UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

"Sistema de Evaluación de Desempeño aplicado a Mandos Medios de la empresa Soluciones en Cobranzas S.R.L."

Autor: Javier Saladino

Tutor: MBA, Ing. Walter Abrigo

Córdoba

2015

Sistema de Evaluación de Desempeño aplicado a Mandos Medios de la empresa Soluciones en Cobranzas S.R.L. por Javier Saladino se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que me acompañaron en este proceso, hasta el final.

A Romina Chain y Diego Chain quienes me apoyaron e incentivaron a recorrer este hermoso camino, de quienes aprendo día a día de su vasta experiencia y me transmiten su pasión por lo que hacen.

A mis nuevos amigos de quienes me quedan los mejores recuerdos y su gran paciencia para transmitirme sus conocimientos.

A mis padres Norma Pinamonti y Daniel Saladino que continuamente me apoyan para seguir creciendo en lo personal y profesionalmente, fuente de inspiración y de ejemplo.

A mi tutor Walter quien supo dejarme en sencillas palabras su condensada experiencia.

Índice de Contenido

A- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO 5
I- Resumen 5
II- Marco teórico 5
Revisión Bibliográfica 5
Definición de Conceptos Claves 7
Diseño Organizacional 8
Evaluación de Desempeño 11
Objetivo de la evaluación de desempeño 14
El Desempeño como uno de los subsistemas de Recursos Humanos 16
Sistema de Gestión del Desempeño 19
El Área de Recursos Humanos como Proceso 23
Objetivos Organizacionales 24
Objetivos del Área de RRHH 27
Descripción de puestos 28
Diseño de Puestos 28
¿Por qué evaluar el desempeño? 30
¿Quién debe Evaluar el Desempeño? 33
III- Metodología 34
IV- Objetivo General: 37
Objetivos Específicos: 37
V- Límites y Alcances del trabajo: 38
VI- Introducción 39
VII- Motivación 41
B- DESARROLLO DEL PROYECTO 43
Análisis De La Experiencia 43
Hallazgos 43
Construcción de la Herramienta 48
Sistema de Gestión de Desempeño Propuesto 55
Diccionario de Competencias 56
Orientación a los Resultados: 57
Liderazgo: 60
Adaptabilidad al Cambio: 63

Desarrollo de su Equipo/Gestionar el Desempeño de su Equipo de Trabajo:..66
Modelo de Entrevista.....69
C- CIERRE DEL PROYECTO.....71
CONCLUSIONES.....71
D- BIBLIOGRAFÍA.....73
E- ANEXOS.....75

Índice de Gráficos

Ilustración 1: Organigrama.....43
Ilustración 2: Resultados de ED Ejemplificados Gráficamente 76

Índice de Tablas

Tabla 1: Descripción de Puesto de Supervisor 44
Tabla 2: Evaluación de Desempeño, Sección A 50
Tabla 3: Evaluación de Desempeño, Sección B 53
Tabla 4: Escala de Frecuencias.....54
Tabla 5: Evaluación de Desempeño, Sección C 54
Tabla 6: Evaluación de Desempeño utilizada de base 76

A- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

I- Resumen

La empresa Soluciones en Cobranzas S.R.L. es una agencia de cobranzas parte de Federal Red S.R.L. especializada en gestiones de recupero de carteras de mora.

El tema de aplicación surge de la necesidad del directorio y de la gerencia de contar con una herramienta de evaluación que permita medir el desempeño de los mandos medios. También se busca establecer el correspondiente sistema de gestión de evaluación óptimo. De este modo se aporta una herramienta valiosísima como así también las recomendaciones para que su aplicación se realice de manera periódica, sistemática y se genere la documentación de los resultados para así poder conocer su evolución histórica.

La motivación que generaba poder contar con una herramienta que permita contrastar lo que se pide con lo que se cumple, genera que el desempeño se formalice y sea objetivo, permitiendo aportar a otros aspectos que propicien la mejora continua de la organización como la comunicación, reconocimiento simbólico, premios, ver potencialidades, socializar el conocimientos, etc..

El objetivo es poder dejar a la organización una herramienta de evaluación que permita formalizar y objetivizar el desempeño de una persona, en este caso mandos medios de producción, con su correspondiente sistema de gestión. Realizando una herramienta a medida de las necesidad del directorio y de la gerencia.

II- Marco teórico

Revisión Bibliográfica

Luego de realizar una revisión de distintos trabajos que relacionados con la temática se encontró que otra alumna de la maestría en el año 2013 realizo su trabajo final titulado SEDEP: Sistema de Evaluación de Desempeño aplicado a la

empresa Premoldeados S.A. (Marzo, S., 2013). Revisión que permitió tomar contacto con la temática en un trabajo de reciente elaboración. Como así también permitió conocer cómo estructurar el trabajo final y tomar la descripción de puestos y el análisis del mismo como punto de partida para la construcción de la herramienta. El resto de las cuestiones dada la naturaleza de cada actividad son relevantemente distintas.

En internet se encontró un trabajo de la Universidad Católica del Salvador donde el tema es "Evaluación y desempeño de la fuerza de venta aplicado a distribuidora y envasadora La Milagrosa" lo que permitió establecer algunos puntos de analogía entre la venta y la cobranzas, como lo es la importancia del resultado final y el cumplimiento de los objetivos. El trabajo es interesante en cuanto a sus aportes en la evaluación dividiendo los aspectos a valorar en cualitativos y cuantitativos, trazando objetivos diarios, semanales y mensuales, y la aplicación de una evaluación semanalmente. (http://es.slideshare.net/jonybreitnerhernandez/evaluacion-de-desempeo-de-ventas)

Otro trabajo de investigación sobre la temática que se tiene en cuenta es "Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales". Estudio realizado con agentes de servicio telefónico elaborada en el año 2012. Este trabajo detalla los beneficios de la evaluación de desempeño, su sentido y los distintos tipos de metodologías con las cuales puede elaborarse, que son tenidas en cuenta para el presente trabajo. (http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf)

Es importante destacar que en los últimos años las evaluaciones de desempeño se están desarrollando y aplicando a grandes pasos también en el ámbito público, para citar solo un ejemplo de esto y en otro país, en el Ministerio de Desarrollo Sociales de México se realizan Evaluaciones de Desempeño de los servidores públicos de Mando Medio de DICONSA.

(http://www.diconsa.gob.mx/normateca/NormaInterna/NormatecaInterna/NormatecaInterna/DARH/Sistema.pdf)

Uno de los aportes más relevantes que se encontró y con mayor ímpetu académico, es la tesis doctoral rotulada “Evaluación de Desempeño como herramienta de Control Estratégico” (Rojas M. 2008). La misma pretende incluir a la evaluación de desempeño como herramienta de validación de los resultados organizacionales, como así también considera que las evaluaciónes informales basadas en el trabajo cotidiano, son necesarias pero insuficientes. Las evaluaciones formales y sistemáticas permiten tomar decisiones sobre promociones internas, compensaciones, búsqueda y selección, capacitación, desarrollo; y la misma queda registrada. Teniendo el foco de la tesis en la estrategia, plantea que en la misma se deben considerar los objetivos y las metas para el diseño de esta herramienta de evaluación, luego se debe promover el aporte participativo de toda la organización, involucrando al personal y creando una cultura del desempeño, para así preparar el terreno propicio para su aplicación.

También sirvieron de referencias las evaluaciones de desempeño de diversos compañeros de la maestría, permitiendo conocer cuál es el estado del arte en esta temática y tomar algunos ejemplos de su organización y contenido.

Si bien se han encontrado diversos trabajos sobre evaluaciones de desempeño no se ha podido encontrar alguna que esté directamente relacionado con puestos de supervisores en agencias de cobranzas.

Definición de Conceptos Claves

La literatura que versa sobre la administración en general, luego desprendida de estos orígenes la administración de personal, con sus diversos

nombres –cuestión no menor por lo que puede representar el nombre en sí-, hoy por lo general adopta el nombre de recursos humanos, con tendencias hacia nombres como gestión del capital humano, gestión del talento, people y otras denominaciones que se le dan, es de un enorme volumen, con paradigmas y focos desde los que se apuntalan con gran diversidad tanto en su origen como conceptualización.

Para el presente trabajo se tomarán como principales aportes autores de origen local, nacional principalmente y algunos aportes de autores extranjeros. Se presentarán sus contribuciones más importantes en torno de la temática del presente trabajo, como así también su contexto que sirva para dar el marco teórico en que se fundamenta y apoya esta aplicación, brindando una fundamentación teórico-práctico para respaldar lo notable de esta herramienta como medio para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Diseño Organizacional

Se empezará por definir lo que es una estructura, ósea cómo está contenida la evaluación dentro una organización, y cómo es aspecto macro desde donde parte y se desprende. Tomamos el concepto en el sentido que le da Schlemenson (Schlemenson A., 1990), como conjunto de roles o posiciones oficiales que forman parte del sistema. La estructura de roles en forma explícita, permite que la organización sea independiente de las personas que circunstancialmente la conforman. Las personas pasan o rotan, los roles permanecen. La estructura constituye el marco formal que la organización necesita para operar como un sistema complejo de resolución de problemas.

El término estructura supone:

a) El organigrama, que constituye la forma gráfica por medio de la cual se presentan las áreas de actividad, los niveles jerárquicos y las relaciones entre estos es su aspecto formal.
b) La descripción de las tareas a través de las cuales se cumplen las funciones de cada puesto (las diferencias entre los roles contemplados tienen algunas pequeñas divergencias pero la esencia es la misma).
c) La definición de las funciones que se asignan a cada puesto de trabajo.
d) El mecanismo de las comunicaciones formales.
e) Los distintos tipos de niveles y autoridad.
f) Las relaciones entre departamentos o sectores, y de estos con las dependencias externas.
g) Los objetivos de cada posición.

Incluimos también la conceptualización que realiza Ellitott Jaques (Jaques, 2004) en su libro “La Organización Requerida”. Donde manifiesta que el primer paso para que una organización sea eficiente es que se genere el diseño de la misma, o sea el diseño organizacional, el marco organizativo y la estructura de la misma.

Tal autor considera que un sistema organizativo gerencial total implica:

-Una estructura organizativa universalmente válida, que comprenda un sistema jerárquico de estratos gerenciales, un sistema de “respondibilidad” y autoridad en las relaciones de trabajo laterales, equipos de proyectos con líderes “respondibles” (responsables de rendir cuentas) y el establecimiento de funciones especificas en determinados niveles de la organización.

-Un sistema detallado de procesos de liderazgo gerencial, que comprenda: liderazgo del gerente inmediato sobre sus subordinados a través del trabajo en equipo; determinación del contexto; asignación de tareas justo a tiempo; evaluación de eficacia del personal; entrenamiento y reconocimiento de los

méritos; liderazgo del gerente a través de la tutoría, el desarrollo profesional, el análisis y desarrollo de la reserva de talentos y el equilibramiento del liderazgo gerencial subordinado; así como la difusión de los valores generales de la organización y de su liderazgo simbólico.

-Una estructura equitativa de remuneraciones diferenciales, utilizando niveles de remuneración vinculados con la estructura de los estratos gerenciales y bandas de remuneración para los diversos roles comprendidos en dichos estratos, dentro de los cuales se remunere a los individuos según la evaluación de su eficiencia realizada por parte del gerente inmediato.

-Un sistema novedoso de evaluación de las capacidades potenciales de cada individuo, que junto con el compromiso y la habilidad cognoscitiva de esa persona dé un nuevo significado práctico a la necesidad de conseguir la gente apropiada para el cargo apropiado, así como desarrollo de carrera.

