



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

## Trabajo Final de Maestría

---

# De la teoría a la práctica: evaluación de desempeño

Desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño en una organización sin fines de lucro.

---

**ALUMNO:** LOPEZ, Santiago Samuel

**TUTOR:** LEBAN, Sergio

**POSGRADO:** Maestría en Recursos Humanos

MAYO 2021

## **Dedicatoria**

A Ivón Marfetán, mi esposa, que me apoya y acompaña en cada decisión que tomo en la vida.

A Isabel Ruiz y Oscar López, mis padres, quienes con gran esfuerzo garantizaron siempre mi educación.

## **Agradecimientos**

A todas las personas que me ayudaron a que el desarrollo de este trabajo final sea posible, especialmente al Contador Sergio Leban por su guía, consejos, enseñanzas y tiempo dedicado en este proceso.

## **Resumen**

El presente informe muestra los hallazgos encontrados en el clima laboral de una organización sin fines de lucro con escasa profesionalización de los procesos relacionados a Recursos Humanos, entre ellos la ausencia de una evaluación de desempeño. También se detallan las ventajas y beneficios de profesionalizar el área y posteriormente implementar la herramienta anteriormente mencionada.

El objetivo del presente informe es detallar la importancia que tiene la evaluación de desempeño en una organización. Siendo una herramienta que tiene como consecuencia el relacionamiento entre colaborador y jefe.

Se utilizó una encuesta de clima laboral, focus group y se desarrolló una evaluación de desempeño por objetivo y valores para su posterior implementación con la respectiva recomendación de pasos a ejecutar.

El trabajo fue realizado en una organización sin fines de lucro. Tuvimos acceso a información relevante de la empresa, especialmente el clima laboral. Tomamos conocimiento de la cultura, el contexto, opiniones de los empleados, punto de vista de los jefes, etc.

Teniendo información detallada de la organización (mediante encuesta clima laboral), como lo era su bajo nivel de profesionalización, tomamos la decisión de comenzar con la implementación de una evaluación de desempeño. Siendo un buen primer paso para mejorar a futuro el clima organizacional.

**Palabras clave:** Clima Laboral, Evaluación de Desempeño, Gestión de Desempeño, Desarrollo e Implementación.

## **INDICE**

<b><u>INTRODUCCION</u></b> .....	<b>7-19</b>
<u>Planteamiento del problema</u> .....	7
<u>Objetivos generales</u> .....	9
<u>Objetivos específicos</u> .....	9
<u>Preguntas de investigación</u> .....	9
<u>Justificación</u> .....	9
<u>Viabilidad y acceso a la información</u> .....	12
<u>Descripción de la empresa</u> .....	12
<u>Hipótesis</u> .....	16
<u>Estado del arte</u> .....	16
<b><u>CAPITULO 1: CONTEXTO ORGANIZACIONAL</u></b> .....	<b>20-22</b>
<u>Misión</u> .....	20
<u>Visión</u> .....	20
<u>Valores organizacionales</u> .....	20
<u>Clima organizacional</u> .....	21
<b><u>CAPITULO 2: GENERALIDADES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO</u></b> .....	<b>23-40</b>
<u>Historia de la evaluación de desempeño</u> .....	23
<u>Definiciones preliminares</u> .....	24
<u>Evaluación de desempeño: valor agregado</u> .....	27
<u>Opiniones sobre la evaluación de desempeño</u> .....	28
<u>Rol de Recursos Humanos respecto a la evaluación de desempeño</u> .....	31
<u>Gestión del desempeño</u> .....	32
<u>Diversos métodos de evaluación de desempeño</u> .....	33
<u>Fijación de objetivos</u> .....	36
<u>Tipos de evaluación de desempeño</u> .....	38
<b><u>CAPITULO 3: DESARROLLO</u></b> .....	<b>41-49</b>
<u>Descripción de puestos</u> .....	41
<u>Pasos generales de la evaluación de desempeño</u> .....	42
<u>Gestión por competencias</u> .....	43
<u>Armado e implementación</u> .....	46
<u>Evaluación vertical</u> .....	47
<b><u>CAPITULO 4: RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b>50-55</b>
<u>Capacitación sobre la evaluación de desempeño</u> .....	52

