donde se plantea la posibilidad de la autoevaluación. Para resumir, presentamos un cuadro expuesto por la autora mencionada con anterioridad sobre ventajas y desventajas de los distintos tipos de herramientas.



Métodos	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y- por lo tanto- de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Cuadro extraído de Martha Alles año 2011.

Chiavenato detecta las características negativas que tienen dichos métodos. En su libro Gestión del talento humano (2001) el autor hace referencia a las críticas que existen respecto a estos métodos de evaluación de desempeño mencionando que son burocráticos, rutinarios, repetitivos y que consideran la evaluación como un fin y no como un medio. En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos de evaluación, más participativos y estimulantes.



Pasos de una evaluación de desempeño

Se considera que al inicio de toda evaluación hay que plantearse distintos interrogantes sobre el objeto de la herramienta para dilucidar el qué, cómo, porqué, quién lo hará etc.

Existe una aceptación general sobre los pasos a seguir. Se identifican 3:

- Definir el puesto: Es necesario que, tanto el ocupante del puesto como el superior, estén informados y de acuerdo con el contenido del mismo. Este contenido debe estar lo más actualizado posible. Demanda también un compromiso anterior del departamento de recursos humanos.
- Realiza la evaluación: Conlleva alguna calificación fijada con escalas previamente establecidas. Requiere un análisis de las características a evaluar. La creación de un diccionario de competencias y comportamientos que lo reflejen, creado en base a la misión y visión que tenga la empresa.
- Retroalimentación: Es el momento más importante de la evaluación. Permite, no solo exponer resultados, sino que da un espacio de comunicación, reflexión y posibilidad de reconocimiento.

Análogamente, la autora Alles (2011) también indica que el análisis de la gestión o el desempeño de una persona tienen a su vez tres momentos diferentes:

Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año.

Etapas intermedias o de evaluación del progreso: Es aconsejable realizarla antes de finalizar la evaluación, donde se haga un balance entre el avance y la consecución de objetivos.

Al final del periodo, reunión final de retroalimentación de los resultados.

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas, para el mejoramiento del desempeño y para elaborar planes con ese fin. Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente qué se espera de ellos. Aclarar este punto, especificando áreas de acción y responsabilidades, lo



mejora. "Se debe identificar el origen/ causa del desempeño ineficaz o insuficiente, y luego trazar un plan de acción." (Alles, 2010 p. 45).

Nueva mirada sobre la evaluación de resultados.

En el libro La quinta disciplina, Senge (2011) menciona a James Brian Quinn, Philip Anderson y Sydney Finkelstein que definen el intelecto profesional como el conocimiento cognitivo, las capacidades técnicas avanzadas, la comprensión de los sistemas y la creatividad auto motivada que da entre los individuos clave de una firma. "Las firmas con la mayor habilidad para obtener capital intelectual serán más productivas, así como más capaces de cambiar, satisfacer las expectativas de los clientes y competir mejor que sus rivales." (Ulrich, 2004 p. 29)

Tomando al término competencia como sinónimo de habilidad, según lo expresa Ulrich (2004), existen cinco herramientas básicas para hacerla crecer dentro de una unidad (dígase puesto, negocio o planta):

- Comprar: Se reemplaza el talento disponible con talento de mayor calidad. Esto contribuye a generar mayor capital intelectual, pero conlleva riesgos según el reemplazo se realice con personas internas o externas.
- Construir: Significa crear o modificar formas de pensar. Puede implicar centro de formación o experiencias estructuradas en el trabajo. El riesgo aplica en la posibilidad de invertir grandes cantidades de dinero y que el capital intelectual no llegue a crear valor comercial.
- Pedir prestado: Consiste en crear alianzas, sociedades, utilizar consultores.
- Rechazar: A veces esto implica eliminar de la organización personas incapaces de cambiar, aprender o adaptarse. Esta práctica tiene muchos riesgos, cómo perder a la gente que se tenía que conservar debido a un mal análisis, desmoralizar a los que quedan y reducir la credibilidad comercial.
- Atar: Retener empleados de todos los niveles que son importantes para la empresa. Solo funciona basándose en contratos de trabajo sumamente flexibles.



“La flexibilidad puede existir solamente donde hay resultados y pautas claras y las mediciones se concentren en los resultados y no en los medios.” (Ulrich 2004 p. 32)

Chiavenato (2001) también ofrece una mirada actualizada de este tipo de análisis. Haciendo un resumen de que el cambio, radica en los indicadores a medir.

Este cambio surge del pensamiento sistémico, sostiene que tener esta mirada y aplicarla en los criterios a evaluar, privilegia aspectos centrales la estrategia organizacional, y le da respuesta a las preguntas ¿Qué medir? ¿Cómo? y ¿Cuándo.

A su vez, estos índices deben ser tomados de la mirada global de la empresa, dando muestra del desempeño global, grupal e individual, convirtiéndose en un elemento integrado a las prácticas de recursos humanos.

Para Chiavenato, la evaluación de desempeño debe estar alejada de los procesos burocráticos y estructurados del pasado, y tomarse como una herramienta de retroalimentación de información, para proporcionar orientación, autoevaluación y autocontrol. Se debe poder evitar al máximo, las comparaciones con factores rígidos para incentivar la participación, y fomentar el pensamiento de que esta herramienta que se está implementando, no es un mero sistema de control, sino una medición que nos da la posibilidad de mejorar aspectos internos de la organización, como así también ajustarse a las expectativas personales de los colaboradores.

Las nuevas herramientas incentivan a la autoevaluación y dirección de las personas, lo que lleva a una mayor participación en su propia planeación del desarrollo. “La evaluación de desempeño está ligada con la relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo.” (Chiavenato 2001 p. 91)

En relación a los planes de carrera, “Cada vez hay más evidencias que la permanencia en el puesto de trabajo ofrece rendimientos empresariales importantes, tanto en un mejor servicio al cliente como productividad” (Pfefer 1998 p. 175)



En la actualidad se ha sustituido la típica estructura funcional y departamentalizada de las organizaciones, por el trabajo en equipo y además la participación de los trabajadores en los resultados organizacionales. (Chiavenato 2001 p. 92)



CAPÍTULO IV

Nuevos desafíos



El autor Dave Ulrich plantea:

“Las organizaciones exitosas serán aquellas que puedan convertir de inmediato las estrategias en acción, las que puedan administrar los procesos de manera inteligente y eficiente; las que maximicen la contribución y compromiso de sus empleados; las que creen las condiciones para un cambio sin interrupción.” (Ulrich 2004 p.53)

En base a este pensamiento, es que se generaron premisas sobre cuáles son los imperativos que los RRHH van a tener a futuro.

- Llegar a ser parte de la ejecución de la estrategia.