Al conjunto de estas condiciones Jaques le llama “la organización requerida”. La expresión organización requerida implica realizar negocios con eficiencia y competitividad, liberar la imaginación humana, actuar con confianza y satisfacción en el trabajo. Estas condiciones son esenciales para que pueda funcionar un sistema eficaz de liderazgo gerencial en cualquier sociedad democrática decente orientada a la libre empresa.

Jaques es uno de los precursores de la psicología organizacional y con una vasta trayectoria en liderazgo, el mismo plantea en los ítems anteriores lo que hace a una “organización requerida” explicando la necesidad de establecer un sistema de evaluaciones de la eficacia del personal y creando algo muy profundo en una organización como lo es la cultura.

Evaluación de Desempeño

Chiavenato Idalverto (2011), sostiene que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo, permitiendo de esta forma transformar la evaluación de desempeño en un instrumento para evaluar el potencial que tiene una persona para ocupar otro puesto, tener otras responsabilidades, realizar otras tareas y construir el plan de carrera dentro de la organización.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Es destacable que “evaluamos” todo el tiempo y en todos los ámbitos de nuestras vidas, por ejemplo, cuando nos referimos a cómo maneja un chofer, como es la calidad de un producto, cómo fuimos atendidos en un restaurante o cuando esperamos en un banco. En estos casos a modo ilustrativo, es común que nos refiramos a la eficiencia o ineficiencia del personal o de la organización en sí, la diferencia radica en lo explicitada que está “la evaluación”, en un trabajo todos los días se realizan comentarios de cómo trabaja alguien, este “como trabaja” alude a como se desempeña pero lo estamos haciendo de manera informal, de forma muy subjetiva a diferencia de lo que se pretende hacer con una evaluación de desempeño que se busca la objetividad, la formalidad, el que se espera del rol y qué se cumplió de eso.

Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de meritos, evaluación de los empleados, informes de avances, evaluación de la eficiencia en las funciones, 9Box, curva forzada; hoy en día más conocidas como evaluación de 180°, evaluación 360°, *anual review*, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

Chiaventao afirma (2005, pág. 203):

La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RRHH acordes con las necesidades de la organización.

En su artículo sobre "La evaluación del desempeño en los Recursos Humanos", Mauricio Parra Urdaneta (Parra, 2000) menciona que la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño forma parte de las actividades esenciales, que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, capacitación, y desarrollo del recurso humano, contando con información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

A su vez, dicha herramienta, en palabras de Jaime Grados y Cols. (1997), requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas. Para ser efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los

casos. Para ser útiles las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Martha Alles (Alles, 2008) referente en la temática plantea:

Hay tres métodos de evaluación del desempeño:

1.- Basado en las características, su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como: confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, etc. que esa compañía considera importante para el presente o futuro.

2.- Basados en el comportamiento, permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala, describen de manera específica qué acciones deberían exhibirse en el puesto.

3.- Basados en los resultados, evalúan los logros de empleados, los resultados que obtienen en su trabajo.

En este trabajo se va a hacer hincapié en este último punto, o sea, el cumplimiento de los objetivos-resultados. Se considera que resultados y desempeños son sinónimos, uno hace referencia al aspecto hard del hecho, el otro al aspecto soft. Uno se visualiza a través de un indicador, el otro a través de un protagonista que llevó adelante acciones para transformar la realidad. A su vez, con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

La evaluación de desempeño debe hacerse sobre resultados finales, no sobre procesos afirma Abrigo W. (comunicación personal, 10 de Junio de 2015). Si el proceso se realiza adecuadamente el resultado decanta solo, esto se ve también en cómo las competencias soft de una persona, en este caso líder, repercuten directamente en el resultado final del objetivo asignado. Si alguien no

posee las competencias de liderazgo requeridas para el puesto es casi imposible que pueda cumplir el objetivo y si por algún motivo así lo hiciera sería totalmente cortoplacista.

Razonando que la evaluación de desempeño implica evaluar una serie de competencias, se toma la definición de M. Alles, la cual considera a las mismas como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Contempla también que cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Para tener talento (tomándolo como sinónimo de competencia) hace falta conocimientos y ciertas características de personalidad. Para el desempeño en un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias. De la intersección de estos dos subconjuntos se logrará el talento requerido para un desempeño superior, pero hay que considerar también la motivación. "*La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevaran al éxito, serán el vehículo para lograrlo"* (M Alles, 2008). Puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión.

Objetivo de la evaluación de desempeño

Al realizar una comparación de tipo industrial se dice que la selección de RRHH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima y habrá quien diga que la evaluación de desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Si bien la comparación es descaradamente simplista, permite representarnos de alguna forma cuál es el sentido de la evaluación de desempeño.

El objetivo de la evaluación de desempeño es formalizar a través de una herramienta concreta, dentro de la "caja de herramientas" con las que dispone la organización y en particular el área de RRHH, el trabajo de una persona en este caso supervisor-mando medio, darle objetividad de la manera más fidedigna posible a los resultados obtenidos, tener un contexto y encuadre a los comentarios que se realizan a diario entre el colaborador y su jefe, o sea el feedback sistemático que necesita cualquier persona para saber cómo está haciendo su trabajo.

Parafraseando a Chiavento (Chiavenato I., 2011), la evaluación de desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, de sus equipos de trabajos y considerar el logro y superación de los mismos de la mejor manera posible. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación de desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios: adecuación del individuo al puesto, capacitación, promoción, incentivo salarial, mejora de las relaciones humanas, auto perfeccionamiento, información básica para investigación, estimación del potencial de desarrollo, realimentación, posibles conflictos, entre otros. Más adelante se verá, como la evaluación es una parte sistémica de un todo y no una herramienta más, desglosada y paralela al resto de las actividades de la organización.

En resumen Chiavenato (2005, pág. 206, 207), plantea que los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se pueden presentar en tres fases:

1.- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.

2.- Permitir que los Recursos Humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad pueda desarrollarse.

3.- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales.

Evaluar el desempeño no debe verse como un momento de rendir examen sino como una oportunidad de expresarse y mejorar, formaliza un espacio y tiempo para revisar lo que se realizó y mejorar lo que se necesite.

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. Permite tomar decisiones de promociones y remuneraciones; reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, detectar necesidades de formación, encontrar una persona para otro puesto.

La evaluación consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Esta herramienta abarca un proceso completo tanto de la determinación de las principales responsabilidades del puesto como de los conocimientos requeridos.

El Desempeño como uno de los subsistemas de Recursos Humanos

Los distintos subsistemas de RRHH de un modo u otro repercuten en la estrategia: ayudan a lograrla o ayudan a malograrla cuando el personal no está alineado a los objetivos organizacionales.

Consideramos indispensable exponer la misión y visión de la empresa para que esto esté alineado con la evaluación de desempeño en este caso, pero así con todas las prácticas que se realizan debiera ser lo primero a tener en cuenta.

La Misión: Lograr la mayor efectividad en el recupero de su cartera morosa en el menor tiempo posible y bajo una cultura organizacional basada en el liderazgo, la seriedad y el respeto hacia los valores de una gestión profesional de cobranza.

La Visión: La calidad en la prestación de nuestros servicios ha sido y es, un motivo de constante dedicación y preocupación, conducta que nos ha permitido crecer sostenidamente y ser considerados en la actualidad como una reconocida empresa a nivel nacional. Nuestro desafío es mantener y mejorar aún más nuestra capacidad de gestión para garantizar la calidad de nuestros servicios, dando respuestas a las necesidades de nuestros clientes.

Creemos que para bien o para mal, los subsistemas de RRHH influyen sobre los resultados finales. M. Alles (2008), considera que no se puede pensar en los recursos humanos alineados a la estrategia de los negocios sin contar con el apoyo de una buena herramienta para la evaluación de desempeño y con una correcta interacción con los distintos subsistemas de recursos humanos, ya que la evaluación de desempeño tiene una directa articulación con el susbsistema de compensaciones.

En palabras de M. Álvarez (2014) en su libro “Gestión del desempeño”, al centrar la gestión del desempeño dentro del sistema de Recursos Humanos, estamos no solo desde el diseño arquitectónico, sino también desde su funcionalidad, asegurando que todos los subsistemas se disciplinen y se alineen, ya no al sistema de Recursos Humanos sino a uno mayor, que absorbe, integra y

abarca al mismo que es la organización. De este modo, se toma el área desde un enfoque sistémico.

El subsistema de gestión del desempeño es centro, motor y circunda al resto. Es así ya que RRHH está alineada como proceso soporte a los procesos principales de una organización. Su función es proveer elementos, herramientas, instrumentos de gestión para que las personas puedan cumplir con sus responsabilidades, objetivos, metas y de este modo asegurar resultados. Todos concuerdan que RRHH es un área staff que contribuye a que líderes y colaboradores utilicen los vehículos e instrumentos de gestión previstos, colaborando en la producción de resultados.

Tal como plantea M. Alles (Alles M., 2008) los objetivos bajarán en cascada a todos sus integrantes y se determinarán los objetivos individuales. Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá una herramienta para medir el desempeño y aportar los resultados globales esperados.

RRHH tiene la misión de que los líderes de sus organizaciones adhieran a una herramienta de Desempeño que sea seductora a los ojos de sus managers. A su vez la misión de RRHH es la de diseñar, desarrollar, aplicar y mejorar los instrumentos de desempeño. De este modo, tal metodología puede ser integrada a la caja de herramientas con las que ya cuenta un líder tanto para el management del capital económico como para el humano.

El objetivo final en sí, es que está deje de pertenecer a RRHH y sea incorporada, aprehendida, “comprada” por los líderes de la organización, es decir que la hagan propia. (Álvarez M.). No tiene sentido y continuidad en el tiempo si la herramienta es vista como una cuestión engorrosa, que requiere mucho tiempo, donde hay que perseguir al personal para que la complete, se reúna y se puedan documentar sus resultados. Se puede decir que la herramienta será realmente exitosa, más allá de que mida objetivamente y mida lo que se pretende valorar,

cuando sean los líderes quienes estén esperando este momento de evaluación, cuando se apropien de la instancia de feedback, cuando en definitiva sea parte de la cultura de la organización el participar habitualmente de esta cuestión.

Sistema de Gestión del Desempeño

Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que éstas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión.

Características de las fases del ciclo de Gestión del Desempeño:

i. Planificación: Objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto). Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

ii. Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

iii. Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar los resultados esperados.

Retomando a Álvarez M. este define que la gestión del desempeño es anticipar la aparición de un desempeño deseado, es decidir, elegir, programar, calcular, provocar la aparición de conductas y resultados anhelados. Es en una escala temporal, antes que comience el periodo en vigencia de un objetivo y/o proyecto, planificar qué se quiere, qué se tiene, qué se debe hacer.

Implica:

-Determinar qué se necesita conseguir para el proyecto o plan de negocio para un lapso determinado.

-Diagnosticar la situación de la persona respecto a lo que se le demanda.

-Revisar la descripción o perfil del puesto de trabajo.

-Redactar un objetivo.

-Comunicar ese objetivo.

-Chequear qué necesidades presenta esa persona como condición para poder cumplir ese objetivo.

-Cerrar el encuentro.

-Dar comienzo al objetivo.

-Cumplir con las revisiones parciales y finales.

-Medir el nivel de cumplimiento.

-Someter al colaborador a otro objetivo superador dentro del plan de mejora.