<u>Eliminación del error de las evaluaciones</u> .....	53
<u>Cuando realizar el entrenamiento a los evaluadores</u> .....	53
<u>Entrenar sobre la entrevista de evaluación</u> .....	54
<u>Efecto de halo</u> .....	54
<b><u>CAPITULO 5: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</u></b> .....	<b>56-57</b>
<b><u>CAPITULO 6: DETERMINACION DE LA SOLUCION</u></b> .....	<b>58-78</b>
<u>Encuesta de Clima Laboral</u> .....	58
<u>Realización de Encuesta de Clima Laboral</u> .....	59
<u>Realización de Focus Group</u> .....	60
<u>Análisis de datos</u> .....	61
<u>Diseño de la solución</u> .....	69
<u>Propuesta: Modelo de evaluación de desempeño por objetivos y valores</u> .....	71
<b><u>CONCLUSIONES FINALES</u></b> .....	<b>79-81</b>
<b><u>ANEXOS</u></b> .....	<b>82-127</b>
<u>Anexo A: Encuesta de clima laboral</u> .....	82
<u>Anexo B: Gráficos de datos sobre encuesta de clima realizada</u> .....	85
<u>Anexo C: Preguntas y respuestas adicional de encuesta de clima</u> .....	107
<u>Anexo D: Focus Group realizado en organización sin fines de lucro</u> .....	113
<b><u>BIBLIOGRAFIA</u></b> .....	<b>128-130</b>

## **INTRODUCCIÓN**

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad, existen diferentes tipos organizaciones que cuentan con equipos de trabajo donde se lleva a cabo la Administración del Personal o también denominado Gestión de Recursos Humanos. En muchas empresas, el área de Recursos Humanos realiza una serie de funciones adicionales a las administrativas. Pero, a pesar de todo lo realizan con escasa profesionalización en sus actividades cotidianas.

Por lo enunciado en líneas anteriores, creemos que la Gestión de Recursos Humanos en ciertas organizaciones no alcanza a cubrir las expectativas de la Alta Dirección ni de los colaboradores.

Existen dueños de grandes empresas, medianas y pequeñas con área de Recursos Humanos, directivos de áreas diversas, jefes de grupos más o menos numerosos, entre otros. Todos ellos preocupados por generar un cambio en el área de Recursos Humanos y profesionalizar las tareas y/o actividades de este sector. Las actividades más frecuentes en el área que podemos mencionar son: liquidación de sueldos, beneficios y compensaciones; relaciones sindicales; cuestiones sobre seguridad y salud en el trabajo; reclutamiento y selección de personal, capacitaciones, evaluaciones de desempeño, entre otras.

Con respecto a la evaluación de desempeño, existen diferentes tipos que generalmente son desarrollados e implementados en numerosas organizaciones con un área de Recursos Humanos profesionalizada. Cuando hablamos de un área profesionalizada, nos referimos a una especialización en las denominadas actividades blandas o “*soft*”, tales como: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, plan de carrera, comunicación interna, compensaciones y beneficios, evaluación de desempeño, entre otros. A su vez, también existe una especialización en actividades duras, “*hard*” o también conocidas como habilidades técnicas.

En el mercado actual, existen diferentes tipos de organizaciones, además de las mencionadas anteriormente como, por ejemplo: organizaciones sin fines de lucro. Es habitual que en este tipo de organizaciones existan áreas de Recursos Humanos en busca de profesionalizar sus actividades. Tienen muchos objetivos por cumplir y, por motivo de la escasa profesionalización realizan grandes esfuerzos y una gran inversión de tiempo para cumplir con su propósito.