La estrategia es responsabilidad de equipo ejecutivo de la compañía, el departamento de recursos humanos no es la excepción. Para ser parte plena del grupo que formula la estrategia, junto con los principales directivos de la empresa, los ejecutivos de RRHH. Deberían impulsar y guiar un debate serio sobre cómo tendría que organizarse la compañía para ejecutar su estrategia. (Ulrich, 2004)

- Llegar a ser experto en administración: Durante décadas, y más en nuestro país, el personal que se desenvolvía en el departamento de recursos humanos eran administradores. Incluso en la actualidad, muchas empresas se encuentran reticentes a contratar profesionales idóneos en el área. Esto se convirtió en un rótulo difícil de quitar. “Para pasar de su antiguo papel como administradores a su nueva función, el personal de RRHH. Deberá mejorar la eficiencia tanto de su propio trabajo como la de toda la organización” (Ulrich 2004 p. 54)

- Llegar a ser paladines de los empleados: “Las empresas no pueden progresar si sus empleados no están totalmente involucrados.” (Ulrich, 2004 p.55)

Desde esta concepción, para que el profesional de recursos humanos deje de ser caratulado como administrador, debe demostrar que no sólo administra un capital de la organización, sino que también lo gestiona. Tiene



la responsabilidad de dar cuenta del compromiso de los empleados, logrando sentido de pertenencia y una contribución plena. (2004)

- Llegar a ser agentes de cambio: "Los nuevos RHH tiene como su cuarta responsabilidad el trabajo de construir la capacidad de la organización para adoptar y capitalizar el cambio." (Ulrich 2004 p. 62).

Y continúa: El cambio asusta a la gente. Y ese miedo lleva a inacción. El papel de los RR.HH. como agentes del cambio es reemplazar la resistencia por resolución, la planificación por resultados y el temor hacia el cambio por excitación frente a las posibilidades que ofrece. (2004)

Con respecto a esto, nos parece interesante poder exponer algo de lo comentado en un artículo publicado por el diario Clarín en su versión digital, donde menciona que la evaluación de desempeño evolucionó una vez más.

Esta publicación explica la importancia de no evaluar en base sólo los objetivos anuales, de origen cuantitativos, sino enfocarse en la parte blanda del desempeño, y lograr una retroalimentación permanente entre los líderes y los integrantes de la empresa.

En el anexo V, se muestra tal publicación.



METODOLOGÍA

El trabajo final de grado se desarrolló en la sucursal de la empresa "La Estrella" de Barrio Centro de la Ciudad De Córdoba. La situación sobre la que se realizó la intervención surge del planteo de altos directivos de rediseñar el sistema de evaluación de desempeño ya existente, para implementarlo a toda la organización. Para lograr este cometido, se utilizaron distintas herramientas de recolección de datos.

Luego de un primer contacto vía mail con el presidente de la empresa, se acordaron entrevistas, tanto con el gerente de recursos humanos, como con el actual jefe de desarrollo, donde se obtuvo información de carácter general sobre la historia de la empresa, la visión y misión, valores que manejan entre otros.

Se utilizó, también, para apoyar los datos obtenidos, documentación que la empresa otorga durante el proceso de inducción y capacitación. Fueron proporcionados por la empresa el manual del colaborador y una reseña de ética empresarial.

Las reuniones consecuentes, se llevaron a cabo únicamente con el Jefe de desarrollo, quien brindó datos específicos del área, política de recursos humanos, proyectos en cuanto al desarrollo del capital humano.

Se analizó tanto documentación, como las evaluaciones preexistentes, encuestas realizadas por la propia empresa y requerimientos de la gerencia referido a propuestas de desarrollo y planes de carrera.

La apertura que tuvo el departamento de recursos humanos con nosotras, permitió realizar el diagnóstico sobre las falencias del sistema actual, y las expectativas de los líderes sobre el nuevo proyecto.

Esto fue posible mediante distintas herramientas como los cuestionarios que se realizaron a directivos, jefes y supervisores, notas de campo, que surgieron de la observación directa y análisis de documentos como lo son la evaluación previa, instructivos de inducción, descripciones de puestos entre otras.



Todo esto se aplicó a los colaboradores de la sucursal Nueva Córdoba de la empresa. El uso de estas herramientas nos brindó la oportunidad de conocer y seleccionar, el método idóneo de evaluación para el caso, y como consecuencia de su aplicación, surgió información para saber el nivel de desempeño del personal, las oportunidades de mejora que existen.



RELEVAMIENTO

La intervención se realizó sobre la organización "La Estrella" (nombre ficticio colocado a pedido de los directivos para reservar la identidad real). Esta organización tiene más de 20 años trabajando. Se dedican a realizar procesos de tercerización de negocios, en sus comienzos especializados en el sector de cobranzas.

Al día de la fecha han ampliado sus horizontes en cuanto a los servicios que se prestan, orientándose también el back office, atención al cliente, soporte técnico y ventas. Entre sus clientes más importantes, los cuales los definen como socios estratégicos, se encuentran: Banco Hipotecario, BBVA Banco Francés, Santander Río, Claro, ICBC, Telefónica entre otros.

La organización cuenta en total con 2300 colaboradores. Aplica sus gestiones en 4 puntos. Buenos aires, Córdoba, Formosa y Paraguay. La intervención se realiza sobre uno de los site de la ciudad de Córdoba, donde se encuentra el departamento de recursos humanos. Esta ciudad reúne casi el 40% de empleados.



Elaboración propia en base a los datos recolectados.



La empresa se encuentra certificada por ISO 9001:08 en todos los procesos de cobranzas y ventas.

Misión

Lograr la mayor eficiencia en el diseño y ejecución de metodologías de Outsourcing de procesos de negocios, agregando valor a nuestros clientes y propiciando un ambiente de trabajo favorable a la realización de nuestros recursos humanos.

Visión

Ser la compañía líder en BPO en Argentina y Latinoamérica, diseñando soluciones flexibles con un enfoque integral y estratégico.

Nuestros Valores

- Orientación al cliente.
- Flexibilidad e innovación.
- Respeto por las personas.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

La eficiencia es fruto de la participación activa de la alta dirección en cada proyecto. Un Management altamente capacitado e involucrado directamente en la gestión de los procesos, investiga las últimas tecnologías y know how disponibles. Esta actualización permanente de los conocimientos se suma a nuestra capacidad crítica para evaluar los resultados y proponer soluciones para la mejora continua de las prácticas.

ESTRUCTURA:

La estructura de la empresa está formada de mayor a menor rango por: el presidente, director ejecutivo, directores de operaciones, negocios extra judiciales y finanzas, gerentes de RRHH, Sistemas, Operaciones, marketing y administración. Cada área con sus respectivos jefes, responsables y analistas.



El departamento de recursos humanos está definido por un director, el cual fue incorporado a la empresa en mayo del 2015 y trabaja desde la cede en Buenos Aires. Y se divide, a posterior, en 3 grandes áreas: Administración de personal (con 4 colaboradores), selección y empleo (4 colaboradores) y capacitación y desarrollo. (1 analista), esta última, fue creada con el propósito de mejorar los planes de carrera. Además cuenta con 2 bussiness partner.

Presentamos el organigrama en el anexo I.

Particularmente nuestro contacto se realizó con el presidente de la empresa, el gerente de recursos humanos y el jefe de capacitación y desarrollo quien fue incorporado en el mes de febrero del año 2015.

De las entrevistas realizadas y el análisis de la documentación brindada, nos parece importante destacar algunos de los valores con los que trabajan para poder entender a futuro, de donde surge la motivación de esta intervención.

Los valores primordiales son cuatro: orientación al cliente, flexibilidad e innovación, respeto por las personas y trabajo en equipo. Puntualmente nos enfocaremos en 2 de ellos y en el desarrollo que se le da dentro de los procesos de inducción.