El presente trabajo tiene como finalidad no solo la elaboración de herramientas, si no documentar y establecer todo lo referido a la gestión de su aplicación: quiénes participarán en la reunión de devolución; cada cuanto tiempo se realizará la evaluación; quién administrara la herramienta; qué se va a evaluar; quiénes van a ser los evaluadores; con qué frecuencia se va a evaluar (períodos de evaluación); cómo se va a desarrollar el procedimiento y qué método de evaluación se va a seguir; qué efectos producirá la evaluación en la carrera profesional; la formación; la provisión de puestos de trabajo; la percepción de retribuciones complementarias; qué procedimientos de revisión se prevén en caso de discrepancia con el resultado de la evaluación; entre otras cosas.

Para que algo tenga éxito tenemos que saber qué lo puede hacer fracasar, y para esto se tiene en cuenta que en muchas organizaciones se elabora muy detalladamente toda la evaluación de desempeño, se busca que la ponderación sea la más adecuada, que todo lo que es importante esté contemplado y demás cuestiones. Pero muchas veces se olvida cuál es el procedimiento que debe realizarse con la evaluación de desempeño, por ejemplo no se establece la frecuencia óptima y sostenible en el tiempo o quiénes en un principio deben participar de esta instancia, solo el jefe, el jefe del jefe, recursos humanos, etc.. Es por ello que resulta importantísimo el procedimiento-sistema de gestión de la evaluación, tan importante como la evaluación de desempeño en sí, son dos caras de una misma moneda, si alguna de las dos falla repercute directamente en el resto.

Hay tres momentos cruciales en la herramienta de desempeño:

1.- El inicio del proceso, la primera reunión entre el líder y el colaborador reviste una importancia crucial. Es el inicio formal del proceso, el diálogo eficiente y productivo entre ambos actores, líder y colaborador, deja establecido en forma prolija y bien definida los roles y lo requerido, conforme a un orden, de lo demandado al colaborador y la asistencia comprometida por parte del líder.

2.- Está compuesto por las revisiones parciales de cumplimiento de objetivos, fijadas formalmente y de toda instancia fuera de esos encuentros que cualquiera de los actores necesite establecer para asegurar una correcta consecución del plan de mejora en marcha.

3.- Finalizado el periodo de gestión del desempeño y en ese acto se generan los cálculos de los resultados de todo el periodo.

Recomendaciones a tener presente:

-Importancia de obtener una nota final, como desempeño, en un periodo determinado.

-La necesidad de que esta nota sea numérica y no en porcentaje (comunicación personal W. Abrigo, 10 de Junio de 2015).

- Imposibilidad en la medición de competencias en términos exactos y precisos.

-Medición de competencias, solo unidas a la realización de un objetivo particular y no en forma aislada como expresión global o promedio de un periodo de gestión.

-Documentar lo que se hace.

Recapitulando, en este punto se trata de dar respuesta a ¿Cómo se debe evaluar el desempeño (procedimiento que se considera óptimo, siempre sujeto a revisión)? ¿Quién debe evaluar el desempeño actores que participarán? ¿Cuándo se evalúa el desempeño (tiempo)? ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El Área de Recursos Humanos como Proceso

El área de RRHH tiene una gran importancia en las personas y en las organizaciones. Como se dice habitualmente RRHH se ocupa desde el ingreso de una persona hasta el momento de terminación de la relación laboral. Hoy en día podemos decir que esto va un poco más allá contemplando a RRHH como una marca y también va más allá en la terminación de la relación laboral con los procesos de outsourcing, cada vez más frecuentes.

El área por lo general es el primer contacto entre los posibles candidatos, los candidatos propiamente y su desarrollo, es "la puerta de entrada" a una organización. La imagen y profesionalismo que se otorgue en estas etapas será de "gran peso" en el desarrollo de un empleado dentro de la organización y la decisión de pertenecer a dicha organización o no. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas –es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización- es un aspecto crucial en la competitividad organizacional, que hace al área como parte de un proceso importantísimo.

Como se mencionó recién la "marca recursos humanos", es algo así como la imagen que tiene una organización en el mercado, da cuenta de porqué muchas más personas desean espontáneamente trabajar en determinada empresa y no en otra, considerando que se cuenta con la misma información. Explica porqué algunas empresas están posicionadas año tras año como la organización donde la mayoría quisiera trabajar y pertenecer; se puede decir que la sociedad tiene un imaginario –imaginario social- de cómo es visto y valorado trabajar en cierta organización y de cómo sea este "contrato psicológico" que se establece entre el personal y la organización va a depender en gran medida del área de recursos humanos.

Según Chiavento (2005, pág. 166) "*los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia sobre los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor*".

Los cinco subsistemas forman un proceso global, sistémico y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas según los valores de la empresa, su misión y visión; se las integra a sus tareas y a la cultura organizacional; se retiene en la organización, preferimos hablar de desarrollar, permitiendo la polifuncionalidad en sus roles, aumento de la capacitación y por lo tanto de las condiciones de empleabilidad; y evalúa, permitiendo conocer cuál ha sido su desempeño en determinado puesto. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas y a que esos cinco subsistemas no están interrelacionados entre sí de manera única y específica.

Objetivos Organizacionales

Chiavenato (2005, pág. 19, 20) establece que la organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema; segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos; tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqué de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que

depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan.

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a estos. El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada. Vistos así, los objetivos organizacionales tienen muchas funciones:

a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.
b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.
c) Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Se considera importante detallar las características que debe tener un objetivo al momento de ser transmitido y cumpla con los requisitos básicos para que esté bien definido:

SMART (por sus siglas en inglés y dando cuenta de que un objetivo es “inteligente”) cuando es: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bound. Lo que implican que sea:

-Especifico: los objetivos tienen que ser descriptos específicamente de manera positiva, debe estar claro el Qué, Cómo y Cuándo para definir el alcance.

-Medible: los logros de los objetivos deben ser medibles, que sea posible cuantificar para poder controlarlos y evaluarlos.

-Alcanzable: debe ser atractivo para el equipo lograr los objetivos, poder asignar responsables.

-Realista: debe ser alcanzable de manera realista a la hora del presupuesto y de los recursos con los que se disponen.

-Oportuno: el objetivo tiene que establecerse dentro de un marco de tiempo oportuno, definiendo el periodo de tiempo para poder completarlo.

Aunque parezca algo obvio y sencillo muchas veces se encuentra que alguno de estos puntos no está establecido cuando se da un objetivo a alguien, por ejemplo, no se le dijo cuál era el plazo, no se estableció cómo se iba a medir, o no se lo comunicó oportunamente en tiempo y forma. A estas características de un objetivo tendríamos que añadirle, que sea:

-Ecológico, lo que implica que la persona o grupo esté de acuerdo con el objetivo a realizar, ya que puede suceder que cumpla con todas las características mencionadas antes pero por algún motivo no se esté de acuerdo con lo planificado. Debe ser consistente y congruente con otros objetivos y las demás metas de la organización.

-Comunicación, cómo es la forma en que se transmite el objetivo de un emisor a un receptor, ya sabemos de los ruidos que hay en las comunicaciones por mas que se esté hablando de algo cuantificable, la transmisión debe ser escrita y firmada por ambas partes y si en el medio por algún motivo es necesario realizar un cambio o redirección, éste también debe estar documentado y firmado como aval de su compromiso.

-Capacitación, que tenga todos los elementos para cumplir lo pactado, que conozca todas las herramientas necesarias para cumplirlo.

Objetivos del Área de RRHH

Los objetivos del área de RRHH deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización, a su misión, visión y valores. Como se lo indica en los libros y textos, es un área staff, su misión es asesorar, recomendar, es en muchos puntos el área de consultoría interna de la empresa u organización. El área de RRHH tiene como tarea la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, buscando que el trabajo acompañe la vida personal de los trabajadores y que promueva un equilibro entre ambos.

Para Chiavento *(Chiavento, 2005, pág. 105)* "*Los objetivos principales del área son:*

1.- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de objetivos individuales.

3.- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas."

Las organizaciones solo funcionan cuando las personas que deben realizar ciertas funciones específicas y actividades solicitadas conocen cuáles son sus tareas y qué es lo que se espera de ellas.

Descripción de puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo y explicarlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos de la organización. Retomado los aporte de Chiavenato, se considera que la descripción de puestos representa una explicación detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (porqué lo hace).

Diseño de Puestos

Anteriormente veíamos cual debe ser el diseño organizacional considerando que la empresa en este caso, debe estar organizada, planificada y estructurada. Ahora vamos a adentrarnos brevemente en lo que hace al diseño de un puesto. El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación, función y frecuencia:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.
b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Una obligación es una responsabilidad que se asigna.
c) Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el puesto de un ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) Frecuencia: es la repetición temporal que demanda una tarea. Las mismas pueden ser diarias, semanales, mensuales o mas espaciadas temporalmente como trimestrales, semestrales y anuales.

El puesto en sí es un conjunto de funciones – tareas u obligaciones – con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama (detallado gráficamente más arriba). La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

> El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que un puesto ocupa debe tener una posición definida en el organigrama. Como así también las especificaciones que establece cuales son los requisitos para ocupar el puesto. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinado, sus subordinados, y el departamento o decisión a la que pertenece (Chiavenato, 2011).
>
> "*Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:*
> *1.- El conjunto de las tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).*
> *2.- Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimiento de trabajo).*
> *3.- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir relación con su jefatura.*
> *4.- A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad)".*

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y porqué), el análisis-diseño estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, el análisis no es dado de una vez y para siempre sino que se va actualizando y adecuando a las exigencias propias de la organización, el rubro y la nueva organización de la tarea que pueda surgir, esta revisión se realiza anualmente o cuando se requiere realizar algún cambio.

A su vez, está la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto impone y en qué condiciones debe desempeñarse. En la organización presente, englobada dentro del sector servicios, las principales exigencias son de índole intelectual, la evaluación de desempeño permite determinar cuáles son las habilidades necesarias y valoradas en los mandos medios.

¿Por qué evaluar el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño, permitiendo conocer cómo realiza su trabajo, si cumple con lo que se había estipulado y para que su desempeño –su performance- no quede en el plano de la subjetividad. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas (al evaluar su desempeño directamente estamos evaluando si tiene el potencial para realizar otras tareas y tener otras responsabilidades), la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Citamos una vez más a Chiavenato en su libro “La gestión del talento humano”, quien nos da las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores, las mismas son:

1.- Recompensas: La evaluación de desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y muchas veces despido de los trabajadores.

2.- Realimentación: La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa un colaborador, tanto de su desempeño como de sus actividades y competencias.

3.- Desarrollo: La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y los débiles.

4.- Relaciones: La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas qué le rodean porque sabe que tan bien evalúan su desempeño.

5.- Percepción: La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.

6.- Potencial de desarrollo: La evaluación proporciona a la organización los medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carrera, etc.

7.- Asesoría: La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes requisitos básicos:

1.- La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

2.- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

3.- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

4.- La evaluación de desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia (Chiavento I. “La gestión del talento humano” pág. 248).

A su vez permite:

Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.

Reunir y revisar las evaluaciones.

La mayoría de las personas necesitan y esperan retroalimentación.

Identificar fortalezas y debilidades.

Identificar necesidades de capacitación.

Planear carreras para el personal.

¿Quién debe Evaluar el Desempeño?

La evaluación de desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que al mismo tiempo, busca la consonancia, esto va de la mano del feedback, de la retroalimentación permanente que permite corregir las desviaciones. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto de su desempeño, da un tiempo y espacio para todo aquello que sea relevante hablar. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos, de esto surge la creatividad necesaria para mejorar la productividad, para mejorar y cambiar la estrategia que se plantea mes a mes.

Se puede decir que en el fondo el principal interesado es el propio colaborador, pero también la organización. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros, esto se puede desarrollar con la elaboración de informes diarios, semanales o mensuales, permitiendo redirigir el curso de acciones todo el tiempo.

