

Senor, Valentina

La evaluación de desempeño como instrumento de medición y mejora

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Dirección Estratégica de
Recursos Humanos**

Directora: Rojas, Miriam Viviana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

La evaluación de desempeño como instrumento de medición y mejora

Autor: Senor Valentina
Tutor: Rojas Miriam Viviana

Resumen

Este trabajo está enfocado en brindar una herramienta que permita conocer el desempeño de los trabajadores en una cooperativa láctea argentina de más de 500 empleados. La empresa se encuentra en un momento de crecimiento y expansión que hacen posible la aplicación de esta herramienta. Es fundamental conocer el desempeño de los trabajadores, ya que lo que no se mide no se puede gestionar.

Para este fin, se llevó a cabo un trabajo de entrevistas y cuestionarios con los trabajadores de mandos altos y medios para conocer si el desempeño era evaluado y de qué manera.

Como resultado se planteó el siguiente objetivo general: “Diseñar una herramienta acorde a las necesidades de la empresa que permita medir el desempeño de los trabajadores de mandos altos y medios (Jefes y Encargados) en el transcurso del año 2020.”

Como propuesta este trabajo permitirá evaluar en primera instancia el desempeño de los mandos altos y medios de la empresa, para conocer si poseen las competencias críticas para el puesto y en qué grado. Con los resultados se podrán tomar distintas medidas de acción de mejora; este trabajo también permitirá a los mandos altos y medios familiarizarse con la herramienta para a futuro poder avanzar y aplicarla hasta los niveles del núcleo operativo.

En efecto se desarrolló un plan de acción con definiciones de competencias, conductas críticas observables, metodologías de trabajo y tiempos para implementar la herramienta de evaluación.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, competencias, conocimiento, gestión.

Trabajo Final de Posgrado: “Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos”

Universidad Católica de Córdoba – ICDA

Senor Valentina

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 1 |
| Introducción | 4 |
| Capítulo I: Marco teórico | 7 |
| I.1. Los inicios de la evaluación de desempeño | 7 |
| I.2. La utilidad de la evaluación de desempeño | 9 |
| I.3. El desempeño en el puesto de trabajo | 10 |
| I.4. La evaluación de desempeño como herramienta y sus finalidades | 11 |
| I.5. La evaluación de desempeño por competencias | 12 |
| I.6. La evaluación de desempeño como herramienta de control estratégico | 15 |
| Capítulo II: La empresa..... | 17 |
| II.1. Reseña histórica | 17 |
| II.2. Características de la empresa | 21 |
| II.3. Conclusiones Diagnósticas | 26 |
| Capítulo III: Metodología..... | 28 |
| III.1. Entrevista Semiestructurada | 28 |
| III.2. Cuestionarios..... | 29 |
| Capítulo IV: Propuesta..... | 35 |
| Plan de acción para la implementación de la propuesta | 36 |
| Conclusión | 41 |
| Bibliografía | 42 |
| Anexo | 43 |
| Anexo 1: Entrevista Semiestructurada..... | 43 |
| Anexo 2: Cuestionario | 52 |
| Anexo 3: Gráficos | 55 |

Introducción

Este trabajo presenta una propuesta de mejora para una empresa, cooperativa láctea Argentina con 76 años de trayectoria en el mercado y más de 500 empleados. Una empresa marcada por los valores del cooperativismo y una cultura muy particular.

La organización se encuentra en un momento de crecimiento, con muchos procesos estructurados y formalizados buscando una íntegra profesionalización de todas sus áreas.

En este proyecto se descubre la necesidad de desarrollar una herramienta que permita conocer el desempeño de los trabajadores, para poder tomar acciones y hacer propuestas de mejora. Es fundamental comenzar a conocer, ya que lo que no se mide no se puede gestionar.

En el proyecto se plantea conocer el desempeño de los mandos altos y medios puesto que, la aplicación de este tipo de herramientas es nueva en la organización. De esta manera, se conocerá en detalle y en primera persona su utilidad, para luego poder aplicarla al núcleo operativo.

Por otro lado, se encuentran dadas las bases para realizarla, ya que en la empresa existen varios procesos y mecanismos formales que hacen factible su aplicación.

Recursos Humanos, a través de la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño se centra en medir el rendimiento que afecta al éxito de la empresa, agrega valor, alineando su estrategia a la de la organización, generando una intervención efectiva. Para ello se definieron los siguientes objetivos:

General:

- “Diseñar una herramienta acorde a las necesidades de la empresa que permita medir el desempeño de los trabajadores de mandos altos y medios (Jefes y Encargados) en el transcurso del año 2020.”

Específicos:

1. Diagnosticar cual es la situación actual en el desempeño de los trabajadores que ocupan la posición de mandos medios.
2. Describir las competencias a evaluar de cada puesto entendiendo las mismas como el “saber” y “saber hacer” un conjunto de conocimientos habilidades y actitudes necesarias para cada puesto.
3. Describir que entiende la empresa por buen desempeño.
4. Relevar cuales son las necesidades de la empresa, en relación a las competencias necesarias de sus trabajadores.
5. Identificar qué impacto tendría la medición del desempeño en la productividad de los trabajadores.

Para llegar a esta instancia de mejora, con la aplicación de un plan de acción, se distribuye el trabajo como se indica a continuación:

En el capítulo I se encuentra el marco teórico, que sirve como referencia y soporte de este trabajo. A través de varios autores se explica los inicios de la evaluación de desempeño, la herramienta, sus utilidades y finalidad. El desempeño en el puesto de trabajo, la evaluación por competencias y en última instancia la evaluación como herramienta de control estratégico.

En el capítulo II se presenta la organización, su historia, su estructura formal, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y las conclusiones diagnósticas. Las mismas describen que le sucede a la empresa, las manifestaciones del problema y que es necesario para mejorar la situación actual.

En el capítulo III se presenta la metodología utilizada, una entrevista semiestructurada y un cuestionario para la recolección de datos, su análisis y elaboración de la propuesta.

En el capítulo IV se presenta la propuesta con un plan de acción para implementar.

Finalmente se plantea la conclusión y los anexos con información aplicada en la metodología.

Capítulo I: Marco teórico

I.1. Los inicios de la evaluación de desempeño

Desde los comienzos del mundo, se dice que donde hay un hombre, existe un juez, durante siglos los hombres han advertido la exigencia de hacer más eficaz y sistemático el juicio sobre sus propios colaboradores.

En las empresas particulares la valoración del personal en forma organizada aparece más tarde, en la época de la primera guerra mundial.

Así pues, los hombres han sido siempre juzgados por sus superiores, tanto en el caso de que este juicio fuera explícito, bajo la forma de notas de calificación o de información, como de que fuera expresado implícitamente, en forma de juicio favorable o adverso a una determinada medida: acenso, aumento de sueldo, traslado.

Se habla de valoración del personal o del mérito individual únicamente para designar un procedimiento orgánico y sistemático de expresión de los juicios en relación con el personal subordinado. La exigencia de tal procedimiento aparece con el desarrollo de las grandes organizaciones: el ejército y la burocracia estatal primero, las empresas privadas después. Cuanto más disminuye la influencia inmediata del rendimiento sobre la eficiencia de la organización de la que forma parte, la misma se encuentra en la necesidad de conocer lo que hace cada uno, cómo se porta, quien es; y conocerlo de manera segura, por medio de datos que se presten a ser clasificados, registrados, comparados. He aquí la razón de por qué se recurre a la valoración del personal: para sustituir los juicios dispersos, ocasionales y formulados de acuerdo a los más variados criterios, por un procedimiento sistemático, un lenguaje unificado y basado en parámetros precisos.

Nace así la valoración del personal por exigencias de información de conocimiento. Es un inventario del patrimonio humano, de sus cualidades profesionales, de su preparación, de su rendimiento, de su potencial; y como cualquier inventario tiene un carácter periódico.

La valoración, por otra parte, es un derecho de el mismo individuo, que cuanto mayores son las dimensiones de la organización en la que se encuentra insertado, tanto menos está en condiciones de darse cuenta directamente de la forma en que la organización lo juzga y de lo que espera de él. El individuo tiene, ante todo, el derecho de ser juzgado en forma objetiva y de acuerdo con un procedimiento preciso y unos criterios definidos; en segundo lugar, de conocer tal juicio y de hacer valer eventualmente sus propias justificaciones.

La valoración de personal se define por esto como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra, por sus características personales y/o por su prestación con respecto a la organización en la que forma parte, expresado periódicamente conforme un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo.

En el sentido amplio, la valoración del personal aparece como un proceso continuo, permanente que afecta al sujeto durante todo el tiempo de su pertenencia en la organización y que comienza aún antes de que se haya insertado definitivamente en ella, durante la fase de la selección se da.

Después de este período el proceso de valoración continua, puesto que el individuo, por el solo hecho de trabajar, actuar, vivir en un cierto ambiente, concurre con cualquier acción, actitud o palabra a crear en los que están a su lado una determinada opinión de él.

Este proceso continuo se concreta periódicamente en actos formales de expresión del juicio conforme a un procedimiento preciso. Por esta razón, la valoración del personal es un acto que consiste en fijar periódicamente por escrito el juicio que sobre el individuo se ha venido formando.

Al ser la valoración del mérito personal un proceso continuo, no puede examinarse aisladamente, sino que tiene que ser insertado en todo el complejo de la organización. Constituye por eso, una parte integrante e inseparable de la actividad de la organización. Es un instrumento de actuación de la política empresarial, instrumento que contribuye, en estrecha relación con los demás, a la obtención de lo que en todos los campos es el objetivo principal de la organización: máxima eficacia, mediante un mejor rendimiento y un menor costo.

La valoración del mérito individual está estrechamente relacionada, con la selección de personal, el adiestramiento, la retribución, la motivación del personal, con el análisis y valoración del trabajo. Esta afirmación pone de relieve el que la valoración no se termine ni en el acto formal de expresión del juicio, ni en el proceso continuo de apreciación del individuo, sino que se refleje en toda una serie de instrumentos organizativos.

La valoración del mérito individual tiene que ser considerada como una técnica fundamental de dirección.

Se ha dicho que la valoración del mérito individual, tiene como último objetivo, obtener la máxima eficiencia de la organización. En efecto, sus resultados permiten un empleo más racional de los recursos humanos de que se dispone y una mejora de los mismos.

Bajo este aspecto se pueden distinguir las finalidades de la valoración del mérito individual en:

- Administrativas: La atención está puesta en la posibilidad de fundar sobre bases más objetivas y justas toda una serie de medidas administrativas (ascensos, aumentos, traslados, despidos, etc.) favoreciendo así su comprensión y aceptación por parte del personal.
- De mejora: La atención está puesta en la posibilidad tanto de desarrollar la capacidad de los empleados y de corregir sus faltas, como de estimularlos a perfeccionarse y a superar sus defectos, a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles. (Zerilli, 1978).

1.2. La utilidad de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da al desempeño de un empleado y dejar constancia de ello.