Hay empresas que sólo cumplen con sus objetivos organizacionales, es decir solamente son eficaces. Pero, las mismas pueden ser eficientes aprovechando al máximo el talento y tiempo de servicio de sus colaboradores. La profesionalización en el área de Recursos Humanos

otorga diversas herramientas para el normal desenvolvimiento de la compañía y de esta manera obtener un valor agregado alcanzando los objetivos organizacionales propuestos.

Convivimos en una era de constantes cambios y en un contexto revulsivo. Lo que produce que las organizaciones y sus respectivos responsables del área de Recursos Humanos organicen, contraten, desarrollen y gestionen el talento humano necesario para afrontar las acciones a fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

Como lo menciona el estudio realizado por Deloitte España (Deloitte, 2017, pág. 3) las organizaciones tienen diversos retos o desafíos y uno de ellos es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual.

El foco de atención en el presente trabajo será demostrar la importancia de comenzar un proceso de profesionalización del área de Recursos Humanos. Mediante una encuesta de clima, conoceremos el clima de la organización.

Comenzar con un proceso de evaluación de desempeño nos ayudará en el futuro de la organización. Porque, obtendremos una base para una potencial mejora de la comunicación interna, armar un plan de compensación y beneficios acorde a la compañía, obtener equidad en la compensación, asignar tareas desafiantes, desarrollar un plan de carrera, mejorar el trabajo en equipo, establecer un proceso de competencias acorde a la empresa.

La evaluación de desempeño es un primer paso para mejorar la comunicación en los equipos de trabajo. De esta manera, establecer una conexión entre los objetivos organizacionales e individuales, alineando ambos a la estrategia de la empresa.

Para conocer el clima laboral de la empresa, es necesario comenzar con encuesta de clima organizacional. Esto nos ayudará a conocer las internas de la empresa, saber cuáles son aspectos positivos y negativos del entorno que rodea a los colaboradores. Luego, desarrollar un modelo de evaluación de desempeño por objetivos y valores. En donde dichos objetivos estén alineados con la estrategia de la compañía.

Establecer un sistema de evaluación de desempeño favorecerá potencialmente a la comunicación interna de la organización, el trabajo en equipo, clara definición de objetivos organizacionales, entre otros aspectos. A su vez, la implementación de esta herramienta será una base importante para el futuro. Especialmente, para elaborar un sistema de compensación y beneficios, proceso de reclutamiento y selección de personal en base a competencias, plan de carrera y promoción interna, política de remuneraciones y/o valuación de puestos, entre otros procesos.

El informe actual detallará la implementación de una encuesta de clima organizacional. Además, se desarrollará un modelo de evaluación de desempeño por objetivos y valores para su futura implementación. Los pasos a tener en cuenta estarán detallados para su ejecución. Por ende, este trabajo será de gran ayuda para implementar una evaluación de desempeño en una empresa con o sin fines de lucro. Con el valor agregado de entender las ventajas y beneficios que posee dicha herramienta para la organización.

### **Objetivos generales**

- Evidenciar los aspectos críticos en una organización sin fines de lucro que no utiliza herramientas del tipo soft.
- Desarrollar una herramienta del tipo soft que contribuya a mejorar los procesos administrativos de una organización.

### **Objetivos específicos**

- Realizar una encuesta de clima en una organización sin fines de lucro para hallar los aspectos principales del clima organizacional.
- Realizar un focus group en una organización sin fines de lucro para complementar datos hallados mediante la encuesta de clima.
- Desarrollar un modelo de evaluación de desempeño por objetivos y valores que sirva de ejemplo para cualquier tipo de organización.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Qué elementos deben ser tenidos en cuenta para la implementación de una evaluación de desempeño?
- ¿Cuáles son los aspectos críticos de una organización sin fines de lucro que no utiliza herramientas del tipo soft?
- ¿Por qué motivo es importante implementar un modelo de evaluación de desempeño en una organización sin fines de lucro?
- ¿De qué manera se debe implementar una evaluación de desempeño en una organización que no posee dicha herramienta?
- ¿Qué tipo de evaluación de desempeño es aconsejable implementar?