Recapitulando, quien debe evaluar el desempeño es el jefe inmediato, ya que es quien da el objetivo, plantea la estrategia y quien mejor conoce la labor diaria de manera objetiva del colaborador. Como ya se planteó en otros puntos, el camino a seguir de la evaluación de desempeño es ir brindándole mayor objetividad y feedback de parte de otros colaboradores, ya sea pares, personal a cargo y la propia autoevaluación que permite confrontar con lo que el colaborador es consciente de su propio trabajo.

III- Metodología

Las preguntas a las que se pretende dar respuesta son:

¿Cuáles son las dimensiones relevantes que hacen al desempeño de un supervisor de cobranzas?

¿Cuál es la ponderación que debe tener cada una de estas dimensiones?

¿Cuál será el procedimiento-proceso para la aplicación de la herramienta evaluación de desempeño?

Las decisiones metodológicas y técnicas utilizadas serán:

-Reuniones con la dirección y gerencia para conocer las dimensiones claves que hacen al desempeño de los mandos medios de la organización. Como así también poder alinear los objetivos de la empresa con los objetivos que se le piden a los mandos medios del área de producción.

-Toma de entrevistas semi-estructuradas a los supervisores.

-Análisis de los datos y posterior devolución y entrega de la herramienta de desempeño.

-Revisión de las descripciones de puestos contenidas en el Sistema de Gestión de Calidad.

La población tomada, o sea, el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández Sampieri, 2006) en este caso, serán los cinco supervisores (llamaremos indistintamente supervisores y mandos medios), que trabajan actualmente en la empresa Soluciones en Cobranzas.

La herramienta metodológica utilizada será la entrevista, definida como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y la otra (entrevistado) u otras (entrevistados). A través de las preguntas y respuestas, se logra la comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Particularmente se realizarán entrevistas semi-estructuradas, que tal como Hernández Sampieri y Cols. definen, se basan en una guía de asuntos o preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Es decir, no todas las preguntas están predeterminadas (Hernández Sampieri, 2006, p. 597).

También se realizarán observaciones participantes, las cuales como plantea Argilaga A. (Argilaga A., 1995) consisten en un proceso caracterizado, por parte del investigador, como una forma consciente y sistemática de obtener datos acerca de la conducta a través de un contacto directo y en términos de situaciones especificas en las cuales sea mínima la distorsión producida en los resultados a causa del efecto del investigador como agente exterior.

A su vez se utilizará como metodología la herramienta de gestión Principio de Pareto o regla del 80-20 o distribución A-B-C como es conocida también habitualmente. Considerando que se van a tomar como base algunas evaluaciones de desempeño construidas con anterioridad, esta metodología ayuda a poder reducir la cantidad de subdimensiones y sus observables, para esto se debe ver cuáles subdimensiones y observables están asociados o interrelacionados donde uno dependa del otro, por ejemplo si se pide A y B, y ambos están asociados y sin A no puedo hacer B, se deja el ítem A ya que B se desprende directamente de éste, esto se realiza para disminuir la cantidad de subdimensiones que se ven a simple vista, haciendo que la evaluación de desempeño sea más simple y al ser más simple menos información hay que reunir

y se vuelve menos burocrática. Generando de alguna forma el 20% de los ítems claves que hacen al 80% del desempeño. Dando como resultado y estableciendo los KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, que miden el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos y permitiendo desarrollar una evaluación que sea lo más breve y sencilla posible.

También es importante traer a colación la regla del “7 mas menos 2”, esta regla dice que un estudioso de la memoria (Miller) determinaba que el "chunk" o unidad de medida de información básica para un ser humano era de siete elementos más-menos dos. O sea, que nos resulta recordable aquella información cuya cantidad de datos estén entre cinco y nueve.

Esto es importante en muchos niveles de la vida cotidiana, y quiere decir que tenemos un cierto límite (más allá de las capacidades individuales), en el monto de información abordable en cada momento, y que es necesaria una cierta digestión e integración antes de continuar con la incorporación de más. Desde la Gestalt, implica que es limitada la cantidad de "figuras" que podemos tomar del campo. (http://www.rochatotal.com/opinion/86-gustavo-nisivoccia/184-la-regla-del-7-mas-menos-2.html)

Este aporte es interesante a la hora de focalizar las dimensiones-subdimensiones en las que tiene que concentrarse y focalizarse un supervisor por ejemplo, como en este caso.

IV- Objetivo General:

- Co-construir con directivos, gerente general y supervisores, una herramienta de Evaluación de Desempeño para mandos medios del área de producción, englobada dentro de las herramientas del área de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos:

- Establecer los ítems que son valorados para una performance óptima de dicha posición a través de un sistema ponderado de puntuación.
- Reflejar la realidad en la evaluación de desempeño y descripción de puestos, las tareas y responsabilidades de los mandos medios.
- Visibilizar con indicadores consensuados internamente, el desempeño realizado en determinado mando medio.
- Asegurar que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos.

V- Límites y Alcances del trabajo:

- Desarrollar una herramienta de evaluación para mandos medios del área operativa de la empresa especializada en recupero crediticio de mora.
- Generar un instrumento que permita conocer cuáles son los conocimientos, competencias y elementos que debe saber una persona para ser promovido al puesto o cuando se genere un ingreso externo.
- Establecer la base para el desarrollo de dicho instrumento para ampliar el mismo a una evaluación de 180° (donde contemple a pares y autoevaluación) y de 360° (donde incluya al personal a cargo).
- Tomar los aportes que surjan del proceso para realizar ED de otros puestos de la empresa.
- Integrar los conocimientos y resultados al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 que viene acreditando la empresa.
- Transmitir los resultados obtenidos a las cabeceras socias de la empresa.

Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de cuatro capítulos:

- Hallazgos
- Construcción de la Herramienta
- Sistema de Gestión del Desempeño Propuesto
- Diccionario de Competencias

VI- Introducción

El presente trabajo se engloba dentro del trabajo final de aplicación, requisito para obtener el título de MBA.

La empresa Soluciones en Cobranzas S.R.L. es una agencia de cobranzas especializada en el recupero de cuentas morosas. A su vez es Business Partner de Federal Red S.R.L. constituyéndose entre las cinco más importantes del país. Cuenta con 19 oficinas en 18 provincias, siendo Soluciones en Cobranzas la que tiene presencia física en Córdoba Capital y sus respectivas sucursales en la región de Cuyo. Estos servicios se proveen con personal propio, conformando una nómina de más de ochenta (80) personas, distribuidas entre Casa Central y sucursales.

Sus dos pilares fundamentales son: brindar al Cliente el mejor servicio y dar al Deudor el apoyo necesario para poder recuperar su aval crediticio. El objetivo es que el mismo reencauce la regularidad en el pago de sus deudas.

Soluciones en Cobranzas S.R.L. se inició hace 15 años como estudio Jurídico Chain & Asociados brindando servicios de asesoramiento en recupero de créditos y cobranzas.

Con la misión de ampliar sus servicios al sector corporativo, financiero y de servicios, con cobertura nacional, se constituyó Soluciones en Cobranzas S.R.L., siendo en la actualidad Business Partner y miembro de Federal Red S.R.L, organización líder en recupero crediticio en el interior del país, y referente indiscutido a nivel Nacional en la actividad.

Federal Red S.R.L, es la empresa que interactúa directamente con los clientes, es la cara visible con los mismos. Donde la gestión de recupero se la asigna a tres organizaciones distintas e independientes en su formación. Estas son: Alises Fanlo & Asociados en NEA-NOA, Gesinco en Litoral-Sur y Soluciones en Cobranzas S.R.L. Centro-Cuyo.

La gestión se focaliza en estimular al cliente a su pronto pago por dos vías:

Gestión Pre-Judicial: Este servicio se realiza mediante gestiones de cobranza telefónica, SMS, IVR y epistolar. El principal objetivo de esta fase es que el deudor normalice sus atrasos, evitando que aumenten los saldos deudores.

La gestión Judicial: Realizada por el departamento de legales, una vez que las gestiones judiciales hubiesen resultado infructuosas. Para que los juicios tengan un resultado positivo desde el punto de vista económico.

Sus servicios son:

1. Recupero Temprano Extrajudicial
2. Recupero Judicial

Sus clientes son:

1. Entidades Financieras
2. Entidades Bancarias
3. Entidades Comerciales

4. Entes Municipales
5. Organismos Públicos y Privados

VII- Motivación

En la actualidad la empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para los mandos medios del área operativa, siendo puesto de vital importancia para el cumplimento de los objetivos organizacionales, de los clientes y del propio supervisor-coordinador operativo.

El tema de aplicación surge de la necesidad del directorio y de la gerencia de contar con una herramienta de evaluación que permita medir el desempeño y establecer el correspondiente sistema de gestión de evaluación óptimo. Aportando de esta manera una herramienta valiosísima y las recomendaciones para que su aplicación se realice de manera periódica, sistemática y se genere la documentación necesaria de los resultados y así poder conocer su evolución histórica.

La empresa es una PyME en el mercado con grandes perspectivas de crecimiento. Lo que las caracteriza a las mismas es que son predominantemente empresas familiares. Una alta proporción de las PyMEs son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por el tipo de gestión empresarial. Cerca del 70% de las empresas son de este tipo de organización, alcanzando a valores próximos al 85% en los establecimientos pequeños y a cerca del 50% en las empresas medianas. Debe considerarse que este rasgo es similar a las PyMEs de los países industrializados (por ejemplo Japón, Estados Unidos e Italia), según la Cámara Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa. Datos sumamente importantes considerando la gran mortalidad que tienen las empresas de estas características y que son un

gran aporte a la cantidad de la mano de obra que se genera en las mismas de alrededor de 70 %.

B- DESARROLLO DEL PROYECTO

Análisis De La Experiencia

Hallazgos

Como punto de partida es importante conocer la estructura de la empresa, el organigrama formal. Esto nos permite dimensionarnos donde están ubicados los mandos medios del área operativa y las correspondientes relaciones.