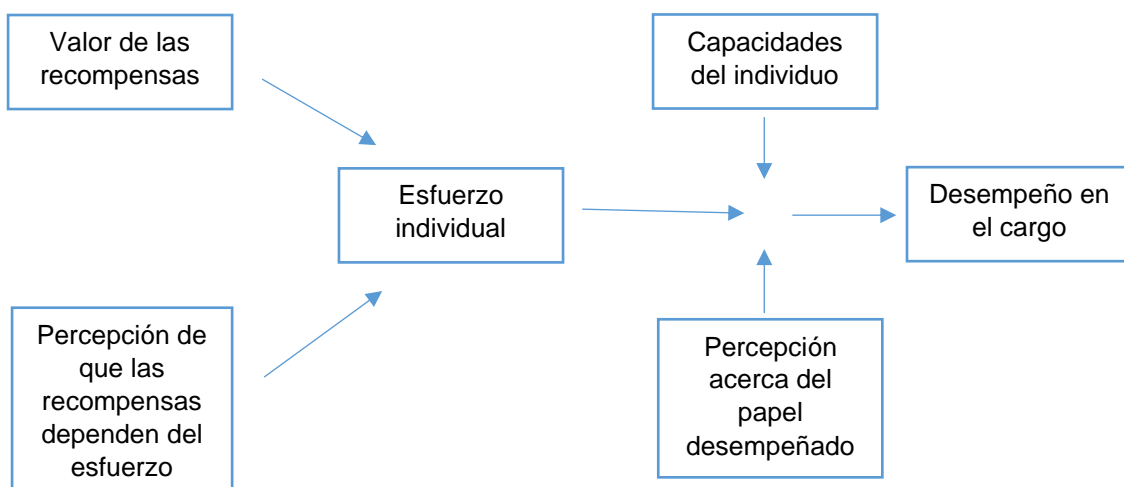
Como técnica, su origen se remonta a 1916, es decir que tiene un largo tiempo de experimentación acumulada. Sirve para que:

- El personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- El personal sepa que opina la empresa de él.
- Cada empleado pueda argüir sobre sí mismo y sobre los temas que le tocan.
- Cada supervisor puede abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente pueda observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que reportan a él.
- Se mejoren las relaciones y el clima de trabajo a partir de la discusión de los temas.
- Pueda existir una política de remuneraciones clara que merite el trabajo realizado.
- Se pueda establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se pueda conocer el potencial humano de la empresa.
- Se pueda programar los movimientos de personal.

- Se pueda guiar para el caso de despidos masivos o individuales. (Maristany, 2000).

I.3. El desempeño en el puesto de trabajo

Cabe destacar que el interés no radica en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades, capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.



Fuente: Chiavenato, 2005, p356.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo de futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen con distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. En

resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

La evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007)

I.4. La evaluación de desempeño como herramienta y sus finalidades

La evaluación del desempeño es la herramienta del proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo, así como la forma en que logrará dichos objetivos. La evaluación de desempeño estima el rendimiento del empleado en relación a estándares predefinidos. La mayor parte de los empleados procura obtener información sobre la manera en que cumple sus actividades. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo cotidiano, son necesarias pero insuficientes.

Asimismo, la evaluación de desempeño ayuda a evaluar otros procesos tales como el de búsqueda y selección, capacitación y desarrollo. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más del área de gestión de recursos humanos, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el personal. Se podrían resumir en las finalidades derivadas de la gestión del desempeño de la siguiente manera:

- Evaluar el rendimiento y las conductas de los empleados orientadas éstas al cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados sobre la base de la mejora del perfil y el desarrollo de sus habilidades y competencias.
- Detectar el grado de ajuste persona-puesto, encontrando la mejor combinación, en donde la persona pueda desplegar todo su potencial y optimizar su desempeño.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información, hacia la conducción y hacia el empleado.
- Establecer un sistema formal de comunicación en la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.

- Auto-conocimiento por parte de los empleados.
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación para elaborar planes futuros de capacitación y desarrollo. (Rojas, 2014).

1.5. La evaluación de desempeño por competencias

Ansorena Cao explica que “Una competencia es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (p.76).

Al hablar de competencias conductuales requeridas, debemos pensar en todo momento que se tratan de situaciones críticas para alcanzar un resultado positivo, es decir, sin cuya realización adecuada es imposible o muy improbable alcanzar el resultado deseado. Son aquellas que son realmente imprescindibles (y no solo deseables o incluso importantes). Se trata de competencias conductuales que debe poseer el empleado que desempeña el puesto y en cuya ausencia la situación crítica no puede realizarse completa o adecuadamente y en consecuencia el área de resultados correspondiente, no se alcanza. Ansorena Cao 1996 (p.77).

Las posibles descripciones sobre las competencias conductuales o características de la conducta profesional de los sujetos pueden ser tan variadas y distintas como organizaciones emprendan la tarea de analizar y taxonomizar la conducta. Se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices sean diversos, de tal modo que unos aspectos concretos de la “forma de ejecución” de unas conductas profesionales concretas se incluyan en una definición de una competencia conductual específica o de otra. Esta diversa forma de contemplar las facetas “finas” del comportamiento dará origen a diversas listas de competencias conductuales y en consecuencia, a diferentes maneras de analizar los puestos de trabajo.

Por una parte, parece recomendable, desde una óptica estratégica que permita la búsqueda de aspectos diferenciales de competencias, “ventajas diferenciales” según se han venido en denominar, que cada organización haga el esfuerzo de identificar y descubrir su propia lista de competencias conductuales. Este esfuerzo se ve recompensado por el resultado final obtenido, que se ha comprobado en múltiples

ocasiones en grandes grupos empresariales, ya que las listas de definiciones de competencias conductuales resultantes resaltan, de manera especialmente vívida, las características de la “cultura corporativa” que se pretende impulsar desde la alta dirección, y definen con claridad aspectos de los valores y de las formas características que la organización persigue en el comportamiento de sus miembros. Esto, tanto más firmemente transmitido al conjunto de la organización cuanto mejor se definen aquellas competencias conductuales, en un número reducido, que se aplican de forma “fija” como requerimientos universales para colectivos concretos dentro de la organización. Por ejemplo, se pueden definir que un conjunto de seis a ocho competencias conductuales específicas son aplicables como objetivo “sine qua non” para los directivos o para los trabajadores de línea de producción. Con ello se consigue, a largo plazo, una identificación y homogenización de los valores clave o básicos de ese colectivo y una identificación más precisa de quienes se encuentran dentro de las corrientes de evolución diseñadas por la dirección y quienes se encuentran al margen de ellas.

El problema generalmente detectado es la propia construcción de tales listas de competencias conductuales. En efecto, una de las condiciones imprescindibles para que estas listas de definiciones sobre las características de la conducta sean útiles y “científicamente correctas, estriba en que sus contenidos sean realmente independientes unos de otros; es decir, que la presencia de una determinada competencia conductual en un sujeto no implique necesariamente la presencia de las demás. De otro modo sería difícil identificar y discriminar unas de otras en el proceso de análisis de puestos de trabajo. La independencia estadística, empírica de cada una de las competencias conductuales es difícil de establecer, cuando se trata de listas nuevas, creadas ad hoc para una organización y este proceso de investigación suele ser costoso y largo. Por ello en la mayoría de las ocasiones se opta por acudir a listas de descripciones de competencias conductuales previamente elaboradas y estudiadas por especialistas, entre las cuales se eligen las más pertinentes para el uso de una organización específica, añadiendo en ocasiones, matrices o restricciones particulares a estas definiciones estándar, de modo que, finalmente reflejen de forma más adaptada, la personalidad de la organización en la que se van a implantar.

En cuanto a las listas predefinidas o estandarizadas, existen variadas versiones según los autores y pueden, en términos generales clasificarse en dos grandes grupos:

- Competencias generales: Aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de

elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Excluyen asimismo, definiciones muy específicas de habilidades ligadas directamente a una peculiar actividad o función. Son definiciones de competencias conductuales que afectan al conjunto de los profesionales de una organización, sea cual sea su nivel o área funcional.

- Competencias técnicas: Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área funcional y que describen competencias conductuales ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto. Ansorena Cao 1996 (p.171).

Por otro lado, cuando hablamos de rendimiento, el mismo está propiciado por las acciones de una persona o sistema. Medir el rendimiento es cuantificar lo que se ha hecho, y evaluar el rendimiento es asignar un juicio del valor o de la calidad de la medida cuantificada otorgada al rendimiento (Williams, 2003). El término rendimiento tiende a utilizarse de forma poco estricta y suele abarcar tanto resultados como conducta. Es conveniente utilizar un lenguaje más preciso, puesto que es posible que la gestión del rendimiento como resultado exija intervenciones distintas de la gestión del rendimiento como conducta.

Para conseguir un rendimiento la persona pone en práctica una conducta en una situación para alcanzar resultados; no toda conducta es sinónima de rendimiento, solo la conducta relevante para los objetivos cuenta como rendimiento. Así, Campbell (1996) define rendimiento en términos de conductas relevantes para los objetivos, y establece ocho factores o componentes principales. Para este autor hay tres determinantes básicos:

- Conocimiento declarativo, esto es, los conocimientos sobre los hechos y las cosas.
- Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades.
- Motivación, definida como conducta de elección: de actuar, de esfuerzo que se va a invertir y de persistir en el tiempo en dicho nivel de esfuerzo.

El análisis lleva a relacionar el papel de las competencias dentro de la teoría del rendimiento. Si se adopta una perspectiva conductual esta relación está clara: las competencias son conductas relevantes para el trabajo y como tales no parecen diferenciarse del concepto de Campbell del rendimiento, esto implica:

Rendimiento = conducta = competencias. (Rojas, 2014).

1.6. La evaluación de desempeño como herramienta de control estratégico

El control estratégico se puede definir como un proceso donde se establecen sistemas de control en los niveles corporativo, de negocios y funcional las empresas, esto posibilita que los gerentes estratégicos evalúen si están logrando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente; en definitiva, se verifica el éxito o no de la aplicación de la estrategia (Cáceres, 1990). La objetividad en el análisis y la necesidad de contar con información que retroalimente el proceso de toma de decisiones lleva a la confección de sistemas que de manera periódica permitan el control de los resultados de la aplicación estratégica.

Una de las funciones de la gerencia es el control, la administración estratégica ha proporcionado importantes avances en la definición e instrumentación de herramientas. Se deben seleccionar controles que suministren un marco de referencia para monitorear, medir y evaluar si está logrando metas y objetivos estratégicos.

Kaplan y Norton (1997) focalizan su modelo en la necesidad de conseguir una organización centrada en la estrategia. Por esto, es imprescindible entender a la implementación estratégica como un proceso equilibrado de creación de valor que trasciende el control financiero. Es necesario incorporar tanto variables financieras como no financieras. Las consideraciones del comportamiento deben tener un papel importante para los sistemas de control y un apropiado diseño, implementación y administración ya que tienen una relevancia directa y son de primordial importancia para el entendimiento apropiado del control.

Para la gestión de recursos humanos también se plantea el desafío en el aporte de herramientas específicas de control estratégico. Este ofrece respaldo al aporte que puede suministrar dicha gestión, otorgando indicadores de medición respecto al aporte de la gente en el proceso organizacional.

La alineación a la estrategia empresarial comienza con una comprensión acabada del valor que crea la empresa y como este se logra. Por ejemplo, se necesita definir como los objetivos financieros se vinculan con factores claves de éxito de la empresa respecto a sus clientes, procesos internos y personal.

Partiendo de esta comprensión de las relaciones, la organización puede planificar su gestión estratégica, especificando competencias y conductas esperadas del personal. Las características y resultados perseguidos varían en cada empresa en particular.

Resaltar la importancia de medir el rendimiento empresarial desde el enfoque de la estrategia difiere de aquel que solo confía en los resultados financieros.

Los directivos prestan demasiada atención a las dimensiones financieras del rendimiento y no consideran las fuerzas que llevan hacia los resultados.