Flexibilidad e innovación: "Creemos que siempre es posible mejorar. Estamos dispuestos permanentemente a cambiar, revisamos proactivamente nuestros procesos, buscamos alternativas, indagamos el entorno." (Texto tomado de la documentación que se presenta en la inducción del personal)

Respeto por las personas: "Respetamos a cada persona, aceptando y valorando las diferencias. Actuamos teniendo en cuenta las opiniones, intereses, necesidades y sentimientos de los otros. Estamos abiertos y deseosos de escuchar y tener en cuenta todas las opiniones e inquietudes."

ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

Para el análisis de las posibilidades que tiene la organización en el mercado de acuerdo a sus productos y el entorno, implementamos un análisis DAFO para detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta herramienta nos



sirve para diagnosticar y tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Considerando que al poder analizar las debilidades y amenazas se pueden brindar propuestas de mejora.

FACTORES INTERNOS

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 años de trayectoria y especialización en cobranzas. • Clientes de renombre. • Posibilidad de respuesta y adaptación al requerimiento del cliente. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos tecnológicos insuficientes. • Escasa capacitación para algunos sectores. • Débil gestión del liderazgo.
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Es una actividad con muchos años desarrollándose en la provincia. • Mayor inversión de otras empresas en sus propios centros de contacto. • Avanzan las plataformas virtuales y no telefónicas. 	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado laboral amplio y con experiencia. • Exención de impuesto según cantidad de personal. • Tener clientes regionales posibilita la expansión fuera del país. • Amplio mercado extranjero

FACTORES EXTERNOS

Creado por Ibarlucea Nadia – Maldonado Melisa en base a los datos recolectados. (2016)

En el análisis FODA encontramos como positivo a destacar el hecho de tener un amplio mercado laboral, que coincide con el rango etario que maneja regularmente la empresa. Esto posibilita también la baja en la carga impositiva cuando más trabajo brinde la misma a la población.



Además cuenta con clientes de envergadura en la región como Claro y Telefónica que dejan abierta la posibilidad de expansión.

Como aspectos negativos, encontramos la obligación de mantenerse siempre líderes del mercado dado a la competencia y al hecho que es una actividad ya realizada hace varios años. Por eso también, el avance de las plataformas virtuales obliga a una nueva comprensión y adaptación a las necesidades de los clientes.

El análisis de estos aspectos, tanto positivos como lo que no lo son, dan un pie a la empresa para detectar cuáles son los puntos en que puede colaborar la implementación de un sistema de desarrollo a otras áreas, e incluso para reducir el impacto de las amenazas del medio.

Por ejemplo, con una herramienta de desarrollo la empresa puede mejorar debilidades como "escasa gestión de liderazgo" detectando mediante ella la persona adecuada para cada puesto en el momento correcto, sentando base sobre la preparación y calificación de cada colaborador y así, decidir cómo gestionarlo.

Lo mismo sucedería con el hecho de que algunas empresas tienden a invertir en tener sus propios gestores. Implementar una correcta herramienta de desempeño, acorde a las políticas que se manejen, logrará tener un nivel de servicio superior, que solo puede brindar una empresa especializada, haciendo que el hecho de tercerizar este servicio continúe siendo la mejor opción.

A partir de este análisis, existe un método complementario para gestionar esta información, denominado CAME:

- Corregir las debilidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Explotar las oportunidades.

El hecho de poder corregir las debilidades es que lo nos motiva a presentar este análisis, como aporte al fundamento de la evaluación de desempeño como herramienta de gestión.



Origen de la evaluación previa

Desde hace unos años se comenzó con un cambio en la mirada que se tenía sobre "el todo" como empresa. En el 2014, con un intento de renovar el departamento de RRHH se realiza la primera evaluación de clima laboral, con la ayuda de una consultora externa, (MERCER).

Aquí se tuvieron en cuenta aspectos como el mobiliario, la relación supervisor – empleado, comunicación y en particular aspectos que hacen a la gestión del departamento de RRHH.

Como principales fortalezas se encontró la orientación hacia el cliente, el liderazgo y trabajo en equipo (haciendo referencia a la apertura y cercanía de los líderes con los compañeros de equipo), y la organización y métodos.

Se detectaron 3 problemas fundamentales, infraestructura y tecnología insuficiente, (mobiliario obsoleto o no adecuado para actividad que se realiza), la falta de espacios para aportar nuevas ideas y dar espacio a la innovación, y, por último, pero no de menor importancia, la transparencia y ética de cara al crecimiento. Esto hace énfasis en la clarificación en el proceso de selección en las búsquedas internas, deficiencias y falta credibilidad al departamento de RR.HH. Y aquí es donde orientamos la utilidad de la herramienta y la necesidad de adaptarla.

En cuanto al área de reclutamiento y selección se intentó, mediante la intranet, transparentar el proceso, haciendo públicas todas sus instancias.

Evaluación original

Descripción

Existe dentro de la empresa una evaluación de desempeño que rige desde el año 2014. Este, fue el primer acercamiento a los planes de carrera planteados con formalidad. La misma está dirigida a los altos mandos de la compañía. La hoja de evaluación se expone en el anexo II. A continuación detallamos el contenido.

La evaluación fue creada con la intención de poder medir el rendimiento de la alta gerencia. Estaba destinado a realizarse solo al presidente, directores y gerentes.



La planilla se plantea de forma tradicional, teniendo en cuenta las apreciaciones del supervisor, una autoevaluación con una entrevista de feedback. Brinda la posibilidad de colocar comentarios en cada competencia.

Se divide en 2 partes. La primera es donde se realiza la evaluación Supervisor – empleado. Pondera el desempeño, resultados y logros. Se indaga en general y, según lo que indican los directivos, es basado al análisis y descripción del puesto. Tiene 3 opciones: Sobresaliente, adecuado y parcial.

A posterior, se realiza la evaluación de competencias. Toman en consideración habilidades preestablecidas relacionadas al rango al que apuntan y los valores que predicen. Estas son:

- Visión de futuro.
- Compromiso con el cliente.
- Respeto por la diversidad.
- Liderazgo y flexibilidad
- Innovación
- Contribución de resultados.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación y relaciones
- Visión de negocios.

Por último se ofrece un plan de desarrollo profesional, donde toman 3 competencias que deban ser mejoradas, se propone y describe el plan de acción que el evaluador cree pertinente, y la fecha de inicio que podría tener.

La segunda instancia la completa solo el evaluador y es de carácter confidencial. Se divide en 3 partes: Evaluación de proyección, matriz de desempeño y proyección de carrera.

Primero se basa en el instructivo que se le brinda al evaluador para poder clasificar la proyección del colaborador en: Alto – medio – en su nivel. En este manual se plasman las bases y definiciones para poder llevar a cabo el proceso de manera uniforme por todos sus protagonistas.



En segundo lugar se realiza una matriz que relaciona el rendimiento y los logros con la proyección que se da al empleado. Esto determinaría los candidatos a inminentes ascensos o cambios de posición en la empresa.

A posterior se considera, a juicio del superior a que puestos aspiraría el evaluado, si es necesaria alguna acción para que eso suceda; y de ser así, en cuánto tiempo estaría en condiciones de realizarse el ascenso.

Este método ayuda a discernir sobre cuáles son los posibles casos de ascensos y en cuáles implementar acciones para mejorar el rendimiento.