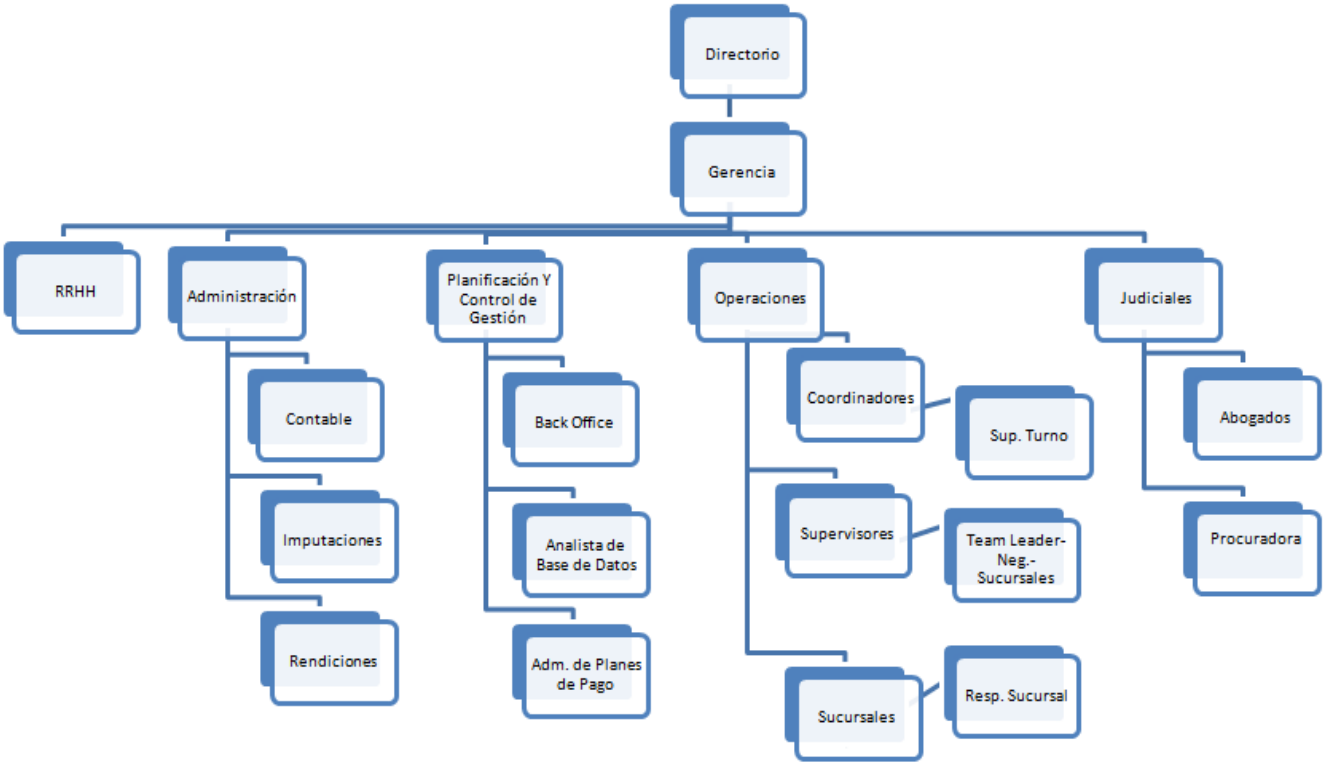


Ilustración 1: Organigrama

En el desarrollo de la construcción de la evaluación de desempeño se tomo como base la descripción del puesto de supervisor, el mismo considera las tareas y responsabilidades que son necesarias para cumplir su función.

Tareas – Responsabilidades	Frecuencia
Implementar estrategias de gestión, que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos para las diferentes carteras a cargo.	**Diario**
Responsable de la gestión operativa de la cartera.	**Diario**
Responsable del desempeño de los recursos humanos a cargo, en éste sentido, debe: administrar la cartera a cargo, analizar los resultados obtenidos, tendiendo al desarrollo y mejora de los mismos como así también al cumplimiento de los objetivos de la empresa.	**Diario**
Conocer las proyecciones de la cartera en general y de cada recurso a cargo, y tomar las medidas necesarias para anticiparse a aquellas eventualidades que hagan peligrar el cumplimiento de los objetivos establecidos.	**Eventual**
Reportar sobre sus tareas y responsabilidades a través de informes correspondientes que le sean requeridos.	**Diario Eventual**
Participar siempre en las actividades de Capacitación, programadas a tal fin (Plan de Capacitación).	**Eventual**
Responsable de realizar requerimientos a otras aéreas para el óptimo cumplimiento de sus funciones y de las personas a cargo.	**Eventual**
No dejar ni ausentarse del lugar de trabajo, sin la previa coordinación y autorización del jefe directo. Las coberturas de reemplazo deben realizarse con el propio personal de SEC , sin que afecte la capacidad operativa	**Eventual**

Requisitos del Puesto	
• Estudios universitarios y/o terciarios incompletos o completos. • Experiencia en negociación y cobranza de cuentas morosas. • Manejo de herramientas informáticas nivel usuario. • Disposición a aceptar las normas y principios establecidos en el presente Manual.	

Emitido por: Romina CHAIN	Aprobado por: Diego CHAIN	Fecha: Septiembre	Revisión: A	Pág.

Tabla 1: Descripción de Puesto de Supervisor

La anterior descripción de puesto es la que se actualizo para el presente trabajo, se realizaron revisiones de las diversas descripciones de puestos de mandos medios y solo se hicieron dos cambios en las tareas a realizar por los mandos medios en esta descripción particular.

Luego de esto se revisaron diversas evaluaciones de desempeño que se habían realizado anteriormente y se tomó como principal aporte la última evaluación de desempeño que se había desarrollado pero no se había implementado por diversos motivos.

El foco del presente trabajo es poder establecer cuáles son las dimensiones relevantes a la hora de medir a los mandos medios de la empresa. Para esto se tomo como principal aporte la evaluación de desempeño desarrollada con anterioridad donde se encuentra que hay 4 dimensiones que hacen a la herramienta. Se detalla la misma por su rico contenido y la organización de las dimensiones.

La primera dimensión que se considera es la del **Resultado Obtenido**, éste es el dato "más duro" a la hora de concebir cuantitativamente el logro obtenido. Se expondrá entre paréntesis cuáles son los observables-evidencia que se debe tener en cuenta para puntuar cada uno de estos ítems. Esta dimensión se desglosa en a) Cumplir con los objetivos propuestos (Su equipo cumple con los objetivos asignados. Plantea objetivos y realiza seguimiento de las tareas asignadas a su equipo. Cumple objetivos de proceso. Cumple objetivos fijados ad hoc.) y b) Analizar pertinentemente la información disponible (Busca información necesaria para tomar decisiones. Plantea propuestas basadas en información recabada). Ambas subdimensiones así como en el resto de las subdimensiones que se irán detallando tienen sus observables, los observables son aquellas evidencias que nos permiten decir si una persona cumplió en ese punto y en qué escala-frecuencia. En esta primera dimensión estamos ante lo que podemos decir es la dimensión más cuantitativa, permite decir si el objetivo se cumplió o no y en qué medida (%), esto es de suma importancia ya que a la empresa sus clientes la contratan por un monto de recaudación a recuperar, no se la contrata por cantidad de personal empleado o por unidades de tiempo, sino que se las contrata por un monto especifico de dinero a recuperar y así como el cliente transmite un objetivo, la empresa tiene sus objetivos, los coordinadores operativos, supervisores y

negociadores también. Dada estas consideraciones es que se estableció que sea la dimensión que mayor peso específico tiene con 60 puntos sobre 100, haciendo que tenga más de la mitad del puntaje que finalmente se puede obtener.

En segundo lugar se establece la dimensión **Ejecución de la Tarea**, la cual se divide en cuatro subdimensiones con sus respectivos observables, la primer subdimensión alude a: a) Conocer el Negocio (Ejecuta y presenta el informe semanal, con información que permita diagnósticos y tomas de decisiones pertinentes). Analiza costo-beneficio de diferentes situaciones y planifica acciones correctivas a tiempo. Optimiza los recursos con que cuenta para aumentar los beneficios que se puedan obtener. Les hace saber a los demás el alcance de sus acciones en el negocio), b) Socializar-Comunicar (Brinda información necesaria para la realización de la tarea de su equipo. Recepta y gestiona inquietudes y sugerencias de mejora. Informa problemas -resueltos o por resolver- a sus jefes y demás involucrados. Comunica políticas de la empresa. Se preocupa por conocer cómo se interpreta y qué consecuencias producen sus mensajes), c) Planificar (Se anticipa a los problemas e inicia planes de acción. Organiza y ejecuta los temas prioritarios según criterios de urgencia y relevancia.), y d) Interactuar con el equipo (Gestiona conflictos. Reconoce las ventajas de llegar a un acuerdo, estimula la búsqueda de consenso. Cierra acuerdos). Se considera que estas variables son las más relacionadas a la negociación en sí y a la planificación para que el objetivo se cumpla. Recordemos que los mandos medios tienen a cargo un equipo de negociadores y los supervisores son quienes “bajan” el objetivo, establecen como se va a trabajar diariamente. Al momento se considera que debe tener una ponderación de 10 puntos sobre 100.

En tercer lugar nos encontramos con la dimensión **Conducción del Equipo de Trabajo.** La misma está compuesta por las subdimensiones a) Formar a su equipo de trabajo (Identifica puntos fuertes y débiles de cada persona de su equipo (delega tareas aprovechando estratégicamente estos puntos). Planifica oportunidades de formación y desarrollo. Escucha nuevas ideas y brinda una

opinión alineada a las políticas de la empresa, acerca de las mismas. Hace seguimiento permanente. Da feedback correctivo y/o positivo orientado a la formación y crecimiento de las personas de su equipo. Orienta la formación de su equipo a las exigencias futuras del negocio. Defiende su postura con argumentos sólidos alineados a las políticas de la empresa. Otorga valor a las ideas de otros, generando aceptación por parte del equipo), b) Gestionar el desempeño de su equipo de trabajo, c) Realizar controles sobre su equipo y d) Participar de las actividades impulsadas por la empresa. Estas cuatro subdimensiones hacen al liderazgo que ejercen los supervisores sobre su equipo de trabajo. Sin conducción el equipo es talento sin dirección, sin focalización. Para esto se determina que debe tener un peso específico de 15 puntos sobre los 100.

Por último, se encuentra la dimensión **Actitudes Generales**, que tiene en cuenta cuáles son los valores de la empresa. Se establecen tres subdimensiones que son: a) Cumplir con el reglamento interno (Da el ejemplo en el cumplimiento del reglamento), b) Tener orientación a la mejora continua (Tiene iniciativa. Comparte oportunidades para mejorar procesos) y c) Ser flexible para adaptarse a los cambios (Mejora resultados. Detecta problemas con anticipación). Se establece que lo óptimo es que el conjunto de estas 3 subdimensiones tengan un valor de 15 puntos sobre 100.

Estas últimas tres dimensiones hacen a la orientación hacia el cumplimiento del objetivo propuesto en sus aspectos más soft, como vimos anteriormente si estas cuestiones no se dan en alto puntaje (más allá de su ponderación) sino tomando cada dimensión uno un 100 por ciento en sí misma, será muy difícil alcanzar los objetivos propuestos para la organización, o sea, si no están las competencias de liderazgo, de planificación, de organización y actitudes en general como liderar con el ejemplo, esta persona tendrá una gran dificultad en llegar a los objetivos asignados.

Construcción de la Herramienta

En reuniones personales con el tutor Walter Abrigo se vislumbró la posibilidad de que se realice la evaluación de desempeño desglosada, esto significa que por un lado se puede tomar la Obtención de Resultados, ya que ese es el fin de la organización y tomar esto como una nota individualizada del resto. Y por el otro lado tomar las otras tres subdimensiones como parte de los aspectos soft y de competencias y establecer cuáles son las competencias a mejorar y desarrollar. Sin una cosa no está la otra, sin los aspectos de conducción y actitudinales es muy difícil que se dé el resultado final esperado. Esto es relevante ya que se puede tomar a la evaluación como que está midiendo dos unidades de medidas diferentes y pretendiendo agruparlas, cuando no es posible o es muy forzado y confunde las cosas. Teniendo en cuenta esto es que se va a realizar una evaluación separando lo cualitativo de lo cuantitativo.

Luego de diversas reuniones con la dirección y supervisores, y teniendo como foco que la evaluación sea lo más representativa y sencilla al momento de su aplicación, se fueron realizando diversos modelos de evaluación. Unas donde estaban tanto los aspectos “hard” como los “soft” contenidos en la misma evaluación y otras donde estaban separados y diferenciados ambos aspectos.

La evaluación final presentada consta de dos apartados, uno cuantitativo y otro cualitativo.

En el primer apartado está contenido el aspecto cuantitativo de la evaluación, se la denominó sección A: **Porcentaje de Cumplimiento del Objetivo-Apartado Hard.** La dimensión a evaluar es cumplir con los objetivos propuestos. En la misma dimensión se tomarán dos indicadores-observables. 1) Si su equipo cumple con los objetivos asignados, y 2) Si cumple con los objetivos ad hoc.