### **Justificación**

Es necesario plantear una estrategia corporativa vinculada con la gestión de Recursos Humanos que incidirá en la atracción, desarrollo y retención de los colaboradores.

Para poner en marcha una estrategia de gestión del talento, lo primero que se debe responder es quien estará a cargo del proceso. La implementación de una estrategia de gestión del

talento debe ser llevada a cabo en todos los niveles de la organización. Por ende, la Alta Dirección debe liderar el camino, deben ser el gran apoyo de la gestión. El departamento de Recursos Humanos tiene un rol importante, pero anteriormente a ellos se ubican la Alta Dirección y otros altos ejecutivos de la compañía que son los responsables de hacer posible la implementación del modelo.

Estos son algunos de roles y responsabilidades de la Alta Dirección: delinear la estrategia de gestión del talento; alinear la estrategia de gestión del talento con la estrategia de negocios y promover la mentalidad de talento, siendo el talento parte de la agenda estratégica. Siguiendo en la misma línea, estos son algunos roles y responsabilidades de los gerentes de área: facilitar el desempeño, el desarrollo y la promoción de los empleados; responsables de la retención y el compromiso de los empleados.

En cambio, las responsabilidades de los ejecutivos de Recursos Humanos son las siguientes: apoyar, diseñar y desplegar estrategias, procesos y prácticas de gestión del talento; mejorar las decisiones enfocadas en el talento, promover la mentalidad que el talento es el impulsor estratégico del área. Por este motivo, es necesario que Recursos Humanos transite un proceso evolutivo hasta tener un lugar en la mesa de negocios o bien convertirse en un socio estratégico.

Para aumentar el rol del sector, se necesita que el área de Recursos Humanos este equipada para mejorar las decisiones de talento en toda la empresa. Siendo lo más importante, que tenga un enfoque orientado en el talento para mejorar decisiones y no sólo un proceso para implementar decisiones. (Bourdeau & Ramstad, 2004)

Un departamento de Recursos Humanos sin estrategias de gestión del talento, realiza una serie de acciones y prácticas, como selección, capacitación y administración, entre otras. En cambio, un departamento de Recursos Humanos con estrategia de gestión en ciertas áreas, realiza prácticas más sofisticadas, como desarrollo, políticas de compensación y gestión del desempeño, entre otras. A su vez, a nivel organizacional ejecuta procesos y toma decisiones sobre lo mencionado en líneas anteriores.

La estrategia de gestión del talento debe estar alineada con la estrategia del negocio (corporativo). Debe contar con objetivos claros y de esa manera Recursos Humanos estaría en condiciones de enfocar sus esfuerzos para atraer, desarrollar y retener el talento.

En la gestión de Recursos Humanos es importante evaluar el desempeño laboral de los colaboradores. Siendo un factor imprescindible para la concreción de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño laboral ayuda a las empresas a concretar los objetivos organizacionales con eficiencia. Los mismos serán alcanzados mediante funciones

ejercidas por parte de los colaboradores durante el tiempo que prestan servicios a la compañía. Si los objetivos están bien planteados en base a las competencias y/o habilidades necesarias del colaborador, existen altas probabilidades que los mismos sean cumplidos. Por tal motivo, consideramos que la evaluación de desempeño es un punto crítico en la concreción de los resultados empresariales.

La falta de profesionalización del área de Recursos Humanos evidencia ciertos problemas críticos, entre ellos: fallas en la comunicación interna de la empresa, niveles bajo de trabajo en equipo, falta de reconocimiento de los superiores hacia los colaboradores, falta de orientación a resultados, entre otros.

Una de las formas de evidenciar los aspectos críticos es mediante una herramienta denominada encuesta de clima laboral. Si bien, estos tipos de herramientas son aplicadas en las empresas desde los años noventa aproximadamente. En el último tiempo han adquirido mayor protagonismo. Pues, conocer el clima laboral y la percepción de los colaboradores cada vez es más necesario.