Análisis

De los datos recolectados en las entrevistas y la evaluación original, surgen 3 necesidades particulares:

- Crecimiento: la organización en los últimos años tuvo un crecimiento exponencial, y tiene miras a poder incrementar el negocio a nivel regional.
- Objetivo: La herramienta servirá para amalgamar los valores y la estrategia planteada con la realidad. Es una forma de perfeccionar la tarea que ya se venía realizando.
- Económico: existen dos facetas en cuanto a este factor. Primero, evitar gastos innecesarios en cuanto a reclutamientos externos para los niveles que desean analizar. Y por último, la posibilidad de manejar un monto variable de la remuneración de los empleados en torno a sus habilidades.

En este último punto, cabe destacar, que los niveles medios se encuentran fuera de convenio, por lo que tienen, a diferencia del nivel operativo, una remuneración fija.

Estos parámetros llevan a la organización, incorporando un departamento de desarrollo, a poder adaptar dicha herramienta para el uso común en todos los niveles.



Teniendo estos puntos en claro encontramos que el sistema de evaluación original contempla un porcentaje pequeño de los colaboradores, y siendo éstos los mandos jerárquicos, es limitado el plan de carrera que puede generarse dentro de la empresa.

No incluye el nivel operativo. Al consultar con los directivos acerca de esto, indican que no se los contempla porque tienen rigurosos sistemas de medición formulados por los propios clientes. Sólo refiere a mediciones de objetivos cuantitativos, teniendo en cuenta escasos aspectos sobre las habilidades que requiere el llevar a cabo el contacto telefónico para realizar las cobranzas.

La información que surge de esas mediciones, es lo que se enfatiza, junto a la de índole disciplinaria, para las búsquedas internas.

Así se debilita el área de reclutamiento y selección al momento de realizar búsquedas para mando medios, (las cuales prácticamente se realizaban de manera interna para los cargos de coordinador), ya que el único parámetro que existe es de índole cuantitativo. Muchas de las habilidades necesarias, se desprenden del test psicotécnico solamente.

La evaluación original no se realiza al nivel medio por no poder adaptar el lenguaje técnico de la misma, acorde a los puestos de la empresa, y por no procurar, si el punto anterior se viera resuelto, la capacitación adecuada para que pueda ser implantada en el mayor porcentaje posible de colaboradores.

En cuanto a las competencias, no se hace un análisis riguroso de la descripción de los puestos. Razón por la cual, solo se mencionan algunas competencias, mezclando las particulares del puesto, con las generales del nivel. Como consecuencia, hay una brecha de habilidades y conocimientos faltantes entre niveles.



Las competencias se pueden clasificar en 3 categorías: Sobresaliente, Adecuado y Parcial. Ésta división presenta distintas problemáticas:

- Es una apreciación subjetiva que no brinda la posibilidad de detectar las oportunidades de mejoras del personal, conductas inapropiadas que reflejen un bajo desarrollo de alguna competencia en particular, o los puntos fuertes a sostener.
- Al no poder dirimir si el carácter de sobresaliente o parcial es frecuente u ocasional, se corre riesgo de que la apreciación esté viciada por acontecimientos o situaciones de entorno.
- La información que arroja el análisis de un número tan bajo de competencias, no da espacio a una correcta gestión del área de desarrollo.

Las ambigüedades mencionadas anteriormente repercuten también en la propuesta de plan de desarrollo que, a posterior, se da el espacio al evaluador de proponer. Si las competencias no son claras, o precisas del puesto, las acciones a realizar para disolver, mantener o potenciar alguna conducta tampoco lo serán.

En cuanto a la matriz, consideramos que debiera mantenerse para el análisis interno del departamento de desarrollo. Los puntos a favor del último tramo de la evaluación son la posibilidad de tomar en cuenta la apreciación tanto, del superior como del propio evaluado sobre la proyección dentro de la organización. Si enfrentamos esta información, se pueden cotejar las expectativas que se generan en los colaboradores con su plan de carrera, dejando a la vista la concepción que tienen los mismos de la organización como lugar de trabajo, el sentido de pertenencia, el clima etc.



DIAGNÓSTICO:

Si bien está planteado el interés sobre poder medir la gestión de los colaboradores y la posibilidad de ascenso, no se estaban utilizando métodos certeros de medición.

En primera medida, los factores analizados brindaban una mirada general sobre el puesto ocupado en relación al rango en el que estaba. No se realiza un análisis exhaustivo del puesto, de las tareas que necesariamente debe realizar, o las habilidades y competencias que debe reunir el colaborador.

Por otra parte, si bien se toman competencias afines a los valores que se predicen, no son puestos en funcionamiento. Esto significa, que cuando hablamos de visión de negocios, flexibilidad e innovación se está ignorando, en la aplicación del sistema, a quienes son responsables en mayor medida de la subsistencia de la organización: el nivel medio y operativo.

Consideramos importante poder desarrollar un aspecto mencionado por los directivos : La congruencia necesaria entre los valores que predica la empresa y las acciones que lleva a cabo el departamento de recursos humanos, y, las ventajas económicas que trae aparejadas el rediseño de la herramienta.

Es vital para el colectivo de la organización y la visión compartida que los colaboradores que se pueda ampliar y transparentar el subsistema de reclutamiento y selección. Existe una brecha que no está cubierta por el área de desarrollo, y es la de jefes y coordinadores.

Invertir en la detección, creación y desarrollo de competencias necesarias para la actividad que desarrolla la empresa, y lograr acompañar el crecimiento de la misma, como una mejor adaptación del entorno.

Éste es el eje de la iniciativa, de poder lograr una evaluación más amplia, con resultados más verosímiles y que dé sustento a todos los subsistemas del departamento.

Tomamos en cuenta para flexibilizar este sistema la idea de poder utilizarlo no como un método generalista, sino como una herramienta estratégica.



Los autores más contemporáneos se refieren al capital intelectual, como la herramienta estratégica de mayor importancia para no sucumbir ante los cambios drásticos que se dan día a día en el ambiente empresarial.

Una organización del tamaño y la proyección como lo es "La estrella", no puede encontrarse al margen de los cambios en cuanto a gestión de RRHH que se vienen sucediendo.

Incluso, es justamente por la dimensión que tiene, que las posibilidades de detectar y gestionar el capital intelectual crece aún más.

Creemos que los requerimientos que se nos hicieron sobre evaluación de desempeño que ya estaba planteada, es un excelente comienzo para recabar información que a futuro ayude a adaptarse con mayor rapidez y eficiencia a los cambios del entorno.

Enriquecer y flexibilizar no es una acción menor, teniendo en cuenta la dimensión de la empresa. Esto colabora a obrar por una visión compartida, con todos los empleados, del valor que realmente tiene (y debe darse) el capital humano.

Por esto, es necesario tener como herramienta estratégica, una evaluación de desempeño lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a la gestión en todos los niveles de la organización, y que fuese exhaustiva, como para que la información arrojada provoque un efecto dominó en el resto de los subsistemas del departamento de recursos humanos.



PROPUESTA:

Partiendo de la base que fue la organización quien planteó la necesidad de ajustar la evaluación de desempeño que tenían a la realidad que transitaba la empresa, consideramos pertinente el hecho de poder flexibilizar la herramienta

Las ventajas económicas que traerían aparejadas el uso de esta herramienta, tienen su fundamento en los principios de la calidad, "evitar los desperdicios". Una evaluación de desempeño nos brinda la posibilidad de transformar los gastos de dinero que se originan al utilizar reclutamientos externos, en una inversión en los propios colaboradores.

La determinación de la empresa fue tomada en base a la respuesta de los colaboradores, en la encuesta de clima laboral, sobre su percepción del departamento de RRHH. El hecho de poder aplicar esta herramienta a todo el personal, colabora a la transparencia en las gestiones futuras del área.