En esta dimensión el resultado es totalmente cuantitativo, numérico, por ejemplo, a un supervisor se le da un objetivo de $2.000.000, si el recupero es de $1.500.000 tendrá un cumplimiento del 75 %, si realiza un recupero de $2.500.000 obtendrá un porcentaje de cumplimiento del objetivo del 125 %. Queda claro que en este apartado se puede dar una nota mayor al 100%, con lo cual no hay un "techo", o mejor dicho ese "techo" no es el 100% en el porcentaje de recupero.

Este apartado tiene una escala de evaluación en base al porcentaje de cumplimiento que detallamos:

100% o más: El evaluado presenta un Rendimiento Alto y cumple Satisfactoriamente los Objetivos.

89% al 99%: El evaluado presenta un Rendimiento Efectivo.

79% al 89%: El evaluado presenta un Rendimiento que no Cumple con las expectativas pero tiene potencial de mejora.

Menos del 79%: El evaluado presenta un Rendimiento Bajo y su desempeño se considera insuficiente para continuar en el Puesto-Empresa.

Evaluación de Desempeño 2015

Sección A: % de Cumplimento de Objetivo-Apartado Hard		
		% de Cumplimiento
Cumplir con los Objetivos Propuestos	• Su equipo cumple con los objetivos asignados. • Cumple objetivos fijados ad hoc.	

Escala de Evaluación:	
El evaluado presenta un Rendimiento Alto y cumple Satisfactoriamente los Objetivos	100 % o más
El evaluado presenta un Rendimiento Efectivo	89% al 99%
El evaluado presenta un Rendimiento que no Cumple con las expectativas pero tiene potencial de mejora	79% al 89%
El evaluado presenta un Rendimiento Bajo y su desempeño se considera insuficiente para continuar en el Puesto-Empresa	Menos del 79%

Tabla 2: Evaluación de Desempeño, Sección A

El segundo apartado contempla el aspecto cualitativo, se le denomina sección B: **Competencias Necesarias-Apartado Soft.** Luego de diversas reuniones se logró focalizar en los aspectos cruciales para medir el desempeño, haciendo hincapié en las dimensiones más relevantes, utilizando para esto el principio de Pareto.

Se arribaron a cuatro dimensiones-Competencias vitales para el desempeño de los mandos medios.

La primera es: **Gestionar el Desempeño de su Equipo de Trabajo/Trabajo en Equipo.** A su vez se establecieron los observables-indicadores de la misma que son: Se asegura que el colaborador tenga las herramientas para lograr los resultados. Controla los indicadores de desempeño de sus negociadores. Controla el cumplimiento del reglamento interno. Atiende a las necesidades de formación y desarrollo de sus colaboradores. Realizar el seguimiento de los negociadores. Conoce y transmite el perfil de las carteras de los clientes que tiene a su cargo. Gestionar el ausentismo del equipo a cargo y la productividad (uso del tiempo).

En segundo lugar: **Orientación a Resultados.** Los observables son: Predisposición a cumplir con las metas y los objetivos. Esfuerzo por lograr los resultados, buscar alternativas, proponer soluciones. Tiene interés por la calidad de los resultados logrados. Busca la eficiencia y de la mejora permanente en su tarea.

En tercer lugar: **Liderazgo.** Considerando que los indicadores son: El logro del compromiso (engagement) por parte de su equipo y de sí mismo. La capacidad de motivar y entusiasmar a otros. Hacerse cargo del propio desarrollo. Propiciar un clima de trabajo agradable. Inspirar confianza, lidera con el ejemplo. La capacidad para detectar el talento de sus colaboradores y desarrollarlo. Se posiciona como referente del grupo clarificando objetivos y criterios de trabajo para organizar la tarea. Estimula el desempeño mediante reconocimiento y plantea desafíos acordes. Brinda apoyo y retroalimentación, sugiere acciones correctivas para reorientar el desempeño. La capacidad de resolver conflictos en el equipo de trabajo. La capacidad de mantener canales de comunicación abiertos y efectivos.

En cuarto lugar: **Adaptabilidad al Cambio.** Los observables contenidos son: Mantener una actitud positiva frente a los nuevos escenarios.

Predisposición y adaptación a los cambios de prioridades y de nuevas situaciones.
Colaboración frente a la incertidumbre.
Crea un ambiente de trabajo en donde el equipo acompaña el cambio.

Este apartado tiene una escala de evaluación de frecuencias de comportamientos. La misma se divide en 5 de acuerdo con la frecuencia de la conducta. Son de menor frecuencia a mayor: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. En esta sección en ninguna de las competencias debería obtener menos del 50% (a veces) y en promedio un 70% (casi siempre), para que le desempeño se considere aceptable.

Así como el apartado cuantitativo indica qué es lo que se debe lograr, en este apartado se busca visibilizar el cómo se deben lograr los objetivos, en el sentido de cuáles deben ser las competencias para alcanzar los objetivos y en qué grado de desarrollo son necesarias.

Sección B: Competencias Necesarias-Apartado Soft

Competencias	
Gestionar el Desempeño de su Equipo de Trabajo/Trabajo en Equipo	• Se asegura que el colaborador tenga las herramientas para lograr los resultados. • Controla los indicadores de desempeño de sus negociadores. • Controla el cumplimiento del reglamento interno. • Atiende a las necesidades de formación y desarrollo de sus colaboradores. • Realizar el seguimiento de los negociadores. • Conoce y transmite el perfil de las carteras de los clientes que tiene a su cargo. • Gestionar el ausentismo del equipo a cargo y la productividad (uso del tiempo).
Orientación a Resultados	• Predisposición a cumplir con las metas y los objetivos. • Esfuerzo por lograr los resultados, buscar alternativas, proponer soluciones. • Tiene interés por la calidad de los resultados logrados. • Busca la eficiencia y de la mejora permanente en su tarea.
Liderazgo	• El logro del compromiso (engagement) por parte de su equipo y de sí mismo. • La capacidad de motivar y entusiasmar a otros. • Hacerse cargo del propio desarrollo. • Propiciar un clima de trabajo agradable. • Inspirar confianza, lidera con el ejemplo. • La capacidad para detectar el talento de sus colaboradores y desarrollarlo. • Se posiciona como referente del grupo clarificando objetivos y criterios de trabajo para organizar la tarea. • Estimula el desempeño mediante reconocimiento y plantea desafíos acordes. • Brinda apoyo y retroalimentación, sugiere acciones correctivas para reorientar el desempeño. • La capacidad de resolver conflictos en el equipo de trabajo. • La capacidad de mantener canales de comunicación abiertos y efectivos.
Adaptabilidad al Cambio	• Mantener una actitud positiva frente a los nuevos escenarios. • Predisposicion y adaptación a los cambios de prioridades y de nuevas situaciones. • Colaboración frente a la incertidumbre. • Crea un ambiente de trabajo en donde el equipo acompaña el cambio.

Tabla 3: Evaluación de Desempeño, Sección B

Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre

Tabla 4: Escala de Frecuencias

Luego de ambos apartados la evaluación consta de otro ítem denominado Sección C: **Documentación y Compromisos.** El nombre es bastante representativo de lo que consta. Describiendo al mismo se dejará registrado por escrito las principales fortalezas y los aspectos a mejorar del evaluado. Luego se registrará el periodo evaluado, quién fue el evaluador y el evaluado. Al lado se dejará sentado a qué se compromete el evaluador y el evaluado, es un momento muy rico del proceso de la evaluación de desempeño y el feedback que se busca en la misma. Por lo general las evaluaciones de desempeño toman los aspectos a mejorar del evaluado y cuál es el correspondiente plan de acción para el mismo, pero se suele dejar a un lado cuál es el compromiso que acepta el jefe en este momento. Este compromiso puede ser desde gestionar una capacitación en algún aspecto técnico, que realice algún curso de liderazgo o lo que sea oportuno para la situación.

Sección C: Documentación y Compromisos			
Principales Fortelezas:			
Aspectos a Mejorar:			
		Firma	Fecha
Periodo Evaluado:	Compromisos:		
Evaluador:			
Evaluado:			
Puesto Ocupado por el Evaluado:			
Plan de Reemplazo-Desarrollo:			

Tabla 5: Evaluación de Desempeño, Sección C

Para que se genere este compromiso con mayor ímpetu se solicita la firma de ambas partes y la fecha en que se realizó la reunión. Casi por último se detalla el cargo ocupado por el evaluado, ya que si bien la evaluación de desempeño es para los supervisores, adquiere prácticamente el mismo formato para los team leaders o referentes por ejemplo.

Por último y una de las enseñanzas que me dejó uno de los profesores de la maestría, Dr. Julio Soria, es que la evaluación de desempeño es un momento muy importante para preguntar al evaluado quién puede ser su reemplazo, a quién está formando-desarrollando para nuevas tareas y desafíos. La contestación a esta faceta habla mucho de la madurez del mando medio, de la capacidad de desarrollar a las personas del equipo y a “no tener miedo que lo superen”. La evaluación otorga un momento y espacio propicio para saber quiénes tienen potencialidades para asumir nuevas responsabilidades como ser referente de cartera o team leader.

Sistema de Gestión de Desempeño Propuesto

Tal como se detalló en el marco teórico, ya se realizó la construcción de la herramienta de evaluación de desempeño, pero ahora queda establecer cuál será el procedimiento-proceso en la implementación de la evaluación, tema no menor, si tenemos en cuenta que muchas veces el que sea sostenida en el tiempo depende mucho de estas características que detallaran a continuación.

La evaluación de desempeño se dividió en tres partes: la sección A (% de cumplimiento del objetivo-apartado hard), la sección B (Competencias Necesarias-Apartado Soft) y la sección C (Competencias Necesarias-Apartado Soft). En las diversas reuniones mantenidas se decidió que la sección A se realice de manera

mensual, considerando que de esta manera la persona genera mayor compromiso y responsabilidad en el otorgamiento de un espacio donde tiene que firmar el % de cumplimiento del mismo.

En cambio el apartado B y C se realizarán trimestralmente, considerando que el desarrollo de las competencias lleva mayor tiempo para su desarrollo. Esto se plantea así ya que esperar 6 meses o un año como suele ser habitual al evaluar el desempeño de una persona es un periodo muy largo para el rubro y la necesidad de redirigir las acciones que puedan surgir semana a semana. En ambos casos se considera que lo óptimo es realizarlo en los primeros 3 días hábiles de cada mes permitiendo vincular temporalmente la conducta-comportamiento con lo evaluado.

Los que participarán en esta instancia de devolución formal serán: el evaluado, el evaluador y alguno de los integrantes del área de Recursos Humanos, para poder realizar ajustes a la evaluación como así también detectar “alertas” en el vinculo.

Por otro lado será RRHH quien todos los meses se encargará de que se implemente la evaluación, siendo tanto la parte mensual como trimestral completada por el jefe y RRHH la encargada de que se realice en tiempo y forma hasta que los evaluadores y evaluados, y podemos decir la organización en general estén en un grado de madurez donde no sea necesario que RRHH lo esté gestionando sino que ya se haya instalado una cultura del desempeño.

Diccionario de Competencias

Muchas veces se habla de las competencias necesarias pero pocas veces éstas están explicitadas en un diccionario de competencias. En el diccionario de comportamientos se muestran ejemplos de conductas para cada grado de la

competencia. Los comportamientos constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado; es decir evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia. Los comportamientos muestran el grado de capacidad que se posee sobre una determinada competencia. Para realizar dicho diccionario se tomó principalmente el desarrollado por Alles M. (2007) en su libro "Diccionario de Competencias", considerando que las cuatro competencias contenidas en la evaluación de desempeño estaban desarrolladas de manera genérica en dicho diccionario pero se realizaron algunos cambios adaptándolo a las necesidades y características de la empresa.