Desde la gestión de recursos humanos, se debe incorporar un sistema de medición del rendimiento como contribución estratégica, en el que especifique el control de costos, y también la creación de valor. Esta es una tarea compleja, implica trabajos de fondo, en los que la cultura empresarial debe acompañar el enfoque. Tal como Kaplan y Norton (1997) afirman que cuando se trata de medidas específicas relativas a la gestión de recursos humanos, las empresas no han llevado a cabo esfuerzos para medir los resultados. (Rojas, 2014).

Capítulo II: La empresa

II.1. Reseña histórica

Los inicios

Movidos por el afán de mejorar el rendimiento de su producción lechera, se reunieron en esta localidad el 7 de Agosto de 1943, con el propósito de fundar una Sociedad de Cooperativas, "Fábrica de Manteca" para la elaboración industrial de los productos de los socios de las cooperativas y venta de los mismos, y llevar a la práctica todas aquellas iniciativas que resulten provechosas técnica y económicamente a los que se dediquen a la producción de la leche, a las Cooperativas asociadas y a la Industria Lechera Nacional, encuadrando sus estatutos, organización y funcionamiento dentro de las disposiciones de la Ley Nacional N° 11388..." (Acta N° 1 "constitutiva" Libro de Actas N°1 de Asambleas Generales y del Consejo de Administración de "Cooperativas Asociadas Fábrica de Manteca" Ltda. Del 7/8/1943).

La sociedad de cooperativas

Se encontraban presentes los señores delegados de: *Cooperativa de Tamberos "Las Delicias" Ltda. De Freyre (Colonia Iturraspe):* Nicodemo Karlen, Carlos Garbarini y José Balla; *Cooperativa Cremera "La Favorita" Ltda. De Freyre:* Jorge Carignano Negro, Ricardo Mensa y Santiago Sereno; *Cooperativa de Tamberos "La Moderna" Ltda. de Freyre:* Bernardino Armando, José Roggero Trossero y Bartolo J. Ferrero; *Cooperativa de Tamberos "La Maravilla" Ltda. De Freyre (Colonia Anita):* César Tortone, Juan Angel Gianinetto y José M. Tortone; *Cooperativa de Tamberos "La Vencedora" Ltda. de Freyre:* Alfredo Binner, Juan Maletto y José Roggero Pairola; *Cooperativa Ltda. de Tamberos "La Poderosa" de Freyre:* Luis Pochettino, Bautista Casale y Santiago Buley.

Así quedó constituida la SOCIEDAD DE COOPERATIVAS ASOCIADAS FÁBRICA DE MANTECA LTDA., con domicilio en el Departamento San Justo, provincia de Córdoba. Los representantes de las mencionadas cooperativas resolvieron fijar en veinte mil pesos moneda nacional el aporte de cada una de ellas (o sea veinte acciones de un mil pesos moneda nacional).

Al día siguiente, poniendo de manifiesto el espíritu emprendedor de los integrantes del Primer Concejo de Administración, y con el propósito de adelantar los trabajos preliminares para la pronta edificación de la fábrica de manteca, se formaron cuatro subcomisiones de estudio:

- Subcomisión para la compra de maquinarias.
- Subcomisión para la compra de terreno.
- Subcomisión para el proyecto de edificación.
- Subcomisión para atraer el interés de otras Cooperativas regionales (a los fines de incorporarlas a la nueva empresa).

Cada Subcomisión se abocó de inmediato a cumplir su tarea. Así es que la primera adquisición de maquinarias nuevas se realizó mediante contrato de fecha 27 de agosto de 1943, con la empresa Agar Cross y Cía. Ltda., previo estudio minucioso de dos ofertas presentadas, en la suma de \$167.000 m/n c/l, y a 180 días de plazo para su instalación.

Construyendo el futuro

Transcurrido cinco días de la fecha de fundación de la fábrica, se procedió a la apertura de los presupuestos para la compra de terreno. Se resolvió tomar muestras del agua en cada una de las zonas posibles y enviarlas al Ministerio de Agricultura para su análisis, dejándose la adquisición en suspenso hasta tanto se conocieran los resultados. El día 15 de septiembre, obtenidos los mismos, facultóse a la subcomisión correspondiente para adquirir una parcela del terreno del Sr. Alfredo Martina, en la suma de \$ 650 m/n la hectárea. El terreno constaba de 11 hectáreas, 42 áreas, 85 centiaéreas y 71 decímetros cuadrados.

Una de las razones de más peso, que decidió la ubicación de la planta en el sitio donde actualmente se emplaza, fue la proximidad al ramal ferroviario para facilitar el transporte de la manteca.

Continuando con la celeridad que los caracterizaba, se convino con el ingeniero Sr. Juan R. Bascolo, la confección y firma de planos y la dirección técnica de la obra en la suma de \$ 3500 moneda nacional y con el Sr. Arturo Gallo Mantrull la mano de obra del edificio, menos el hormigón, en \$11.000 m/n. La piedra fundamental fue colocada el día 11 de octubre de 1943. El 5 de abril del año siguiente se obtuvo la personería jurídica según decreto N° 4352 Serie A del Superior de Gobierno de la Provincia. Por lo tanto, "Cooperativas Asociadas Fábrica de Manteca Ltda." pudo proceder a la escrituración del terreno.

Puesta en marcha

El 9 de octubre de 1944 se inició la marcha de "La Fábrica" que fuera bendecida el 11 de octubre de ese mismo año.

El lugar de reunión del Concejo de Administración era el bar del Sr. Pedro Giraud, hasta que el 17 de noviembre de 1943 se decidió alquilar el local ofrecido por el Sr. Eugenio Brezzo, con servicio telefónico pero "sin incluir llamadas a larga distancia".

Hacia 1943 estaba apenas en su imaginación; en 1945 presentaron la primera Memoria y Balance General.

Antes de iniciar la producción de manteca, surgió la necesidad de ponerle nombre. Se eligió el nombre de la empresa para la de primera calidad y otra para la de segunda calidad.

Asimismo se decidió tomar dos nombres más, al solicitar la inscripción o registro de marca se propondría que, en caso de rechazo de una de las denominaciones, pasaría a ocupar el lugar inmediato superior el nombre siguiente

El 2 de agosto de 1944 sin contratos y a prueba, sin compromiso por ninguna de las partes, se decidió otorgar el servicio de transporte de la producción desde las cooperativas primarias a "La Fábrica", a la firma Marchiaro Hermanos y Cía., por el término de cuatro o cinco meses.

En reunión del Concejo de Administración del 21 de junio de 1944, se procedió a la designación del personal necesario para la puesta en marcha de "La Fábrica"; por lo tanto, se contrataron los servicios de los señores Beningno Galaverna, Santiago Rolando, Renzo Dalmaso, Miguel A. Musso, Juan Alesso, Julio Patrizzi, Bartolo Baudino, Carlos Longo, Antonio Paganini.

Teniendo en cuenta la proximidad de la puesta en funcionamiento de la anhelada fábrica y ante la necesidad de contar con personal técnico fueron contratados los servicios de los señores: Virgilio Pulidori, Modestino Calvi y Francisco Tolosa como jefe de máquinas, maquinista y foguista, respectivamente. El señor Antonio Torres ingresó como primer técnico mantequero de la planta fabril.

El lunes 9 de octubre de 1944 se comenzó con el trabajo de elaboración con la recepción de unos treinta tarros de crema entregados por las cooperativas "La Maravilla", "La Favorita" y "La Vencedora".

Producción y comercialización

Apenas transcurrido un año desde aquella reunión donde se concibió el proyecto, la cooperativa comenzó a comercializar su producción. La primera venta de

400 Kg. diarios en cajones de 25 Kg. cada uno "sobre vagón Rosario", fue la concreción de un sueño que requirió esfuerzo, trabajo y sacrificio.

A fines de 1944 se resolvió enviar muestras de manteca al Ministerio de Agricultura de la Nación a efectos de que fuera analizada y clasificada. La decisión fue tomada para facilitar la venta del producto en el exterior.

Como se puede advertir el entusiasmo caracterizaba el espíritu del primer Directorio de la Empresa; apenas se contó con una significativa partida de mercadería, se abocó a la búsqueda de mercados nacionales y extranjeros para su venta. A tales efectos fueron nombrados los señores: Bernardino Armando, Carlos Garbarini y José Balla con facultades para concertar las ventas sin necesidad de que ello implicara la previa reunión del Directorio.

Las primeras ventas de manteca efectuadas fueron las siguientes: De 60.000 a 70.000 Kg. a la River Plate Dairy S.A. 100 cajones a Néstor A. Casabianca de la ciudad de Santa Fe.

En enero de 1945 se comenzó con el fraccionamiento de manteca en paquetes de 100 y 200 grs. Cabe destacar que el producto que ofrecía al mercado era de buena calidad, prueba de ello es que muchas veces la demanda superaba la producción. A principios de 1946 se realizó la primera venta para exportación, negocio que se concertó con la Misión Económica Belga, para seguir después con ventas destinadas a Francia, Italia, Rusia y Suiza.

Es indudable que los comienzos no fueron fáciles; pero el tesón, el entusiasmo y la voluntad férrea que todos pusieron, tanto productores, como directivos y empleados hicieron posible al desarrollo y al afianzamiento de la empresa como industria señera de nuestra zona y orgullo de sus iniciadores.

Una nueva etapa: la fusión

Para crecer era necesario salir a competir al mercado con productos de muy buena calidad. Había que crear las condiciones técnicas óptimas y reducir costos de producción, transporte y gastos administrativos. Entonces cobró fuerza la idea que se venía gestando desde hacía unos años: Fusionar las cooperativas de primer grado y de segundo grado en un solo bloque cooperativo. Como las cooperativas primarias carecían de la infraestructura requerida, tuvo que tomar las riendas la cooperativa de segundo grado. Era necesario que las entidades de primer grado dejarán de elaborar crema y caseína debían enviar la leche fluida a la cooperativa de segundo grado para que la industrializara.

A partir de 1968, con la adquisición de una máquina ensachadora, se ingresó al mercado interno con leche entera y descremada pasteurizada en sachet de un litro y desde 1971, yogur. Un año antes (1970), había adquirido la marca una nueva marca.

Disolución sin liquidación de las entidades de primer grado

El proceso de fusión cobró forma definitiva cuando en la sesión semanal del Consejo de Administración del 16 de junio de 1975 autorizaron a sus Presidente, Domingo Sereno, para que se reuniera con sus pares de las Cooperativas adheridas, facultándolo expresamente para que comprometiera a cada uno a convocar a sus respectivos asociados a una asamblea extraordinaria donde se decidiría la fusión de las Cooperativas de primer grado. En distintas fechas cada Cooperativa primaria realizó su asamblea y paulatinamente fueron dando su aprobación al proyecto.

Una vez más triunfó el espíritu Cooperativista y aquello de que “La unión hace la Fuerza” se plasmó en una contundente realidad. El 1° de enero de 1976, al amparo de la Ley de Cooperativas se concretó la fusión de las Cooperativas primarias con una de segundo grado y nació: “La empresa”, como Cooperativa de primer grado.

El capital inicial de la nueva entidad de primer grado quedó integrado por el patrimonio neto de las cooperativas fusionadas, de acuerdo con el balance que cada una de ellas realizó a la fecha de resolverse su disolución.

En todos los casos los terrenos donde se edificaron fueron donados por sus propietarios con la condición de que en ellas funcionaran las cremerías o cooperativas de primer grado. Cabe señalar que, a fines de la década del 90 las propiedades volvieron a sus antiguos dueños, años después que se concretara la fusión.

Al año siguiente de la fusión se logró la inscripción definitiva de su matrícula en el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y la cancelación de las matrículas de las anteriores entidades.