Si nos concentramos en los requisitos previos a la implementación, para que los datos evaluados y arrojados de ella sean lo más verosímiles y objetivos posibles, debemos mantener el subsistema de provisión actualizado.

Esto significa que para asegurar el éxito debemos contar con las descripciones de puestos actualizadas, tarea de la cual se encargó, una consultora externa previo al comienzo del proyecto

En particular, nuestro aporte fue dirigido a enriquecer la parte más subjetiva de la evaluación, que son las competencias, dado a que los objetivos cuantitativos, sobre todo en el nivel operativo, son por de más controlados y gestionados.

Se tienen en consideración datos como el presentismo, sanciones, y la productividad lograda en esos niveles para los procesos de reclutamiento. De todas maneras, creemos que no es lo óptimo guiarse solo por estos resultados, ya que nos estaríamos alejando de la mirada que pretende la empresa impartir y a la que el mercado actual se está ajustando.



Para dar comienzo a la iniciativa, se contrató una consultora especializada para que, en base a documentos previos puedan revisar y actualizar, si fueran necesarios los puestos de la empresa.

Cabe mencionar, que esta es una actividad que debe mantenerse en el tiempo, y la cual, si fuera realizada por el mismo departamento de recursos humanos, permitiría a ese sector estar aún más familiarizado con las tareas que se desempeñan las distintas áreas.

Al ser una empresa del rubro de centro de contacto, del nivel medio hacia abajo, las tareas no difieren tanto, por lo tanto lo que más insume tiempo y análisis es el nivel medio y gerencial.

Con esta información actualizada, se van a modificar también las inducciones a cada puesto, dejando en conocimiento del trabajador las tareas, roles y objetivos que se esperan de él.

Abocados únicamente a la evaluación de desempeño, la organización nos solicitó realizar una herramienta lo suficientemente flexible, como para poder ser aplicada por igual a todos los empleados.

Proponemos un único modelo de la herramienta y una capacitación sencilla para todos los evaluados y evaluadores.

Aquí, consideramos pertinente, flexibilizar también los métodos usados de base. Lo ideal para este caso, fue poder combinar la evaluación orientada a los resultados con la que se basa en comportamientos, para lograr fluidez y concordancia con lo que la empresa quiere demostrar: llegar a los comportamientos deseados, o incluso superarlos, trae aparejados beneficios tanto para la organización como el empleado. Y esto se va a condecir con las posibilidades de los planes de carrera que se gestionen.

Si bien estos métodos demandan una inversión de tiempo y dinero, la organización demostró haber tomado el camino correcto para mejorar uno de los aspectos en los que se vieron afectados, según la encuesta de clima laboral, y poder transparentar los procesos de reclutamiento y selección.



Tomando de base la actualización de los puestos y en conjunto con el jefe de desarrollo y capacitación, se plantea el modelo de evaluación de desempeño de Martha Alles.

Al ser el primer acercamiento que hace la empresa a esta herramienta de modo general, una evaluación de 180° es lo más indicado. Se utilizó a la consultora para el desarrollo de un diccionario de competencias, que nos permita, delimitar las habilidades necesarias de cada área.

Planteamos un formato simple, con calificación alfanumérica, y con referencias dentro de la misma herramienta, para que tanto evaluado como evaluador puedan guiarse y, mediante la capacitación previa, unificar criterios.



SISTEMA DE EVALUACIÓN

El sistema que ofrecimos es el que se muestra en el anexo III. Se realizó una mixtura entre la herramienta anterior y ésta. La idea es poder actualizar la herramienta, dándole flexibilidad para ser aplicado en todos los niveles, sin que demande para el departamento de RR.HH., un trabajo extra al evaluar otras jerarquías.

Se determinó, analizando el organigrama, dividir a la empresa en 5 niveles para fijar quiénes serán evaluados y quiénes evaluadores (según la instancia en la que estén).

Se le delegó a una consultora el trabajo de realizar el diccionario de competencias, sujeto la actualización de las descripciones de puesto. Aun así, brindaremos a continuación, un modelo tentativo de cómo podría realizarse para que sea de fácil lectura en el anexo IV.

Para la forma de medición, consideramos el gran aporte de la autora Martha Alles, aunque se modificó una de las variables para que sea lo más verosímil posible.



NUEVA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE "LA ESTRELLA"

Dentro de los datos que identifican al evaluado, más allá de especificar el cargo y a quién responde, consideramos la fecha de incorporación como un dato que a futuro puede servir como filtro para analizar, tanto las calificaciones, como las proyecciones según la experiencia que van tomando en la empresa.

También influye en detectar, qué colaborador ha ingresado y corresponde su rendimiento con lo que el sector de reclutamiento y selección detectó en las entrevistas, y quién mediante su camino por la organización se fue dotando de estas habilidades.

Proponemos, no colocar la calificación del desempeño general en la primer instancia, ya que se torna confuso para quien completa el formulario; sino hacerlo al final, una vez analizado cada comportamiento.

La planilla que exponemos sólo tiene algunas de las habilidades que consideramos centrales en casi todos los puestos. La ponderación es el peso que tiene para para nivel evaluado. Los niveles existentes son 6, se considera al 1er nivel como el más alto.

- Nivel 1: Ocupado por el presidente y director general.
- Nivel 2: Directores de área.
- Nivel 3: Gerentes de línea.
- Nivel 4: Jefes de sector.
- Nivel 5: Responsables de área, analistas y coordinadores.
- Nivel 6: Operadores telefónicos.

Dentro de la herramienta, el evaluado sólo podrá ver el grado y porcentaje real, según las calificaciones que seleccione. El grado y porcentaje esperado solo sirve de comparación para los cálculos finales de logro.

Se hace una combinación entre: Competencia, grado en la que la desarrolla (comportamiento observable en base al diccionario) y la frecuencia con que se detecta. De esta forma se intenta saber cuáles de los comportamientos existentes nos da posibilidad a trabajar para enriquecerlo.



Para un cálculo más transparente, creemos que es importante brindar todas las referencias posibles de medición, como son el puntaje que se le da al grado asignado y la frecuencia de cada comportamiento.

En el segundo tramo, se especifican cuáles de los comportamientos se trabajarían para mejorar el desempeño general, tanto habilidades que no lleguen al desarrollo deseado, como las que estén en el nivel indicado pero puedan gestionarse todavía más.

Es clave destacar esto en el manual del evaluador, como también en las capacitaciones previas para los evaluados; porque entendemos que ayuda a una calificación sin vicios ni juicios de valor externos. Nos da la posibilidad de detectar cuáles son los comportamientos que el evaluado considera de sí como "importantes" o "desarrollados" y refleja el conocimiento y entendimiento del puesto que ocupan.

Ahora si, al finalizar la evaluación se puede calificar el desarrollo/rendimiento general del colaborador.

Existe una parte confidencial de la valoración donde se pondera la proyección que tiene el empleado para los distintos tipos de rotación dentro de la empresa.

Esta parte se fundamenta en la guía del evaluador que explica cómo se debe valorar y con qué consideraciones.

Nos parece una decisión acertada de la organización utilizar una matriz para simplificar y poder agrupar por nivel los colaboradores con mayores proyecciones. El hecho de dividirlo en colores es una ayuda visual para quien tiene que analizar los datos que arroja.