Orientación a los Resultados:

Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Grado A:

-Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización. Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa.

-Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.

-Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.

-Establece objetivos concretos y medibles.

-Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos por alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.

-Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos.

-Trabaja excediendo los objetivos fijados para su puesto y el grupo a su cargo, y anima, da entrenamiento, apoyo y feedback a los demás para que actúen de la misma forma.

-Mantiene un alto nivel de desempeño aunque cambien sus funciones y las de su entorno.

-Mejora continuamente los procesos de trabajo.

-Genera ahorro de recursos.

-Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.

Grado B:

-Adhiere fácilmente a las directivas impartidas.

-Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida.

-Es perseverante en el alcance de sus metas y objetivos.

-Prevé los resultados a alcanzar, teniendo en cuenta las posibles contingencias.

-Analiza la relación costo beneficio y asume riesgos calculados.

-Excede los objetivos fijados para su puesto, y anima a su gente a superar los propios.

-Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores.

-Periódicamente revisa el progreso hacia las metas de corto y largo plazo.

-Actúa efectivamente bajo presión.

-Modifica el sistema o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento; encuentra mejores formas, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas.

Grado C:

-Responde en los plazos establecidos y con calidad a los objetivos de su puesto.

-Planifica y organiza las tareas propias y de área eficientemente, a corto plazo.

-Demuestra preocupación por el impacto de sus acciones.

-Realiza propuestas sobre nuevas formas de mejorar su trabajo y su desempeño al igual que los de su gente.

-Evalúa propuestas o sugerencias, y adopta aquellas que implican mejoras en la eficiencia del área.

-Le cuesta controlar las situaciones de presión, pero eso no le impide alcanzar los objetivos planteados.

Grado D:

-Cumple con el nivel de desempeño que se le pide.

-Se organiza adecuadamente para llevar a cabo sus tareas.

-Evalúa sus acciones y corrige sus procesos para lograr los resultados esperados.

-Acepta sugerencias de mejora, y adecua sus formas de trabajo cuando se lo solicitan.

No Desarrollada:

-Confía en que otros planteen y organicen su propio trabajo.

-Se atiene exclusivamente al cumplimiento de un horario, desentendiéndose de los resultados esperados.

-No asume la responsabilidad que se desprende de sus de trabajo.

-No fija correctamente las prioridades de sus tareas.

-Le cuesta cumplir con los tiempos de entrega de los trabajos en calidad y cantidad ante situaciones de presión.

Liderazgo:

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, establecer prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Grado A:

-Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.

-Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción.

-Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo.

-Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo.

-Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.

-Motiva a cada uno de acuerdo con sus necesidades y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.

-Es confiable y un referente que genera lealtad.

-Define y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.

-Se posiciona como referente del grupo clarificando objetivos y criterios de trabajo para organizar la tarea.

-Estimula el desempeño mediante reconocimiento y plantea desafíos acordes.

-Tiene gran capacidad de resolver conflictos en el equipo de trabajo.

-Brinda apoyo y retroalimentación, sugiere acciones correctivas para reorientar el desempeño.

-Se anticipa a posibles conflictos que pudiesen ocurrir.

Grado B:

-Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo.

-Escucha a los demás y es escuchado.

-El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por el fijado.

-Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales.

-Suele ser buscado para que brinde consejo.

-Maneja el cambio orientado en el breve plazo.

-Trabaja habitualmente con buen nivel de energía y logra que el equipo rinda en la misma medida.

-La capacidad de resolver conflictos en el equipo de trabajo.

-La capacidad de mantener canales de comunicación abiertos y efectivos

Grado C:

-Fija objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

-El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que reconoce su expertise.

-Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia.

-Capacidad de resolver conflictos en el equipo de trabajo con ayuda o consejos de otros.

-Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos y demanda lo mismo de su gente.

Grado D:

-El grupo no lo percibe como líder.

-Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planteadas y hacer un seguimiento.

-No es tomado como referente ni se valora su consejo.

-Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar sus proyectos.

-Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores.

-No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente; suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores.

-No detecta conflictos eminentes.

Adaptabilidad al Cambio:

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Grado A:

-Se anticipa a los cambios de la industria y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.

-Es ágil en revisar la estrategia a implementar en condiciones cambiantes.

-Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.

-Se mantiene con mentalidad abierta en todas las situaciones, lo que permite ajustarse con flexibilidad y versatilidad a nuevos mercados, nuevas exigencias, modernas formas de trabajar y novedades tecnológicas.

-Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la organización.

-Siempre apoya a la empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo.

-Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la organización.

Grado B:

-Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.

-Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen agrado.

-Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la organización.

-Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.

-Coopera con la empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

Grado C:

-Respeta las decisiones nuevas que toma la organización.

-Se adapta a los cambios dispuestos por la organización con facilidad.

-Adopta los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.

-Se mantiene informado y actualizado en lo profesional, y estimula a su gente para actuar de la misma forma.

-Acepta nuevas responsabilidades, tratando de satisfacer las expectativas propias y de la organización sobre su performance.

Grado D:

-Utiliza la información que se le proporciona o que busca, a fin de actualizar sus conocimientos técnicos, de acuerdo con la evolución de la empresa.

-Acepta los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le proponen.

-Respeta y valora los puntos de vista de los otros y puede modificar su proceder.

-Se amolda a nuevas metodologías de trabajo.

-Se integra adecuadamente a los distintos equipos en que se lo incorpora, de acuerdo con los proyectos.

No desarrollada:

-No logra ajustarse a los cambios que se implementan en la organización relacionada con nuevas formas de trabajar y nuevas tecnologías.

-Le molesta tener que aprender nuevas formas de hacer las cosas.

-Tiene una actitud negativa frente a los cambios y dificulta la implementación de los mismos en la organización.

-Le cuesta captar la validez de los puntos de vista de otros.

-Se desanima fácilmente y su desempeño disminuye cuando debe adaptarse a las nuevas formas de trabajo.

-Trabaja cómodo en situaciones y contextos conocidos, pero se siente fuera de lugar si se le cambian las rutinas.

Desarrollo de su Equipo/Gestionar el Desempeño de su Equipo de Trabajo:

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales tienen sobre éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Grado A:

-Es consciente del valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización y actúa en consecuencia.

-Motiva a todos los miembros de la organización para que continúen desarrollando sus competencias.

-Genera oportunidades de participación para los miembros de su equipo, en las definiciones respecto de la gestión y de los negocios de la compañía.

-Se asegura que el colaborador tenga las herramientas para lograr los resultados.

-Controla los indicadores de desempeño de sus negociadores.

-Alienta a los miembros de la organización en general a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas vitales de la misma.

-Arma redes de comunicación fluida entre todos los miembros de la organización, a fin de facilitar la circulación de la información del conocimiento.

-Es consciente del alcance de sus acciones y del efecto ejemplar que éstas tienen en su equipo, por lo que utiliza su accionar como mecanismo para capacitar y motivar desde el ejemplo, a fin de lograr una gestión exitosa.

-Promueve la política general de la participación de la gente de su organización en los cursos y actividades externas, internas o acciones auto dirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.

-Los miembros del equipo tienen sentido de pertenencia por pertenecer a ese equipo y trabajar con el supervisor.

Grado B:

-Es consciente del valor estratégico que tiene su equipo de trabajo como parte de los recursos humanos de la organización y actúa en consecuencia.

-Motiva al equipo para que continúe desarrollando sus competencias.

-Está abierto a adoptar criterios y conocimientos de los miembros de su equipo, cuando se plantean ideas convenientes.

-Alienta a los miembros de su equipo a tener actitudes de compromiso, fidelidad y participación en los temas del área.

-Se preocupa porque haya fluida comunicación entre todos los miembros del equipo, y si es posible, con las demás áreas, a fin de facilitar la circulación de la información y del conocimiento.

-Atiende a las necesidades de formación y desarrollo de sus colaboradores cuando es alertado por otro colaborador o superior.

-Promueve la participación de su gente en cursos y actividades externas, internas o acciones auto dirigidas, orientados al desarrollo de sus competencias.

Grado C:

-Comprende el valor del desarrollo de las personas de su equipo para generar mayor calidad en los procesos de los que es responsable.

-Espera compromiso y fidelidad de sus colaboradores.

-Hace circular la información que le llega, a fin de mantener actualizados a los miembros de su equipo.

-Eventualmente puede presentar actitudes que involuntariamente generan obstáculos para el crecimiento de algunos individuos de su grupo, por no estar atento a las reacciones o climas que genera su actuación.

-De acuerdo con las posibilidades y recursos existentes, permite la participación de su gente en cursos y actividades externos, internos o acciones auto dirigidos, orientados al desarrollo de sus competencias.

Grado D:

-Antepone los objetivos personales a los del equipo.

-Sus aportes al grupo son escasos y su participación en la discusión grupal es poco notoria.

-No realiza el seguimiento de los negociadores a su cargo.

-No controla los indicadores de desempeño necesarios para el seguimiento.

-Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas.

-No logra integrarse al ritmo y estilo de trabajo de sus pares.

-Se encierra en sí mismo, se aísla del grupo.

-Sus comentarios tienen poco impacto dentro del equipo.

-Critica pero no aporta; sus comentarios son negativos o poco constructivos.

No desarrollada:

-No percibe adecuadamente el valor estratégico que tienen los recursos humanos dentro de la organización.

-Demuestra escaso interés por el desarrollo de su equipo.

-Tiene actitudes competitivas y egoístas frente a los miembros de su equipo de trabajo; trata de ser identificado como el hacedor de todos los logros y resultados.

-Prefiere trabajar con personas que se mantengan en un nivel de baja motivación para la capacitación y el desarrollo, por temor a verse superado.

-Impide la participación de los miembros de su equipo en las definiciones respecto de la gestión y de los negocios de la compañía, guarda la información clave para sí.

-Le despreocupa el efecto de su ejemplo en sus colaboradores, aun al costo de generar baja motivación o falta de compromiso.

-Dificulta el acceso de su gente a cursos y/o actividades externas o internas, orientados al desarrollo de sus competencias.

Modelo de Entrevista

¿Cuáles son las tareas que tiene asignado un supervisor?

¿Cuáles son las responsabilidades?

¿Cuál es su función?

¿Qué tipos de objetivos se le piden? ¿Hay algún tipo de subdivisión del mismo?

¿Cómo saben si realiza correctamente su trabajo? ¿Con qué instrumento-herramienta lo realizan?

¿Cómo los miden habitualmente? ¿Con qué frecuencia? ¿Dividen los aspectos soft de los hard? ¿Cómo lo hacen?

¿Cómo se transmite el objetivo? ¿Quién lo hace?

¿Cuáles son los observables en el liderazgo de un supervisor?

¿Cómo planifican su trabajo?

Si se realiza una herramienta de Evaluación de Desempeño, ¿Cuál considerás que serían las principales dimensiones a contemplar? ¿Qué subdimensiones la componen?

¿Cuáles son los observables para cada subdimensión?

¿Cuáles son "números" que se le piden a un supervisor para cumplir el objetivo? ¿Cuántas cuentas deben trabajar? ¿Cuántos compromiso, propuestas, etc?

¿Con qué herramientas se cuenta actualmente para medir estas subdimensiones, por ejemplo algún informe de seguimiento que deban elaborar?

¿A qué aspecto le otorgan mayor puntaje-"peso"?

¿Cómo es el organigrama?

¿Con qué frecuencia se debe evaluar el desempeño?

¿Cómo se transmite qué se le pide a un supervisor más allá del objetivo a cumplir?

¿Cómo se conoce como es la interacción con el equipo?

¿Cómo es la interacción con las otras áreas?