II.2. Características de la empresa

La empresa, es una cooperativa láctea Argentina de primer grado, con 76 años de permanencia en el mercado, siendo en la actualidad una de las más importante de la Argentina en su rubro.

La misma se caracteriza por ser una empresa láctea regional, innovadora y fuertemente orientada al consumidor, con una gestión planificada, flexible y eficiente en los procesos, con un alto grado tecnológico y permanente desarrollo.

La fábrica, se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, cuenta con 8 centros de distribución y más de 500 trabajadores.

Misión

“Optimizar la producción de nuestros asociados, defendiendo sus necesidades, maximizando la satisfacción de los consumidores, en función de una gestión planificada, flexible y eficiente de sus procesos, con alto grado de tecnología en base al permanente desarrollo y capacitación de su capital humano.”

Visión

“Ser un empresa competitiva y sustentable, que permita a través del fortalecimiento del sentido de pertenencia de sus asociados y recursos humanos, la fidelización de los consumidores, logrando un liderazgo regional con proyección nacional e internacional, con transparencia y compromiso social.”

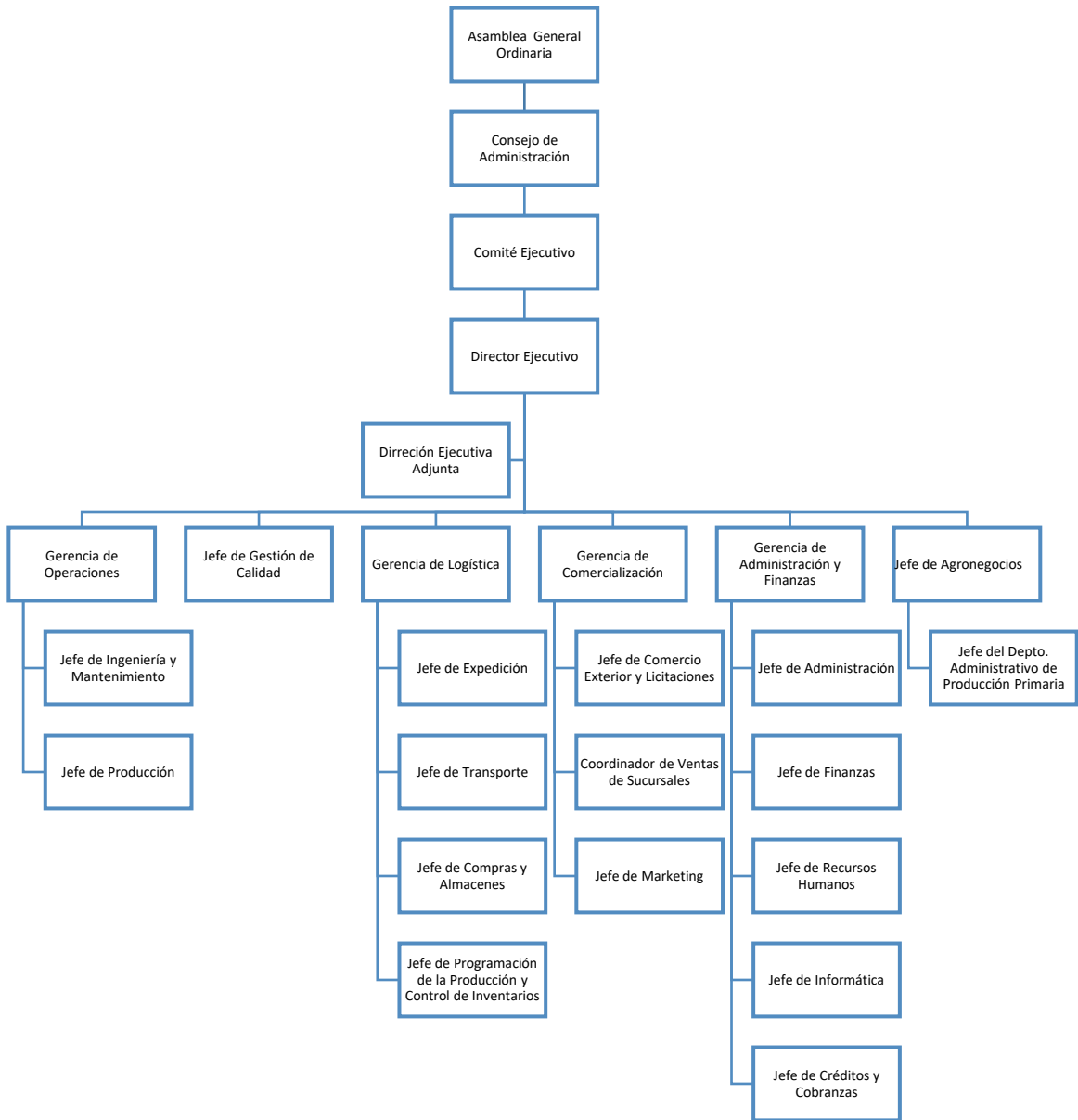
Valores

- Gestión transparente: brindamos información en todos nuestros procesos de gestión conjuntamente con toma de decisiones fundadas en el criterio profesional.
- Eficiencia: Realizamos nuestro mayor esfuerzo en optimizar la utilización de los recursos disponibles para alcanzar nuestras metas y objetivos, logrando la efectividad de la organización.
- Cumplimiento: Tomamos la responsabilidad de dar correcta ejecución de cada compromiso asumido.
- Equidad: Brindamos igualdad de oportunidades respetando la pluralidad de la sociedad para lograr un mundo más justo.
- Cooperativismo: Nos basamos en la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Continuando con la tradición de nuestros fundadores, socios y trabajadores que creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.
- Compromiso social: Está en nuestra concepción Cooperativista el contribuir con la comunidad, es por eso que desarrollamos y revisamos permanentemente una estrategia de presencia en las distintas dimensiones de la vida social, cultural, deportiva y ambiental de nuestros públicos. Trabajamos para el desarrollo

sostenible de nuestra comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros, siempre con una actitud comprometida ante las directrices, objetivos y metas que la organización ha establecido. Implicando dedicación, esfuerzo y disciplina de todos los que trabajamos en la organización.

- Confianza: fomentamos el dialogo franco y abierto de todos los públicos que directa o indirectamente interactúan en nuestra cooperativa a fin potenciar el desarrollo organizacional.
- Actitud positiva: Elegimos pensar de manera constructiva, objetiva y sana. Visualizar, anticipar lo mejor, aprender a pensar en lo bueno.
- Pertenencia: Como la “Gran familia MANFREY” que somos generamos un sentido de pertenencia a través de la participación, desde nuestros asociados y recursos humanos, para lograr la fidelización de nuestros clientes.
- Desarrollo del capital humano: Buscamos identificar oportunidades de mejora y establecer programas de formación profesional, salud, seguridad y calidad de vida laboral.

Estructura Formal



Análisis FODA

Fortalezas:

- Cuenta con 76 años de trayectoria.
- Es una Cooperativa, basándose en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.
- Cuenta con una misión, visión y valores definidos.
- Tiene una estrategia.
- Tiene una estructura formal (organigrama) representativo y actualizado.
- Tiene objetivos definidos y medición del alcance de los mismos.
- Cuenta con más de una ventaja competitiva.
- Tiene asesoramiento externo.
- Cuenta con un departamento de Recursos Humanos integrado por cuatro personas.

Oportunidades:

- Posibilidad de exportar.
- Posibilidad de abarcar más mercado.
- Posibilidad de diversificar productos.
- Posibilidad de ganar licitaciones.

Debilidades:

- Falta de difusión de misión, visión y valores de la empresa.
- Ausencia de manuales administrativos, en algunos sectores de la organización.
- No se realizan evaluaciones de desempeño.
- Ausencia de un programa general de capacitación para algunos sectores.
- Ausencia de planes de desarrollo de carrera formales.
- Fallas en la comunicación interna de la empresa.

Amenazas:

- Situaciones políticas y económicas del país.
- Empresas competidoras.
- Sustitución de la leche y sus derivados por otros productos.
- Situación de los tambos.

II.3. Conclusiones Diagnósticas

La empresa cuenta con una vasta trayectoria, en la que ha tenido un notable crecimiento y debió adaptarse a los cambios que el entorno le presenta para poder seguir manteniéndose competitiva en el mercado.

Sucede que la organización viene teniendo un crecimiento sostenido en los últimos años que han llevado a redefinir su estrategia y qué medidas tomar frente al mercado, adoptando una posición fuertemente orientada hacia el consumidor.

Si bien posee una estructura organizada, con muchos procesos regulados y sistematizados, sigue apostando a la innovación y a la mejora continua, invirtiendo en profesionales, formación y desarrollo, entendiendo estos como aspectos centrales para el crecimiento de la empresa.

La empresa se encuentra en un momento bisagra, en donde se tiene el compromiso de la alta dirección para comprender que debe seguir el camino de la mejora continua y aplicar aquellas herramientas que le permitan superarse, siempre cuidando su cultura y valores tan fuertemente arraigados.

Recursos Humanos es un área transversal que todo lo abarca y atraviesa, se lo entiende como un socio estratégico que contribuirá en gran medida al cumplimiento de la estrategia de negocio.

De este modo se considera que la aplicación de una herramienta como lo es la evaluación de desempeño beneficiara a la organización toda, sus procesos y personas. Brindando un instrumento transparente que permitirá permanecer cada vez más alineados a la estrategia, midiendo el rendimiento que afecta al éxito empresarial y teniendo como foco el capital humano como base de la creación de valor.

En este diagnóstico responderemos a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué le sucede a la empresa?

Actualmente se percibe la necesidad de mejorar en sus procesos, contar con una herramienta formal que permita medir el desempeño de los trabajadores en la empresa, de manera tal que se pueda contar con un poderoso instrumento de mejora.

- ¿Por qué pasa esto y dónde se ve reflejado?

Esto ocurre porque es una empresa cooperativa, con un tipo de cultura particular que creció exponencialmente y los cambios se realizan de manera paulatina; se instala la necesidad de mejorar desde el Comité Ejecutivo, lo cual es sumamente favorable ya que asegura un alto grado de compromiso.

- ¿Cuáles son las diferentes manifestaciones del problema? ¿Dónde se origina?
¿Que origina lo que se ve reflejado?

El problema se manifiesta en dos aspectos, por un lado cuando no se cumplen los objetivos planteados o se cumplen fuera del tiempo estimado. Por otro lado, en la falta de competencias generales o técnicas de algunos ocupantes del puesto al momento de llevar a cabo sus funciones.

Cuando no se cumple con los objetivos o se cumplen a destiempo, debemos ocuparnos en conocer cuáles son esos motivos, para poder ser más eficientes y eficaces como organización.

- ¿Qué es necesario para mejorar la situación actual y solucionar el problema?

Es necesario aplicar una herramienta formal que permita medir el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo. Los resultados de estas nos permitirán tomar medidas de acción, como por ejemplo capacitación, desarrollo de carrera, etc. Lo que no se conoce, no se puede gestionar, es por esto que en una primera instancia debemos medir, como punto de partida.

Capítulo III: Metodología

El presente Trabajo de aplicación profesional consiste en la propuesta de una herramienta de mejora como lo es la evaluación de desempeño acorde a las necesidades de la empresa.

Se llevó a cabo un estudio de la organización interna mediante una entrevista semiestructurada con el Referente de Recursos Humanos y cuestionarios de tipo cerrados y anónimos al personal de mandos altos y medios.