Podemos reflexionar sobre la propuesta que hace el evaluador con respecto a los posibles puestos a los que puede aspirar el empleado, sería interesante, en la entrevista de feedback tener un espacio para observaciones y considerar la opinión de ambas partes.



MANUAL DEL EVALUADOR Y DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El Manual del evaluador es la herramienta que soporta la capacitación previa que se debe realizar antes de la aplicación de la evaluación. En este documento encontramos:

- Definición, fundamento y objetivos del análisis.
- Personas involucradas y la población a la cual va dirigida.
- Actitudes positivas y negativas en rol del evaluador.
- Vicios que deben dejarse de lado antes de comenzar. Subjetividad vs. Objetividad.
- Partes de la evaluación.
- Pasos a seguir.
- Cómo desarrollar la entrevista de retroalimentación.

El evaluador par cada nivel será el superior que esté familiarizado con el área. De esta manera quien aplique la herramienta, será el más familiarizado con las personas que participan, las tareas que realizan y las expectativas que se tienen, posibilitando mayor fluidez y soltura.

A su vez, es necesario en esta instancia, difundir los tipos de evaluación existentes, para que estén familiarizados lo más posible con la temática, y lograr sensibilidad tal, que comprendan que el éxito de la herramienta depende de ellos.

Sugerimos la posibilidad de realizar un juego de roles a modo de entrenamiento.

Es vital que el departamento de recursos humanos esté a la altura de las circunstancias, en cuanto a lo que capacitación se refiere. Todo el personal que intervenga debe tener el conocimiento necesario, y debe ajustarse al plan de entrenamiento, que previamente deben diseñar acorde a los tiempos en que se plantee la herramienta. Contar con alguien para evacuar las dudas antes de dar comienzo evita los malos entendidos o la posibilidad de sacar conjeturas indebidas.

Proponemos algunos ítems para tener en cuenta a la hora de realizar la entrevista de feedback:



- Utilizar un tono cálido de voz: La comunicación no verbal en estas gestiones puede significar, utilizándola de la forma adecuada, un antes y un después en la apertura del empleado.

Dejar de lado los tonos amenazantes, tener una postura relajada, mirar a los ojos, mimetizarse en cierta forma con la persona a evaluar da lugar a respuestas más objetivas.

- Mencionar los aspectos positivos, por encima de los que haya a mejorar: Valorizar de antemano lo que realmente nos interesa, provoca en el colaborador mejores actitudes para seguir manteniéndolo en el tiempo.

- Informar la importancia que tiene su opinión, y el hecho de poder llegar a una mirada común para lograr los objetivos de ambos, empresa y empleado.

En cuanto al diccionario de competencias, si bien no fue un aporte explícito que se hizo a la empresa, brindamos un modelo posible, que se ajusta a la flexibilidad solicitada de la herramienta.

Es importante destacar, que la consultora utilizada recomendó dividir el diccionario de competencias en 2 partes según jerarquía y la cantidad de personas que debe conducir.

Particularmente sugerimos que además de estar dividido, estén separadas las definiciones de cada habilidad de los comportamientos que debe reflejar en cada grado de cumplimiento.

Esta herramienta refleja cómo la organización ve el modelo a seguir para el éxito. De aquí se desprenden los comportamientos deseados y el manual de preguntas que ayuda tanto al evaluador como al evaluado a discernir el comportamiento observado.

A continuación, en el anexo IV, exponemos el modelo de diccionario que valora una competencia dada, con su definición, y los diferentes comportamientos que la reflejan según el grado en que se presentan a diario.

Estarían acompañadas por preguntas de ayuda para el quien completa la herramienta.



CONCLUSIONES

El primer buen síntoma de que el cambio estaba sucediendo, fue el compromiso asumido por parte del nuevo Director de RRHH y del gerente, los cuales decidieron crear el área de desarrollo dentro de la empresa.

La primer propuesta fue la de flexibilizar la herramienta.

Luego de analizar la situación de la cual se partía para este desafío, se contrató al hoy jefe de desarrollo quien impulsó la actividad.

Se realizó una prueba piloto a finales de año (2015), dentro del mismo departamento de RRHH, para poder ultimar detalles. Nuestra iniciativa se puso en práctica a principios de septiembre del 2016 a modo general.

En la actualidad se comenzó a realizar capacitaciones para los futuros evaluadores, y se creó una plataforma virtual donde cada integrante de la organización podrá capacitarse a futuro sobre distintos temas relativos a su puesto de trabajo.

Creemos que es una buena forma de dar el primer acercamiento a la evaluación.

Como resultado la empresa "La estrella" hoy cuenta con una evaluación a la cual podrán acceder todos sus integrantes, y de la cual surgirán datos suficientes para poder solucionar uno de los grandes inconvenientes surgidos de aquella encuesta de clima laboral: la transparencia del departamento en los reclutamientos y selecciones internas.

Consideraciones a tener en cuenta

Si bien el planteo y las expectativas de la empresa fueron satisfechos con la intervención realizada, cabe destacar que el hecho de flexibilizar una herramienta ya existente, demanda un poco más que sólo considerar otras jerarquías.

Hacemos referencia a esto ya que la empresa trae consigo muchos años de aplicarla a un solo sector. Los mandos medios y bajos no estaban al tanto si quiera que la evaluación existiese, lo cual generó en la parte operativa de los empleados una visión distinta a la que la empresa tiene de sí.



Si bien la visión y los valores que proyectan son acordes a los cambios que están realizando, es importante poder analizar la cultura organizacional real que existe e implementar los cambios que fuesen necesarios para la congruencia total de las ideas entre altos directivos y el personal.

Se puede utilizar la misma consultora que realizó la encuesta de clima laboral hace unos años ya que está familiarizada esto.

El no tomar en cuenta esta consideración, puede echar por la borda todos los esfuerzos realizados. A la hora de la implementación, si la comunicación no es la adecuada, el contexto no coincide con las expectativas que tiene la aplicación de la herramienta y la visión no es compartida por toda la organización la evaluación puede arrojar información irreal o viciada.

Poner en marcha cambios sin percatarse de esto, puede llevar a la empresa a que la herramienta sea vista como un gasto, más que como una inversión por los colaboradores, o lo que es peor, que sea tomado como un método más de control y no como el camino para superarse constantemente.

La empresa "La estrella" comenzó a transitar un cambio positivo, desde el año 2013. Teniendo bases firmes y siendo siempre guiada por los valores que la fundaron en un momento.

La flexibilización de la evaluación de desempeño, y el considerarla como una herramienta de gestión para toda la organización, nos da la pauta que se está comprometiendo a este cambio.

Utilizar esta forma de gestión, y haber optado por una evaluación de 180° en especial, los acerca aún más a las prácticas que el departamento de RRHH debe realizar en esta era.

Según la planeación interna, la evaluación definitiva se lanzará a mediados del 2017, pudiendo arrojar datos finales alrededor del mes de agosto.

Es importante mantener siempre el lineamiento de enfocarse en el capital humano como factor de éxito, y no sólo por ser quien produce, o reditúa.



El capital intelectual y la habilidad que tenga la organización de gestionarla, atraerlo, enriquecerlo y mantenerlo, va a ser lo que hará la diferencia, tanto con la competencia, como con el cliente, a la hora de elegirlos.



BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha, 201. "Desempeño por competencias. Evaluación 360°" Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Alles Martha, 2014. "Diccionario de competencias" Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Álvarez Marcelo, 2014. "Gestión de desempeño" Editorial Sí, Córdoba, Argentina.
- Alpander Guvenc G. 1985. "Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos" Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Bohlander George, Sherman Arthur y Snell Scott, 2004. "Administración de Recursos Humanos" Decimosegunda Edición. Editorial Thompson Learning. Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato Idalberto, 2001. "Administración de recursos humanos" 5ta edición Editorial Nómos S. A, Bogotá, Colombia.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, 2006. "Dirección estratégica" 7ma edición. Editorial Pearson Educación S.A, Buenos Aires, Argentina.
- Pfeffer Jeffrey. La ecuación humana, 1998. "Cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento" Ediciones Gestión 2000. Buenos Aires, Argentina.
- Porter Michael, 2008. "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y competidores." Simón y Schuster ediciones, New York, USA.
- Schervartein, 1992. "Psicología de la organización." Editorial Paidós, México.
- Senge Peter, 2015. "La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta a al aprendizaje" Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Ulrich Dave, 2004. "Evaluación de resultados. El nuevo desafío para los profesionales de Recursos Humanos." Editorial Garnica. Buenos Aires, Argentina.



- Wherter William B, Jr. Ph. D; Davis Keith, Ph. D. 1996. "Administración de personal y recursos humanos" Quinta Edición. Editorial Ofiset S.A de CV, New York, USA.

DOCUMENTOS

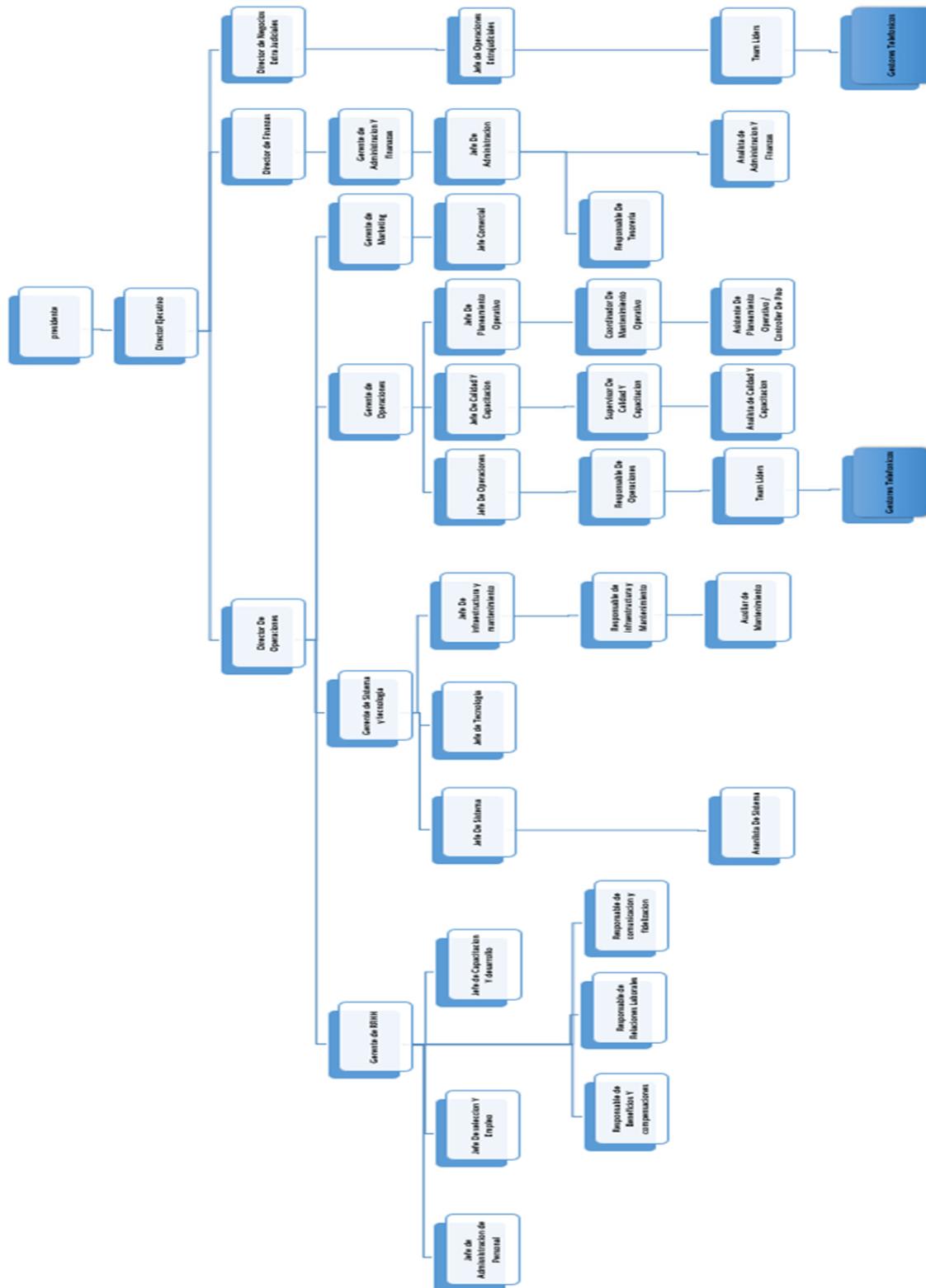
- Cler Catalina Macello. Guía de motivación e incentivos no remunerativos. 1998

SITIOS WEB

- www.ieco.clarin.com
- Es.slideshared.net



ANEXO I





4. Evaluación de Proyección

Alto	Proyección vertical a corto plazo a puestos que impliquen jerárquicamente 1 salto de nivel
Medio	Proyección vertical a medio-largo plazo a puestos que impliquen jerárquicamente 1 salto de nivel
En su nivel	Proyección horizontal a corto- medio plazo hacia puestos similares a los que ocupa en cuanto a nivel de competencias y responsabilidades

Utilizando la Guía para el Evaluador, seleccione una de las siguientes opciones que definan la proyección del evaluado:

5. Matriz de Desempeño y Proyección

Alto		
Medio		
En su nivel		

Proyección



Sobresaliente

Adecuado

Parcial

Resultados y Logros/ Desempeño

6. Proyección de carrera

Indique dos puestos tipo al que el evaluado podría proyectarse

1		Area
2		Area

¿Qué oportunidades de desarrollo identificas en el evaluado para proyectarse en dichos puestos?

¿En cuanto tiempo podría estar en condiciones de cubrir ese/esos puesto/s?