C- CIERRE DEL PROYECTO

CONCLUSIONES

Como instancia final del recorrido llevado a cabo, se plantea la necesidad de revisar y reflexionar en torno a los objetivos inicialmente trazados y llevar a cabo algunas reflexiones finales del proceso realizado.

En primer lugar se puede afirmar que la co-construcción de la herramienta evaluación de desempeño fue realizada, planteada de manera tal de poder contribuir a la organización de un instrumento de suma utilidad de forma tal que tenga una estructura y forma de realización flexible, práctica, ágil, simple y sostenible en el tiempo propio de estas cualidades. Integrando los aportes realizados en años y momentos anteriores, combinándolos de la mejor forma posible para que sea lo más productiva posible para todas las partes.

En segundo lugar y el fin también de este trabajo es poder visualizar el sentido que tiene la herramienta de evaluación de desempeño, para que no sea vista como una herramienta más, ligada por lo general solo al aspecto económico del resultado de la evaluación y perteneciente al área de RRHH, sino como La Herramienta que permite visualizar los resultados obtenidos, generar instancias de feedback, como así también permite medir los resultados de los procesos de reclutamiento, selección y seguimiento, dejando de pertenecer al área de RRHH para ser incorporada y aprendida por toda la organización. Donde el líder se convierta en hacedor de experiencias. Para todo esto se necesita involucrar a todo el personal y crear una cultura del desempeño generando un terreno propicio para su aplicación. Pero para esto el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado.

En lo personal fue un proceso sumamente enriquecedor, no solo en cuanto a lo académico y educativo, sino que también me permitió profundizar un tema de gran interés pudiendo conocer muchas perspectivas de las cuales desconocía antes de adentrarme en este tema de investigación-acción.

Por último, creo necesario reconocer que este hecho ha sido posibilitado y potenciado por el ámbito de trabajo y por cada uno de los actores involucrados en este trayecto, aunque queda un trabajo no menor a partir de ahora que es la implementación de la misma, teniendo como horizonte el poder volcarlo a otros puestos y áreas de la organización, generando que el resto de los puestos también puedan participar de esta instancia de devolución formalizada, generando el desarrollo de las personas en la organización.

D- BIBLIOGRAFÍA

Alles M. (2008). "*Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*" (2da edición). Buenos Aires: Ed. Granica.

Alles M. (2010). "*Dirección Estratégica de Recursos Humanos*". Buenos Aires: Ed. Granica.

Alles M. (2007). "*Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*". Buenos Aires: Ed. Granica.

Álvarez M. (2014). "*Gestión del Desempeño. Como obtener lo mejor de sus colaboradores*". Córdoba: Editorial Sí Editora.

Argilaga A., M.T. (1995): "*Metodología Cualitativa*". En Arguilaga A. M.T. Amaus Gras, J. y otros. Métodos de Investigación en Psicología. Madrid. Ed.: Síntesis.

Chiavenato I. (2009). "*Gestión del Talento Humano*" (3era edición). México: Ed. Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2009). "*Administración de Recursos Humanos-El capital humano de las organizaciones*". México: Ed. Mc Graw Hill.

Hernández Saimpieri, R Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P. (2006). "*Metodología de la investigación"* (4ta edición). España: Ed. Mc Graw Hill.

Jaques E. (2004) "*La Organización Requerida – Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XII*" (2da edición). Buenos Aires: Ed. Granica.

Marzo, S. (2013) "*SEDEP: Sistema de Evaluación de Desempeño aplicado a la empresa Premoldeados S.A*" (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Córdoba, Escuela de Graduados de Ciencias Económicas.

Rojas M. (2008), "*Evaluación de Desempeño como herramienta de Control Estratégico (Área Administración Estratégica – Gestión de Recursos Humanos*" (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas.

Schlemenson A. (1990). "*La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción*". Buenos Aires: Ed. Granica.

http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/397/Caracteristicas%20generales%20de%20la%20PyMEs%20en%20Argentina.htm

http://www.rochatotal.com/opinion/86-gustavo-nisivoccia/184-la-regla-del-7-mas-menos-2.html

http://www.iprofesional.com/notas/223541-Empresas-dicen-adis-a-las-tradicionales-evaluaciones-de-desempeo-de-empleados

E- ANEXOS

Evaluación de Desempeño 2015

Supervisores

Grupo Soluciones en Cobranzas

Completar

Nombre:	
Fecha de Ingreso a la empresa:	
Supervisor:	

EJECUCIÓN DE LA TAREA (Total 10 Puntos).		Nunca (0 %)	Casi Nunca (25 %)	A veces (50 %)	Casi Siempre (75 %)	Siempre (100 %)	Total	0
Conocer el Negocio (Puntos 2,5)	• Ejecuta y presenta el informe semanal (Con información que permita diagnósticos y tomas de decisiones pertinentes). • Analiza costo-beneficio de diferentes situaciones y planifica acciones correctivas a tiempo. • Optimiza los recursos con que cuenta para aumentar los beneficios que se puedan obtener. • Les hace saber a los demás el alcance de sus acciones en el negocio.							
Socializar / Comunicar (Puntos 2,5)	• Brinda información necesaria para la realización de la tarea de su equipo. • Recepta y gestiona inquietudes y sugerencias de mejora. • Informa problemas (resueltos o por resolver) a sus jefes y demás involucrados. • Comunica políticas de la empresa. • Se preocupa por conocer cómo se interpreta y qué consecuencias							

Tabla 6: Evaluación de Desempeño utilizada de base

Socializar / Comunicar (Puntos 2,5)	• Brinda información necesaria para la realización de la tarea de su equipo. • Recepta y gestiona inquietudes y sugerencias de mejora. • Informa problemas (resueltos o por resolver) a sus jefes y demás involucrados. • Comunica políticas de la empresa. • Se preocupa por conocer cómo se interpreta y qué consecuencias producen sus mensajes.					
Planificar (Puntos 2,5)	• Se anticipa a los problemas e inicia planes de acción. • Organiza y ejecuta los temas prioritarios según criterios de urgencia y relevancia.					
Interactuar con su equipo (Puntos 2,5)	• Gestiona conflictos. • Reconoce las ventajas de llegar a un acuerdo, estimula la búsqueda de consenso. • Cierra acuerdos.					

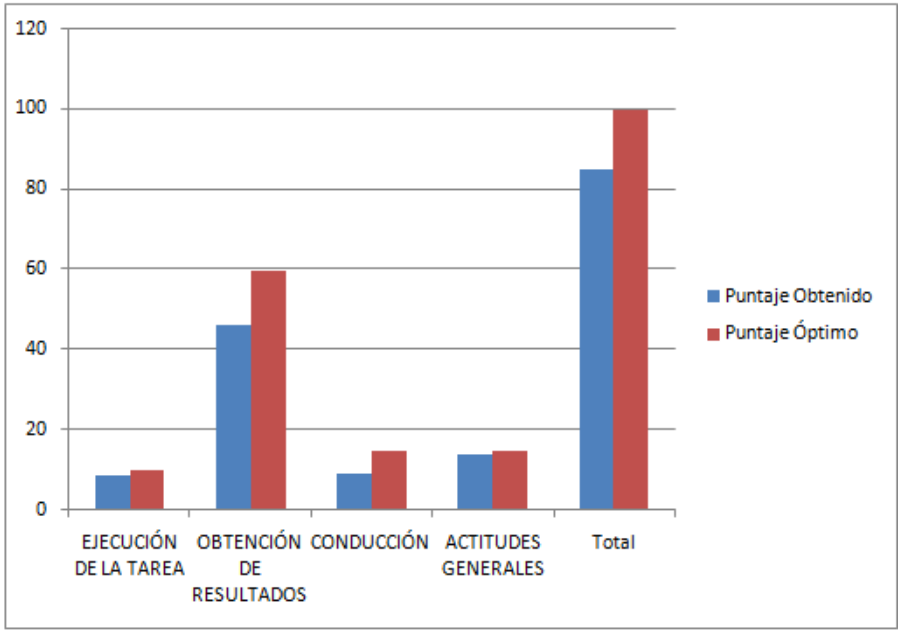
OBTENCIÓN DE RESULTADOS (Total 60 Puntos).		Nunca (0 %)	Casi Nunca (25 %)	A veces (50 %)	Casi Siempre (75 %)	Siempre (100 %)	**Total**	0
Cumplir con los objetivos propuestos (Puntos 55)	• Su equipo cumple con los objetivos asignados. • Plantea objetivos y realiza seguimiento de las tareas asignadas a su equipo. • Cumple objetivos de proceso. • Cumple objetivos fijados ad hoc.							
Analizar pertinentemente la información disponible (Puntos 5,0)	• Busca información necesaria para tomar decisiones. • Plantea propuestas basada en información recabada.							

CONDUCCIÓN (Total 15 Puntos).		Nunca (0 %)	Casi Nunca (25 %)	A veces (50 %)	Casi Siempre (75 %)	Siempre (100 %)	Total	
Formar a su equipo de trabajo (Puntos 3,75)	• Identifica puntos fuertes y débiles de cada persona de su equipo (delega tareas aprovechando estratégicamente estos puntos). • Planifica oportunidades de formación y desarrollo. • Escucha nuevas ideas y brinda una opinión alineada a las políticas de la empresa, acerca de las mismas. • Hace seguimiento permanente. • Da feedback correctivo y/o positivo orientado a la formación y crecimiento de las personas de su equipo. • Orienta la formación de su equipo a las exigencias futuras del negocio. • Defiende su postura con argumentos sólidos alineados a las políticas de la empresa. • Otorga valor a las ideas de otros, generando aceptación por parte del equipo.							
Gestionar el desempeño de su equipo de trabajo (Puntos 3,75)	• Se posiciona como referente del grupo clarificando objetivos y criterios de trabajo para organizar la tarea. • Estimula el desempeño mediante reconocimiento y plantea desafíos acordes. • Aplica la herramienta de evaluación de desempeño. • Muestra y contagia entusiasmo ante nuevos desafíos. • Brinda apoyo y retroalimentación, sugiere acciones correctivas para reorientar el desempeño.							
Realizar controles sobre el trabajo del negociador (Puntos 3,75)	• Se asegura que el colaborador tenga los elementos para lograr los resultados. • Controla y conoce el manejo de stock e indicadores de desempeño de sus negociadores. • Conoce y transmite el perfil de los clientes que tiene a su cargo.							

Participar en las actividades impulsadas por la empresa (Puntos 3,75)	• Asiste a todas las capacitaciones brindadas del área. • Se compromete con las reuniones de trabajo ya sea para organizarlas o para asistir. • Organiza actividades para impulsar el buen desempeño de los negociadores (Por ejemplo, pedir la intervención de RRHH para capacitación o alguna otra actividad que considere necesaria).						

ACTITUDES GENERALES (Total 15 Puntos).		Nunca (0 %)	Casi Nunca (25 %)	A veces (50 %)	Casi Siempre (75 %)	Siempre (100 %)	Total	0
Cumplir con el reglamento interno (Puntos 5)	• Da el ejemplo en el cumplimiento del reglamento.							
Tener orientación a la mejora continua (Puntos 5)	• Tiene iniciativa. • Comparte oportunidades para mejorar procesos.							
Ser flexible para adaptarse a cambios (Puntos 5)	• Mejora resultados. • Detecta problemas con anticipación.							
Total General							0	

Ejemplos de posibles resultados explicitados de manera gráfica:



		ÓPTIMO
EJECUCIÓN DE LA TAREA	8,75	10
OBTENCIÓN DE RESULTADOS	46,25	60
CONDUCCIÓN	9,37	15
ACTITUDES GENERALES	13,75	15
Total	85	100

Ilustración 2: Resultados de ED Ejemplificados Gráficamente