Se buscó analizar de qué manera se evalúa a los empleados en el desarrollo de su trabajo, cómo reciben una devolución del mismo, si es que la reciben e indagar como ellos se sienten con esta modalidad, si podría ser mejor y que impactos generaría que sea de otra manera.

La unidad bajo análisis fue la población trabajadores en relación de dependencia de la organización, que ocupan la posición de mandos altos y medios, es decir, puestos de Gerentes, Jefes y Encargados, una totalidad de 55 personas.

La información recaudada es de suma importancia para la realización de este trabajo y lograr el alcance de su objetivo.

III.1. Entrevista Semiestructurada

En este trabajo se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con el referente de Recursos Humanos, de la cual surgieron los siguientes lineamientos a tener en cuenta. (Ver Anexo 1)

La organización es una gran empresa, cooperativa láctea con más de 500 empleados y 76 años de trayectoria en el mercado, lo cual le brinda una vasta experiencia y prestigio en el rubro.

La empresa tiene establecida formalmente y comunicada su misión, visión y valores lo cual son un reflejo de los valores del cooperativismo que la misma representa.

La cooperativa, tiene una estructura formal bien definida y actualizada, formada por cuatro gerencias. Además de contar con descripciones de puestos actualizadas.

Se encuentra definida formalmente y documentada la estrategia de la empresa, aunque la misma no está explícitamente comunicada a los niveles de conducción.

Están definidos los objetivos estratégicos de la empresa a corto y mediano plazo y se confeccionan de manera conjunta con los responsables de su ejecución, con indicadores de gestión, midiéndose de manera mensual y anual; actualmente la empresa está trabajando para desarrollar sistemas de control estratégico, como ser tableros de comando e indicadores más específicos. Los resultados obtenidos, sirven para el control estratégico empresarial y se utilizan en el caso que sea necesario, para la redefinición de la estrategia.

Dentro del área de recursos humanos existen principios, políticas, objetivos, normas y procedimientos que fundamentan su gestión y se relacionan con la estrategia organizacional.

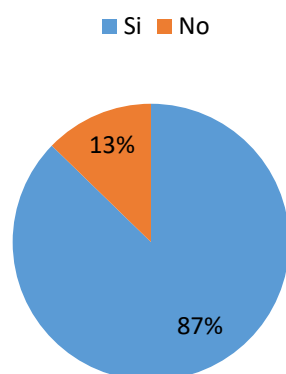
El área de Recursos Humanos, actualmente cumple un rol de consultor interno permanente, integrándose con las demás áreas para la planificación anual y ocasionalmente en situaciones puntuales en donde se necesite intervención. Además se desarrollan diversas funciones como ser la administración de personal, liquidación de sueldos, reclutamiento y selección, capacitación, comunicación, relaciones industriales, seguridad, higiene industrial y medicina laboral, coordinación de servicios, diagnósticos organizacionales buscando ser compañeros de negocios, asignando recursos y productividad al resto de la organización.

Actualmente la empresa no cuenta con una herramienta formal de medición del desempeño, pero sí tiene dadas unas sólidas bases para poder comenzar a aplicarla.

III.2. Cuestionarios

Relacionado con la entrevista, también se llevó a cabo cuestionarios de tipos cerrados y anónimos a la población de mandos altos y medios. (Ver Anexo 2). Es de suma importancia la información que arrojaron para fundamentar la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño, a continuación se comparten los gráficos más relevantes.

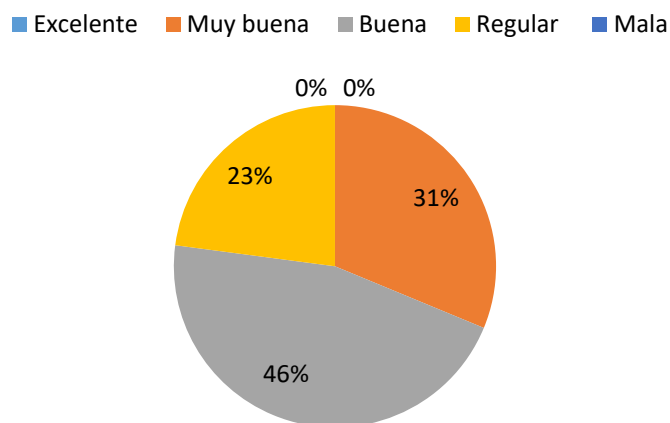
¿Considera usted que es evaluado su desempeño en el trabajo?



El 87% de los trabajadores (48 personas) considera que es evaluado su desempeño en el trabajo, mientras que un 13% (7 personas) considera que no.

Este dato, indicó que la gran mayoría de los trabajadores siente que su desempeño es evaluado, es decir la evaluación como tal es aplicada en la empresa aunque informalmente.

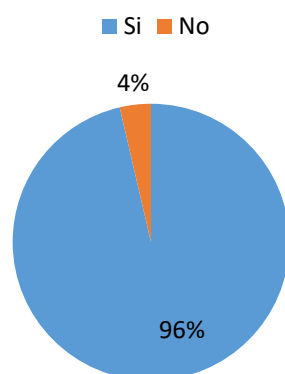
¿Cómo considera que es esa evaluación?



De las personas que contestaron que sí creían que su desempeño era evaluado, el 46% (22 personas) piensan que esa evaluación es buena, el 31% (15 personas) muy buena y el 23% (11 personas) regular.

En este caso, un 69% de las personas ubican a la evaluación actual en una ponderación media a baja (buena y regular), lo que da pie a un amplio margen para mejorar a futuro.

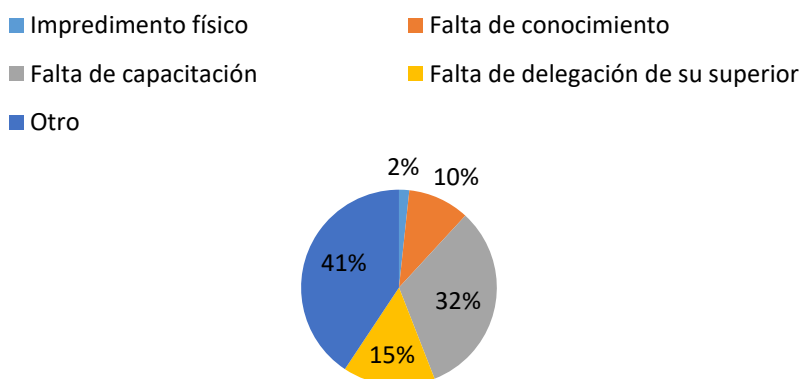
¿Usted cree que su desempeño puede mejorar?



El 96% de los trabajadores (53 personas) cree que su desempeño podría mejorar y el 4% (2 personas) cree que no.

Esta pregunta arrojó una información muy valiosa y útil, ya que casi la totalidad de las personas piensa que su desempeño podría mejorar, da la pauta de que se debe comenzar a trabajar en ello para que realmente mejore.

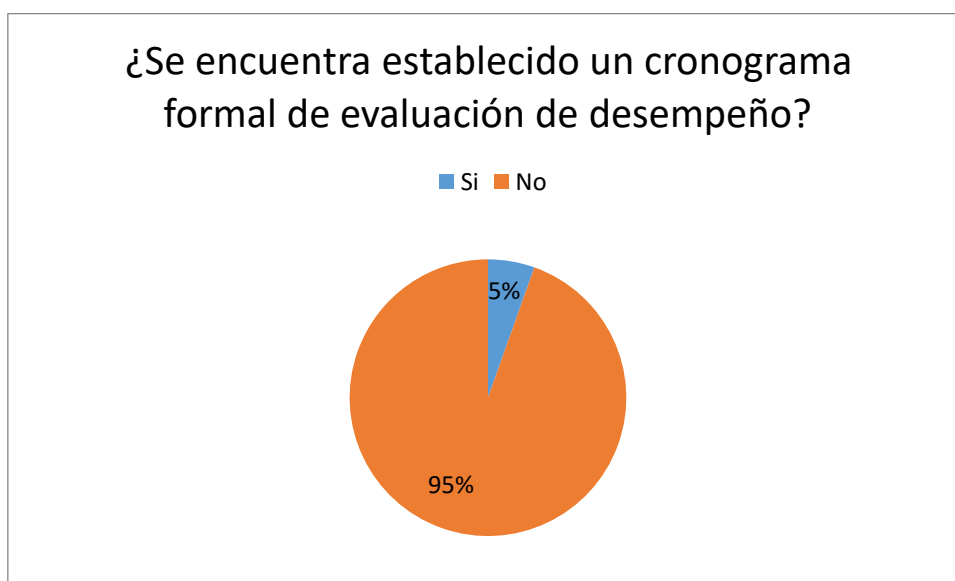
¿Cuál considera que es el limitante para que su desempeño sea mejor?



De los trabajadores que contestaron que creían que su desempeño podría ser mejor, el 41% (29 personas) contestaron por otros motivos, dentro de los que más se repiten podemos mencionar: limitación de tiempos, recursos y herramientas, falta de definición de objetivos, incorporación de tecnología, falta o déficit de comunicación, excesiva planificación, falta de determinación de prioridades, factores externos como la competencia y por razones personales al no saber aprovechar lo que les brinda la empresa en cursos y capacitaciones. El 32% (19 personas) por falta de capacitación,

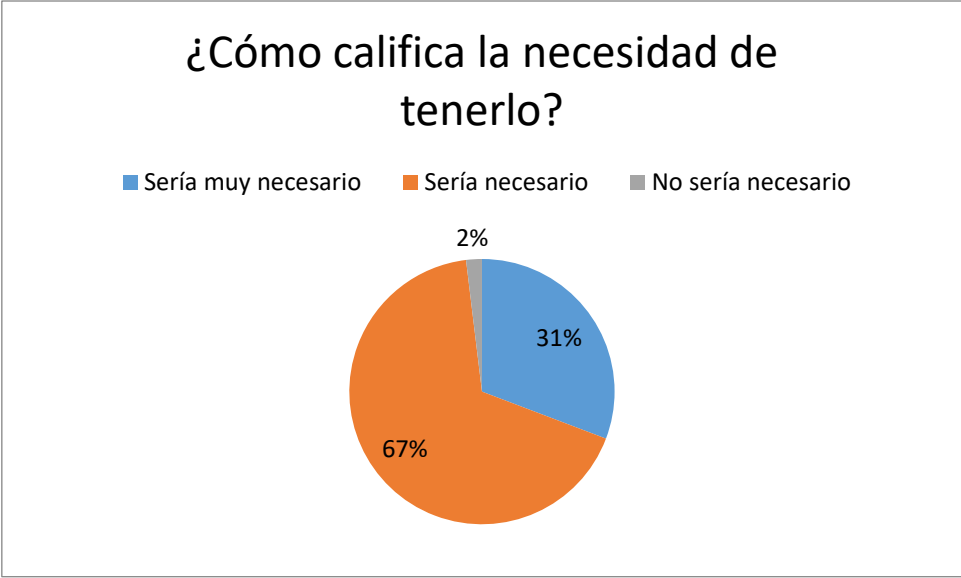
15% (9 personas) falta de delegación de su superior, el 10% (6 personas) por falta de conocimiento y el 2% (1 persona) por impedimento físico.

En este caso, brindó una información interesante, ya que se repite en varias respuestas de los trabajadores, las cuales se agrupan en: limitante de tiempo, falta de recursos ya sean materiales o humanos, falta de lineamiento, falta de capacitación y clima organizacional. La aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño va ayudar a hacer foco, sistematizar y simplificar cuestiones referidas al trabajo a corto, mediano plazo y determinar necesidades de capacitación.