ANEXO III

La Estrella

Nombre y Apellido del evaluado: _____ DNI: _____
Edad: _____ Nombre y apellido del evaluador: _____
Nombre del Puesto: _____ Nº de Legajo: _____
Reporta a: _____ Cuenta: _____
Nivel: _____ Fecha de incorporación: _____

Seleccione el tipo de evaluación que se lleva a cabo:	Autoevaluación:	
	Evaluación Jefe:	
	Entrevista Feedback:	

Habilidades	Ponderación/ PESO	esperado		Real		Frecuencias	%	Total
		Grados	%	Grados	%			
Responsabilidad personal	10	B	0,75	B	0,75	Siempre	1	10
Aprendizaje Continuo	10	A	1	A	1	Frecuente	0,75	7,5
Credibilidad Técnica	10	C	0,5	C	0,5	Siempre	1	10
Planificación	10	C	0,5	C	0,5	Siempre	1	10
Integridad	10	B	0,75	B	0,75	A veces	0,5	5
Trabajo En Equipo	10	A	1	A	1	Siempre	1	10
Comunicación	10	B	0,75	B	0,75	Rara vez	0,25	2,5
Interpersonal	10	B	0,75	B	0,75			
Compromiso Con la	10	B	0,75	B	0,75	Siempre	1	10
Rentabilidad	20	D	0,25	D	0,25	Siempre	1	20
Iniciativa	20	D	0,25	D	0,25	Siempre	1	20
Total								85



REFERENCIAS

Grado de Cumplimiento	
A	1
B	75
C	50
D	25
E	0

Frecuencias	
Siempre	1
Frecuente	0.75
A veces	0.5
Rara vez	0.25

	Plan de desarrollo personal	2)
--	------------------------------------	-----------

Comportamientos	Tipo de acción	Urgencia	Comentarios

	Evaluación Final General	3)
--	---------------------------------	-----------

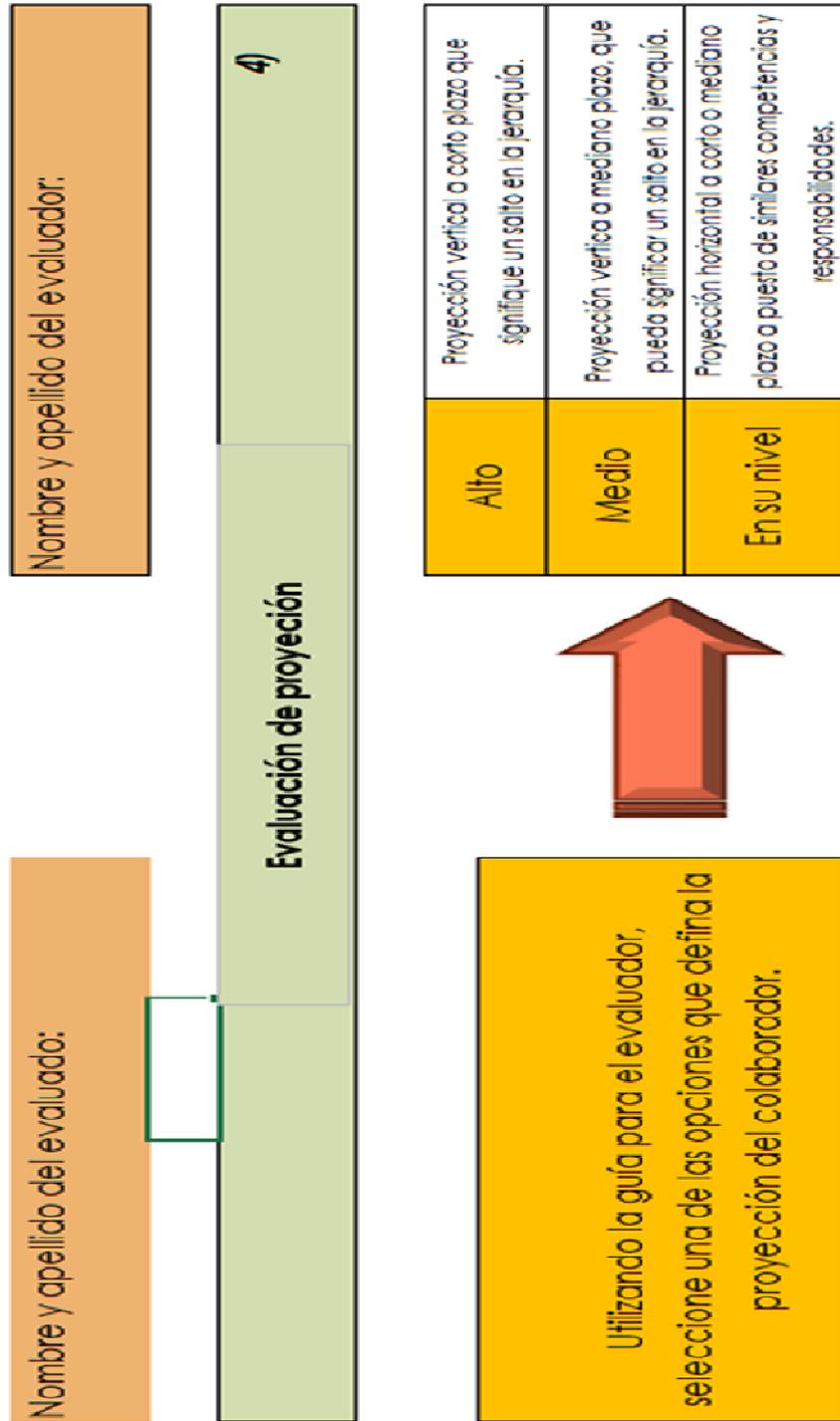
Defina el desempeño general del empleado



Sobresaliente		
Adecuado		
Parcial		



La Estrella





ANEXO IV

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION		
A	Capacidad de enfrentar problemas de forma proactiva. Idear politicas. Comprender y valorar posturas diversas. Promover los cambios en la organización.	PREGUNTAS
		Frente a una situación de conflicto, ¿Reacciona en pos de llegar al mejor acuerdo para las partes?
B	Capacidad de diseñar politicas. Comprende y valora posturas propias y ajenas. Modifica su enfoque.	Frente a una situacion de enfrentamiento, ¿Tiene la capacidad de aunar esfuerzos y llevar a cabo las actividades solicitadas?
C	Implementa politicas dentro de su sector. Que implica la participacion de grupos diversos.	¿Colabora a que el grupo lleve a cabo las politicas planteadas respetando todas las posturas?
D	Capacidad de implementar politicas en su puesto de trabajo. Para poder enfrentar problemas, incluso otros puntos de vista.	¿Puede llevar adelante la politica planteada en su puesto de trabajo sin entrar en conflicto con las partes?



ANEXO V

Clarín.com · iEco · Economía · 07/02/16

¿Llegó la hora del adiós a las evaluaciones de desempeño?

Nuevos enfoques Las evaluaciones atadas a objetivos anuales van dejando paso a un feedback permanente por parte de los líderes.

"Las nuevas tendencias indican que la medición milimétrica del trabajo de una persona es imposible, además de improductiva, dado que traslada el foco hacia el control y la elusión del cambio."

"Sandra Scarlato, directora de Proyectos de Whalecom, afirma que es necesario cambiar el foco de los métodos actuales para ir hacia una mentalidad de crecimiento, utilizando procesos y herramientas ágiles y flexibles. En este sentido, los jefes enfrentan la necesidad de pasar del modelo de evaluador al de coach, lo cual implica que el feedback mismo debe cambiar."

"En línea con estas tendencias, Natura actualizó su Programa de Desempeño y Reconocimiento, que le permite mapear los talentos y abrir espacios de feedback. En ese marco organizó un Foro de Personas: un espacio que reemplaza a las antiguas evaluaciones, donde los gerentes se reúnen para discutir carrera, desarrollo y oportunidades de cada colaborador."

"También en Accenture llevan adelante un cambio en el proceso de evaluación. Alejandra Ferraro, directora ejecutiva de RR.HH. para Latinoamérica, explica que anteriormente medían cumplimiento de objetivos y dedicaban muchas horas a procesos de comparación de pares: "Ahora nos enfocamos en el coaching individual y en dar feedback todo el año, trabajando sobre las capacidades a desarrollar, intereses y fortalezas: el centro de la evaluación permanente es la persona".