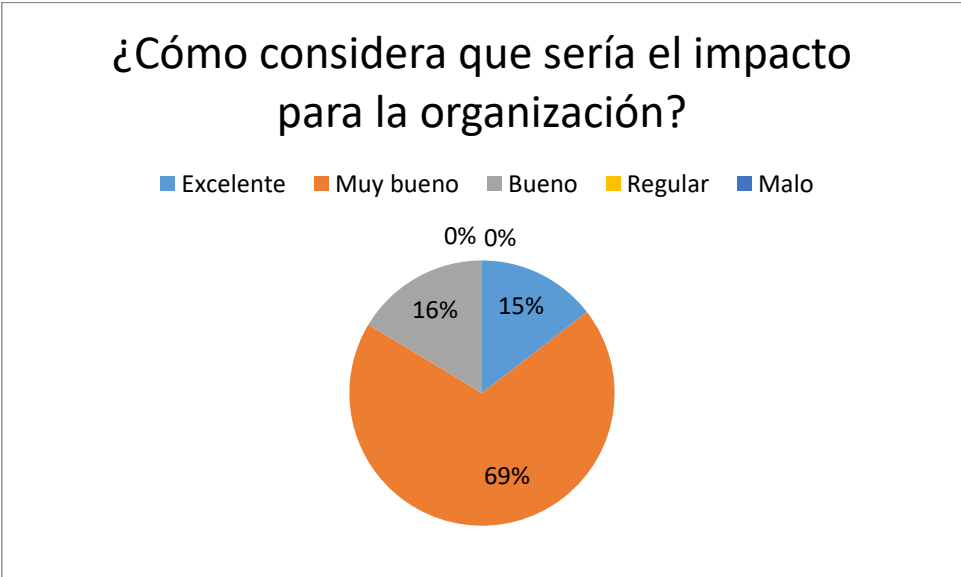
El 95% de los trabajadores (52 personas) contestaron que no se encuentra establecido un cronograma formal de evaluación de desempeño y un 5% (3 personas) contestaron que sí.

La gran mayoría de los trabajadores tiene en claro que no se aplica esta herramienta con un cronograma formal.



De los trabajadores que contestaron que no había un cronograma formal de evaluación establecido, un 67% de los trabajadores (35 personas) piensan que sería necesario, un 31% (16 personas) piensan que sería muy necesario y un 2% (1 persona) piensa que no sería necesario.

Este dato reveló que un alto porcentaje de personas, el 98% califica la necesidad de tener un cronograma formal de evaluación de desempeño como necesario y muy necesario.



El 69% de los trabajadores (38 personas) considera que sería muy bueno el impacto que generaría aplicar una herramienta de evaluación de desempeño para la organización, el 16% (9 personas) piensa que sería bueno y el 15% (8 personas) piensa que sería excelente.

Este dato, mostró que una gran mayoría de personas, el 84% califica en niveles medios y altos el impacto que sería tener una evaluación de desempeño en la empresa, mientras que ningún trabajador ve que su aplicación pueda ser algo regular o malo. Un aspecto positivo que da pie para avanzar a futuro.

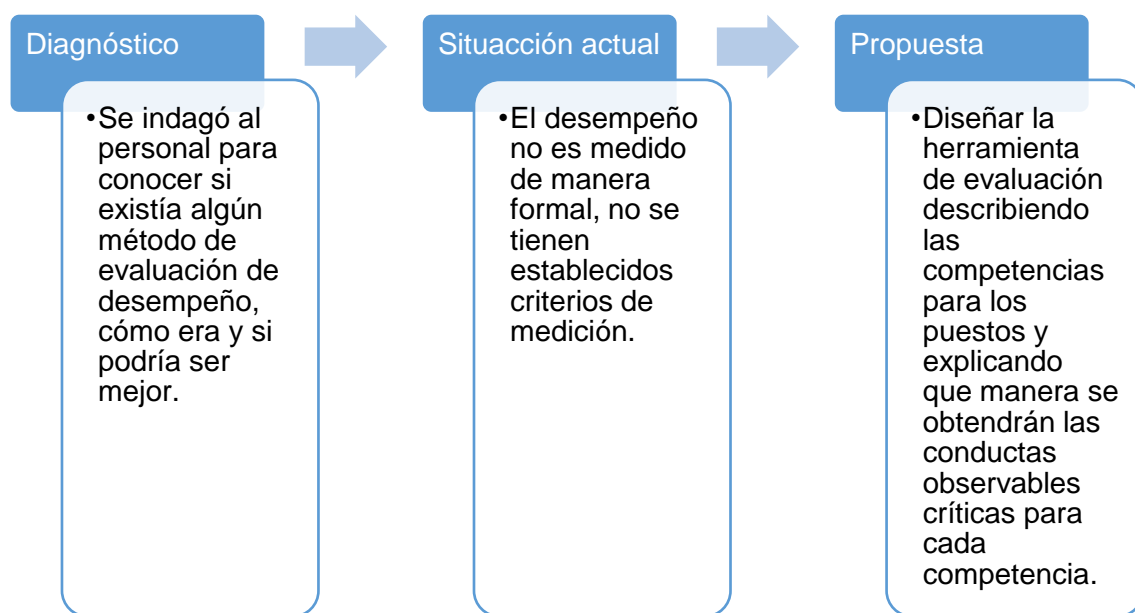
| Objetivo General | Objetivos específicos | Meta | Actividades |
|--|--|---|--|
| Diseñar una herramienta acorde a las necesidades de la empresa que permita medir el desempeño de los trabajadores de mandos medios (Jefes y Encargados) en el transcurso del año 2020. | Diagnosticar cual es la situación actual en el desempeño de los trabajadores que ocupan la posición de mandos medios. | Permitir que la organización disponga de herramientas para una mejor evaluación de desempeño. | Investigar de que manera se evalua el desempeño actualmente. |
| | Describir las competencias a evaluar de cada puesto entendiendo las mismas como el “saber” y “saber hacer” un conjunto de conocimientos habilidades y actitudes necesarias para cada puesto. | Conocer las competencias esenciales y críticas para cada puesto de trabajo. | Indagar sobre cuales son las competencias críticas para los puestos. |
| | | | Redactar el significado de cada competencia. |
| | Describir que entiende la empresa por buen desempeño. | Unificar criterios, conceptos y obtener un mejor rendimiento. | Investigar cual es el desempeño aceptable para cada puesto. |
| | Relevar cuales son las necesidades de la empresa, en relación a las competencias necesarias de sus trabajadores. | Lograr la adecuación persona - puesto. | Aplicar las evaluaciones de desempeño y analizar los resultados obtenidos de las mismas. |
| | Identificar qué impacto tendría la medición del desempeño en la productividad de los trabajadores. | Facilitar la aplicación de la propuesta e internalizarlo a la cultura de la empresa. | Instruir al personal con respecto al proyecto de mejora. |

Capítulo IV: Propuesta

En una primera instancia se lleva a cabo un diagnóstico utilizando la metodología de indagación en donde se conoce que en la empresa el desempeño del personal clave como lo son los mandos altos y medios no es medido, o se mide de manera informal según percepciones subjetivas de quien lo quiera evaluar, sin procedimientos formales.

Por tal motivo es que no se conoce de manera específica como es el desempeño de los trabajadores. Al no existir una herramienta, no se puede medir y lo que no se mide, no se puede gestionar.

A continuación un cuadro explicativo y resumen de la situación. De esta manera surge un indicador muy importante ligado a los intereses de toda organización y que hacen al éxito empresario, la medición de Productividad antes de aplicar la herramienta de medición del desempeño vs. Productividad luego de aplicada la herramienta.



Consecuentemente con lo planteado, se puede decir que en términos generales la empresa considera el buen desempeño como todo aquel rendimiento que afecta al éxito empresario.

Para comenzar a pensar en situaciones que afecten al éxito empresario, se tiene en cuenta la administración estratégica y en forma conjunta con la gestión de recursos humanos se desarrollan las siguientes competencias para los mandos medios y altos. Estas son pensadas y definidas después de un exhaustivo análisis y diagnóstico organizacional para que estén íntegramente relacionadas con los valores de la

cooperativa; las competencias son las siguientes y también se desarrolla la explicación de cada una de ellas:

- **Adaptabilidad:** Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
- **Meticulosidad:** Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.
- **Planificación y organización:** Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
- **Liderazgo:** Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- **Capacidad de decisión:** Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- **Análisis numérico:** Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
- **Trabajo en equipo:** Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué necesariamente ser el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.
- **Compromiso:** Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la cooperativa aunque no siempre sea en beneficio propio.

Plan de acción para la implementación de la propuesta

Fase Uno: Creación de grupos de trabajo interdisciplinarios

En primera instancia se formarán 4 grupos, integrados cada uno de ellos por uno de los Gerentes: Gerente de Operaciones, Gerente de Logística, Gerente de Comercialización y Gerente de Administración y Finanzas. Participarán 6 Jefes: Jefe de Calidad, Jefe de Producción, Jefe de Expedición, Coordinador de Ventas de Sucursales y Jefe de Administración. Por último formarán parte de los equipos 6 Encargados elegidos de manera aleatoria pertenecientes a las distintas áreas. De esta manera quedarán formados cuatro grupos con cuatro personas cada uno, de forma tal que cada integrante de recursos humanos pueda estar presente en uno de ellos para brindar ayuda, servir de apoyo y guiar el proceso.

Fase Dos: Identificación de conductas críticas observables

A cada equipo de trabajo se le asignarán dos competencias y se les pedirá que entre todos definan cuatro conductas críticas observables. Este término hace referencia a aquello que es deseable para cada competencia. Por ejemplo:

Competencia: Liderazgo

Conductas críticas observables:

- Sabe guiar y ayudar a individuos para la consecución de objetivos.
- Sabe guiar a grupos para la consecución de objetivos.
- Es capaz de utilizar la escucha activa con su gente para mejorar.
- Es capaz de transmitir conocimientos para lograr un crecimiento conjunto.

Fase Tres: Compartir las definiciones alcanzadas

En esta instancia, cada equipo compartirá las conductas críticas observables definidas para cada competencia, serán analizadas por todos y logrado el consenso general quedarán definidas como tales en un procedimiento.

Fase Cuatro: Asignación de mediciones

La cantidad total de competencias son 8 y cada una de ellas vale un 12,5% que sumadas hacen el 100%. Cada conducta crítica observable vale un 25%, al evaluar a los ocupantes del puesto a medida que tengan o no esas conductas podrán ir sumando lo que dará el porcentaje total de la competencia. A continuación una ficha en donde explica cómo sería su funcionamiento.

| Área a la cual pertenece: | | | |
|---------------------------------|-------------------------|---|---|
| Dependencia: | | | |
| Nombre del puesto: | | | |
| Nombre del ocupante del puesto: | | | |
| Competencia | Valor de la competencia | Valor de la conducta crítica observable | % Total obtenido de la competencia |
| Adaptabilidad | 12,50% | Conducta 1 (25%) | |
| | | Conducta 2 (25%) | |
| | | Conducta 3 (25%) | |
| | | Conducta 4 (25%) | |
| Meticulosidad | 12,50% | Conducta 1 (25%) | |
| | | Conducta 2 (25%) | |
| | | Conducta 3 (25%) | |
| | | Conducta 4 (25%) | |
| Planificación y organización | 12,50% | Conducta 1 (25%) | |
| | | Conducta 2 (25%) | |
| | | Conducta 3 (25%) | |
| | | Conducta 4 (25%) | |
| Liderazgo | 12,50% | Conducta 1 (25%) | |
| | | Conducta 2 (25%) | |
| | | Conducta 3 (25%) | |
| | | Conducta 4 (25%) | |
| Capacidad de decisión | 12,50% | Conducta 1 (25%) | |
| | | Conducta 2 (25%) | |
| | | Conducta 3 (25%) | |
| | | Conducta 4 (25%) | |
| Análisis numérico | 12,50% | Conducta 1 (25%) | |
| | | Conducta 2 (25%) | |
| | | Conducta 3 (25%) | |
| | | Conducta 4 (25%) | |
| Trabajo en equipo | 12,50% | Conducta 1 (25%) | |
| | | Conducta 2 (25%) | |
| | | Conducta 3 (25%) | |
| | | Conducta 4 (25%) | |
| Compromiso | 12,50% | Conducta 1 (25%) | |
| | | Conducta 2 (25%) | |
| | | Conducta 3 (25%) | |
| | | Conducta 4 (25%) | |
| TOTALES | 100% | | Porcentaje total de competencias obtenido |

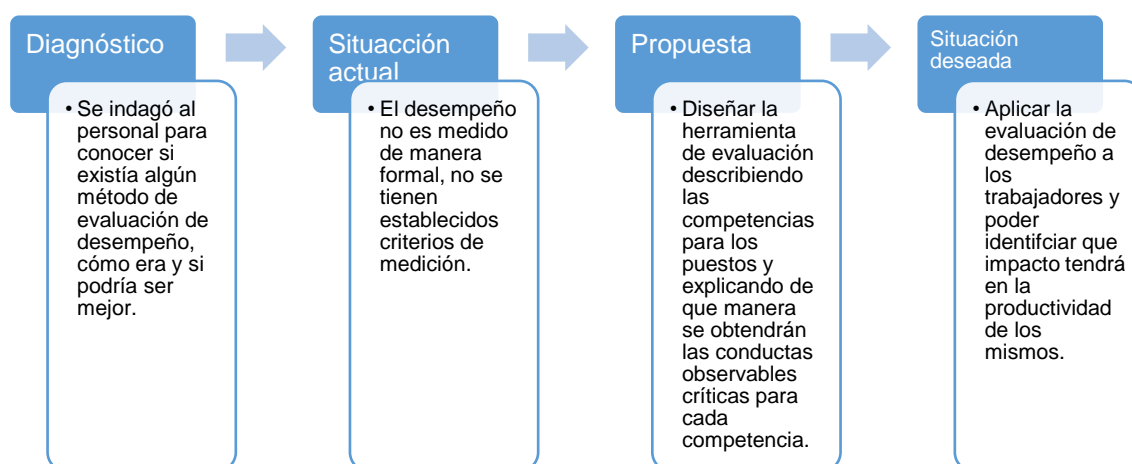
Fase 5: Realización de las evaluaciones y análisis de los resultados

Cada superior inmediato evaluará a sus subordinados en base a las competencias y a las conductas críticas observables definidas. Esto arrojará resultados que se podrán analizar de dos formas:

- En una primera instancia se podrá observar el resultado general de la evaluación por ocupante del puesto.
- En una segunda instancia se podrán analizar los resultados por competencias, es decir cuáles son las competencias que más poseen los ocupantes del puesto de la organización y cuáles son las que tuvieron el menor grado de alcance.

En ambos casos los resultados van a estar dados en porcentajes. Esta información se puede graficar, sacar un promedio y observar las desviaciones, ya sean positivas o negativas. Una vez obtenidos los resultados las posibilidades de análisis son múltiples y los cursos de acción de mejora a tomar deberán ser una política conjunta entre las Gerencias y el área de Recursos Humanos.

Para concluir, tomando el cuadro planteado en el inicio de la propuesta, se le agrega una instancia más que es la situación deseada: Poder aplicar la evaluación de desempeño y constatar con el indicador mencionado anteriormente el impacto de la implementación de la herramienta en la productividad de los trabajadores.



Cronograma de Trabajo

| Actividad | Tiempo estimado | Mes de Marzo 2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | |
| 1. Presentación de la propuesta al Comité Ejecutivo y a los Gerentes. | 1hs | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Presentación de la propuesta a los mandos medios. | 1hs | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Reunión con mandos altos y medios para formar los equipos de trabajos. | 45 min | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. División de competencias por grupos e identificación de conductas críticas observables. | 2hs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Compartir y poner en común definiciones alcanzadas. | 2hs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Explicar las asignaciones de mediciones y cómo se debe evaluar. | 1hs | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Cronograma para la implementación de la Evaluación en toda la empresa

| Actividad | Inicio | Fin | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | |
|---|-----------|------------|-------|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|--------|----|----|----|------------|----|----|----|---------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|--|--|--|
| | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 | | | | |
| 1. Explicación de la propuesta y definiciones de conductas críticas observables en los mandos altos y medios. | 1/3/2020 | 31/3/2020 | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Aplicación de la evaluación de Gerentes a Jefes. | 1/4/2020 | 20/4/2020 | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Tabulación de resultados por parte de RRH | 21/4/2020 | 30/4/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Aplicación de la evaluación de Jefes a Encargados. | 1/5/2020 | 21/5/2020 | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Tabulación de resultados por parte de RRH | 22/5/2020 | 31/5/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Definición de competencias y conductas críticas observables por parte de los Encargados para los responsables y el núcleo operativo. | 1/6/2020 | 30/6/2020 | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Aplicación de la evaluación de Encargados a responsables de turnos. | 1/7/2020 | 23/7/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Tabulación de resultados por parte de RRH | 24/7/2020 | 31/7/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Aplicación de la evaluación de Encargados a Operarios. | 3/8/2020 | 30/9/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Tabulación de resultados por parte de RRH | 1/10/2020 | 30/10/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. Elaboración de informes generales. | 1/11/2020 | 30/11/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| 12. Reunión entre Recursos Humanos, Gerentes y Jefes para propuestas de | 1/12/2020 | 11/12/2020 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |

Conclusión

En el presente trabajo se desarrolló una propuesta de mejora orientada a aplicar una herramienta para medir el desempeño de los trabajadores que ocupan los mandos medios de la empresa.

Para lograr esto, en primera instancia se eligió una empresa, cooperativa láctea Argentina para trabajar, a través de un diagnóstico utilizando la metodología de indagación se obtuvieron mediante de un cuestionario y una entrevista semiestructurada datos que permitieron elaborar una conclusión diagnóstica. El desempeño no era medido de manera formal o se medía de manera informal según percepciones subjetivas de quien lo quiera evaluar.

El proyecto, fue guiado por los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar cual es la situación actual en el desempeño de los trabajadores que ocupan la posición de mandos medios.
- Describir las competencias a evaluar de cada puesto entendiendo las mismas como el “saber” y “saber hacer” un conjunto de conocimientos habilidades y actitudes necesarias para cada puesto.
- Describir que entiende la empresa por buen desempeño.
- Relevar cuales son las necesidades de la empresa, en relación a las competencias necesarias de sus trabajadores.
- Identificar qué impacto tendría la medición del desempeño en la productividad de los trabajadores.

A partir de los mismos, se ha desarrollado la propuesta de intervención que consistió en:

1. Elegir y definir competencias para los puestos de trabajo.
2. Establecer una modalidad de trabajo a través de grupos interdisciplinarios.
3. Definir conductas críticas observables para cada competencia y compartir sus definiciones.
4. Establecer una asignación de mediciones para las evaluaciones.
5. Realización de las evaluaciones y posibles análisis de los resultados.

La propuesta de intervención le da lugar a la realización del objetivo general planteado: *“Diseñar una herramienta acorde a las necesidades de la empresa que permita medir el desempeño de los trabajadores de mandos altos y medios (Jefes y Encargados) en el transcurso del año 2020.”*

Bibliografía

- Álvaro de Ansorena Cao, 1996, *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Barcelona, Editorial Paidós.
- Cáseres, L. (Comp) 1990. *Estrategia, planificación y control*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato. Idalberto, 2007, *Administración de Recursos Humanos*, 8va edición, Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato. Idalberto, 2005, *Administración de Recursos Humanos*, quinta edición, Colombia, Editorial Lyly Solano Arévalo.
- Kaplan R. & Norton, D. 1997. *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Maristany, Jaime, 2000, *Administración de Recursos Humanos*, Buenos Aires, Editorial Prentice Hall.
- Rojas, Miriam Viviana, 2014, *Evaluación de Desempeño*, Córdoba, Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Williams, R 2003. *Rendimiento del personal. Diseño implementación y gestión*. Madrid: Thomson.
- Zerilli, Andrea, 1978, *Valoración del Personal*, España, Editorial Duesto.

Anexo

Anexo 1: Entrevista Semiestructurada

1) ¿Cuál es el rubro de la empresa?

- a) Comercial
- b) Industrial **x**
- c) Servicios
- d) Pública
- e) Otro _____

2) ¿Cuál es el número de empleados?

- a) 50 o menos
- b) Entre 51 y 100
- c) Entre 101 y 200
- d) Más de 200 **x**

3) ¿Dispone la Empresa de una Misión Organizacional formalizada y documentada?

SI (**x**) NO ()

Si_

3.1 ¿Está comunicada la Misión formalmente a toda la Organización?

SI (**x**) NO ()

4) ¿Están los valores organizacionales definidos?

SI (**x**) NO ()

Si_

4.1 ¿Están comunicados los valores formalmente a toda la Organización?

SI (**x**) NO ()

5) ¿Posee un área de RRHH interna?

SI (**x**) NO ()

5.1 SI - A quién reporta?

- a) Directorio
- b) Dirección General
- c) Gerencia General
- d) Gerencia de admin. **x**
- e) Otras

5.2 ¿Dispone la Empresa de una Misión de RECURSOS HUMANOS formalizada y documentada?

SI () NO (x)

5.3 ¿Cuáles son las principales funciones? (1 o más opciones)

- a) Gestión completa
- b) Búsqueda y selección x
- c) Capacitación x
- d) Eval. de desempeño
- e) Otras x

Administración de personal, liquidación de sueldos,
relación con el gremio.

5.4 ¿Cuántas personas integran el área?

- a) 3 o menos
- b) Entre 4 y 6 x
- c) Entre 7 y 9
- d) Más de 9

6) ¿Dispone de asesoramiento externo de recursos humanos?

SI (x) NO ()

6.1 SI. ¿Cuáles son las principales funciones tercerizadas? (1 o más opciones)

- a) Gestión completa
- b) Búsqueda y selección x
- c) Capacitación x
- d) Eval. de desempeño
- e) Otras x

Asesoramiento legal, en higiene y seguridad y en comunicación

7) ¿Con qué periodicidad realizan análisis FODA en la Organización?

- a) Más de una vez al año
- b) Una vez al año x
- c) Esporádicamente
- d) Nunca

8) ¿Está definida formalmente y documentada la estrategia empresarial?

SI (x) NO ()

8.1 ¿Está la estrategia comunicada a los niveles de conducción y responsables de las diferentes áreas o funciones?

SI () NO (x)

9) Están definidos los objetivos estratégicos (de corto mediano y largo plazo para el desarrollo de la misión)?

SI (x) NO ()

SI_

9.1 Estos objetivos ¿se confeccionan de manera participativa con los responsables de su ejecución?

SI (x) NO ()

9.2 ¿Están los responsables de área o función informados de los objetivos a su cargo?

SI (x) NO ()

9.3 ¿Los objetivos establecidos disponen de sus indicadores de gestión para medir resultados?

SI (x) NO ()

10) ¿Con qué frecuencia se miden los resultados logrados?

- a) Mensualmente x
- b) Más de una vez al año
- c) Una vez al año x
- d) Esporádicamente
- e) Nunca

11) ¿Se integran estos resultados en un sistema de control estratégico (Tablero de comando – Indicadores de control estratégico empresarial, etc.)?

SI () NO (x) En desarrollo

11.1 ¿Se incluyen en ese sistema de control la evaluación de la gestión del desempeño del personal?

SI () NO (x)

SI_

11.1.1 ¿Considera que esta información mejora el control estratégico de la organización?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Escasamente
- d) De ninguna manera

NO_

11.1.2 ¿Considera que esa información mejoraría el control estratégico de la organización?

- a) Totalmente **x**
- b) Parcialmente
- c) Escasamente
- d) De ninguna manera

12) Los resultados del control estratégico empresarial ¿son analizados por la alta dirección?

SI (**x**) NO ()

SI_

12.1 ¿Se utilizan los resultados de control para las redefiniciones estratégicas?

SI (**x**) NO ()

12.2 ¿Considera que los resultados obtenidos son completos para el análisis y redefiniciones estratégicas?

- a) Muy completos **x**
- b) Adecuados
- c) Incompletos
- d) Muy incompletos

12.3 ¿Qué tipo de información necesitaría para ampliar y/o mejorar ese análisis?
(1 o más opciones)

- a) Financiera **x**
- b) Administrativa **x**
- c) Comercial **x**
- d) Industrial **x**
- e) Recursos Humanos **x**
- f) Otras _____

13) En un sistema de control estratégico, ¿que grado de importancia le otorga el incluir resultados de evaluación de desempeño (entendida como nivel de cumplimiento de estándares de rendimiento para la mejora organizacional)?

- a) De alta importancia **x**
- b) Importante (pero no imprescindible)
- c) De baja importancia
- d) Irrelevante

e) Ns/Nc

14) ¿Disponen de descripción de objetivos para la gestión de RRHH?

SI (x) NO ()

SI_

14.1 ¿Están éstos desarrollados en relación a los lineamientos de la estrategia organizacional (misión, estrategia, objetivos estratégicos, etc)?

- a) Totalmente relacionadas x
- b) Parcialmente relacionados
- c) Muy poco relacionados
- d) Nada relacionados

15) ¿Están definidas y documentadas las Principales políticas para el área?

SI (x) NO ()

SI_

15.1 ¿Están éstas desarrolladas en relación a los lineamientos de la estrategia organizacional (misión, estrategia, objetivos estratégicos, etc)?

- a) Totalmente relacionadas x
- b) Parcialmente relacionadas
- c) Muy poco relacionadas
- d) Nada relacionadas

16) ¿Están definidos las competencias para la gestión de RRHH?

SI () NO (x)

SI_

16.1 ¿Están estos definidos en relación a los lineamientos de la estrategia Organizacional (misión, estrategia, objetivos estratégicos, etc)?

- a) Totalmente relacionados
- b) Parcialmente relacionados
- c) Muy poco relacionados
- d) Nada relacionados

17) ¿Disponen de principios que fundamenten la gestión de recursos humanos?

SI (x) NO ()

SI_

17.1 Están estos desarrollados en relación a los lineamientos de la estrategia Organizacional (misión, estrategia, objetivos estratégicos, etc)?

- a) Totalmente relacionados

- b) Parcialmente relacionados **x**
- c) Muy poco relacionados
- d) Nada relacionados

18) ¿Existen normas y procedimientos documentados de la gestión de RRHH?

SI (**x**) NO ()

19) ¿En el desempeño de su función se integra formalmente con las demás áreas?

SI (**x**) NO ()

SI_

19.1 En qué oportunidades se integra?

- a) Permanentemente (En la planificación anual y en todo análisis y redefiniciones de estrategia)
- b) Periódicamente (Solo en la planificación anual o parciales) **x**
- c) Esporádicamente (Solo en los análisis y redefiniciones estratégicas)
- d) Puntualmente (Solo en situaciones de demanda)
- e) Pocas veces (Solo en situaciones especiales)
- f) Nunca

20) ¿Cómo está definido el rol del responsable de RRHH con respecto al resto de las posiciones gerenciales?

- a) Socio estratégico
- b) Consultor interno permanente **x**
- c) Consultor interno esporádico
- d) Encargado de la gestión interna de RRHH (con poco asesoramiento)
- e) Un gerente más dentro de compartimentos estancos
- f) Otro _____

21) ¿Qué método emplean para la evaluación del desempeño?

- a) 360°
- b) Jerárquico lineal con alguna complementación (clientes o auto-evaluación u otro)
- c) Jerárquico
- d) Opinión poco estructurada de superiores
- e) Muy informal
- f) Otro **x** No se realiza

22) ¿Qué periodicidad tiene la Evaluación de Desempeño?

- e) Mensual
- f) Semestral
- g) Anual
- h) Otro_____

23) ¿A quién se le realiza la Evaluación del Desempeño?

- a) A todo el personal
- b) Únicamente a personal jerárquico
- c) Únicamente a personal no jerárquico
- d) Otro_____

24) ¿Cuánto hace que aplican Evaluación de Desempeño en la Empresa?

- a) Recientemente
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 4 y 6 años
- d) Entre 6 y 8 años
- e) Más de 8 años

25) ¿Qué se evalúa en el sistema de evaluación aplicado?

- a) Resultados cuantitativos y conductas estándares (por competencias)
- b) Resultados cuantitativos
- c) Conductas estándares (por competencias)
- d) Otros cualitativos_____

25.1 ¿Los aspectos evaluados surgen de los lineamientos estratégicos de la Organización?

SI () NO ()

25.2 ¿Los aspectos evaluados fueron considerados con los responsables de las diferentes áreas de la Organización?

SI () NO ()

25.3 ¿Los aspectos evaluados fueron aprobados por la Dirección?

SI () NO ()

25.4 ¿En qué medida los aspectos evaluados se relacionan a los objetivos finales establecidos para el área y/o función?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Informalmente
- d) Escasamente
- e) En ninguna medida

26) ¿Cuál es la finalidad principal de la Evaluación del Desempeño que se aplica en la Empresa?

- a) Establecer un nivel de control del cumplimiento de objetivos organizacionales?
- b) Aplicar un sistema de motivación y retención del personal (no vinculado a lo económico)
- c) Aplicar una herramienta útil, entre otras, que ofrece la gestión de RRHH
- d) Utilizar un refuerzo disciplinario sobre el accionar de los empleados
- e) Establecer una herramienta orientada a premios y castigos
- f) Aplicar una herramienta útil para el desarrollo y la capacitación
- g) Utilizar un medio para la racionalización de la estructura
- h) Aplicar una herramienta para la distribución de premio o incentivos económicos.
- i) Otros _____

27) ¿Utilizan indicadores de gestión para expresar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño?

SI () NO ()

SI_

27.1 ¿Cuáles son los principales?

Individuales _____

Grupales _____

27.2 ¿Estos indicadores suministran información de utilidad para analizar los resultados alcanzados por la Organización?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Informalmente
- d) Escasamente
- e) En ninguna medida

28) ¿Está el sistema de ED documentado formalmente?

SI () NO ()

29) ¿Se realiza capacitación sobre la aplicación del sistema de desempeño para evaluadores y evaluados?

SI () NO ()

30) ¿Se realizan entrevistas de devolución a los evaluados respecto de la evaluación realizada?

SI () NO ()

31) ¿Se utiliza la ED como diagnóstico para planificar la capacitación del personal?

SI () NO ()

32) ¿Se utiliza la ED como diagnóstico para desarrollo o planes de carrera?

SI () NO ()

33) ¿Se utiliza la ED como información para distribución de premios o incentivos al personal?

SI () NO ()

34) ¿Se utiliza la ED como diagnóstico para definiciones de asensos, promociones o rotaciones?

SI () NO ()

35) ¿Se integran los resultados del desempeño de recursos humanos con otros resultados de control de gestión de la Organización?

SI () NO ()

35.1 ¿Quién sintetiza y / o sistematiza esta información?

- a) Dirección General
- b) Dirección General
- c) Gerente General
- d) Gerente de Control de gestión
- e) Gerente de Administración
- f) Otro _____

35.2 ¿Quién analiza y evalúa la información sistematizada?

- a) Dirección
- b) Dirección y Gerencias
- c) Gerencias
- d) Otros

35.3 ¿Se utilizan los resultados para redefinir la gestión de RRHH para próximos periodos?

SI () NO ()

36) ¿En qué medida considera que la evaluación del desempeño puede ser un criterio para analizar el éxito o el fracaso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

- a) Aporta un criterio imprescindible para el análisis x
- b) Aporta un criterio importante pero no imprescindible para el análisis.
- c) Aporta un criterio poco importante para el análisis
- d) No aporta un criterio importante para el análisis.

ENCUESTA

Estimado, la siguiente es una encuesta anónima, no le llevará más de 5 minutos y todo lo que diga será tratado de forma confidencial. Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

Por favor lea atentamente y maque con una cruz (x) la opción correcta.

1. ¿Considera usted que es evaluado su desempeño en el trabajo?

Sí No

2. Si contestó que sí, ¿Cómo considera qué es esa evaluación?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

3. ¿Cómo considera que es su desempeño?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

4. ¿Usted cree que su desempeño puede ser mejor?

Sí No

5. Si contestó que sí, ¿Cuál considera que es el limitante para que sea mejor?

Impedimento físico

Falta de conocimiento

Falta de capacitación

Falta de delegación de su superior

Otro, ¿Cuál?

.....
.....
.....

6. ¿Se encuentra establecido un cronograma de evaluación de desempeño con conceptos claros de qué es lo que se está evaluando y una periodicidad en la devolución de los resultados de la evaluación?

Sí No

7. Si usted contestó que no, ¿Cómo califica la necesidad de tenerlo?

Sería muy necesario

Sería necesario

No sería necesario

8. ¿Cómo considera que sería el beneficio para usted al aplicar una herramienta de medición del desempeño a través de conceptos y definiciones claras, de manera periódica y estableciendo un espacio de retroalimentación?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

8. A) ¿Cómo considera que sería el impacto para la organización?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

9. ¿Por quién considera que deben estar dados sus objetivos de trabajo?

Comité Ejecutivo

Gerencias / Jefaturas

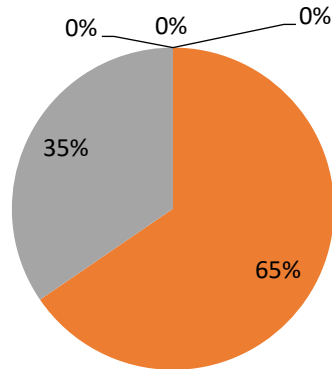
Ocupante del puesto

Ocupante del puesto en forma conjunta con su superior

Anexo 3: Gráficos

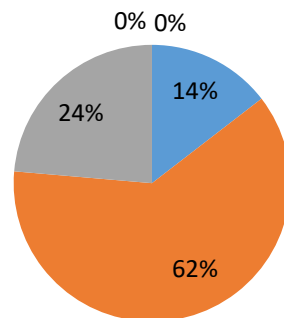
¿Cómo considera que es su desempeño?

■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



Beneficio para usted al aplicar una herramienta de evaluación de desempeño

■ Excelente ■ Muy bueno ■ Bueno ■ Regular ■ Malo



¿Por quién considera que deben estar dados sus objetivos de trabajo?

■ Comité ejecutivo
■ Gerencias / Jefaturas
■ Ocupante del puesto
■ Ocupante del puesto en forma conjunta con su superior