Creemos que la evaluación de desempeño es un componente fundamental para todo tipo de empresa, inclusive para aquellas organizaciones que su fin principal no sea el lucro. Este modelo contribuye en la implementación de estrategias para la concreción de los objetivos organizacionales y la eficiencia de la misma.

Entendemos que el cumplimiento de los objetivos a nivel organizacional es de gran importancia para todo tipo de empresa, inclusive las organizaciones sin fines de lucro. Debido a que la característica principal de este tipo de empresas (organizaciones sin fines de lucro) es aportar valor a la sociedad mediante la satisfacción de ciertas necesidades relacionadas con la razón de ser de la organización.

La evaluación de desempeño por objetivos y valores obliga en primer lugar a que se establezca un diálogo entre los colaboradores y los superiores. Especialmente, para definir aquellos objetivos individuales que tendrán relación directa con los objetivos organizacionales. Es un punto de inflexión, porque de esta forma se produce algo que anteriormente la organización no poseía: comunicación entre colaborador y jefe.

Consideramos que esta herramienta puede resultar positiva para la comunicación interna, la designación de tareas y responsabilidades, el trabajo en equipo, la determinación de objetivos a corto y mediano plazo, el feedback, etc. Como mencionamos, dicha herramienta trae consigo el componente de la comunicación, conversar, ponerse de acuerdo, unificar ideas, etc.

Alimentos Granix (organización sin fines de lucro) es una empresa argentina, familiar y en constante crecimiento. A su vez, posee un escaso nivel de profesionalización y carece de procesos técnicos relacionados al área de Recursos Humanos. Por tal motivo, estableceremos una herramienta que será el puntapié inicial de la profesionalización de la empresa.

Antes de comenzar con la implementación de mencionada tarea o dar comienzo al de profesionalización de las tareas, nos dedicaremos a obtener conocimiento del clima laboral de la organización.

### **Viabilidad y acceso a la información**

En el presente proyecto analizaremos bibliografía, estudios e investigaciones sobre el tema de evaluación de desempeño realizado por diferentes profesionales del área.

Tal como fue expresado al comienzo, desarrollaremos un modelo de evaluación de desempeño para una futura implementación en una organización sin fines de lucro. A su vez, en dicha organización se realizará una encuesta de clima laboral a fin de recolectar información y evidenciar aquellos aspectos claves.

La empresa en motivo de análisis será Alimentos Granix de la Asociación Argentina de los Adventistas del Séptimo Día y su actividad principal es la elaboración y distribución de alimentos naturales y saludables.

### **Descripción de la empresa**

Nombre de la empresa: Alimentos Granix.

Razón social: Asociación Argentina de los Adventistas del Séptimo Día – Alimentos Granix.

Tipo de organización: Organización sin ánimos de lucro.

Rubro: Elaboración y comercialización de cereales y galletas

Productos: Copos de maíz tradicional y endulzado, Arroz en copos crocantes, Fibra total (Elaborado con salvado de trigo, avena, arroz y maíz), Bocadoitos de cereal, Granola, Trigo inflado, Barras de cereal, Multicereal con fitoesteroles, Galletas tipo sándwich, sin sal, semoladas, salvado y con semillas, Galletas dulces, Avena tradicional, rebozador y aceites.

Principales marcas: Frutigran, Skarchitos, Bocadoitos, Granola, Granovita, Multicereal Latidos, Multicereal Acción.

Clientes: Los consumidores de productos Granix son clientes que buscan alimentos naturales y saludables. Históricamente, el rango etario de clientes eran los niños y los mayores adultos. En el contexto actual, están ingresando los jóvenes adultos como un porcentaje cada vez mayor en la población de consumidores.

Los productos Granix llegan a las góndolas a través de las grandes cadenas de supermercados y farmacéutico como Carrefour, Coto, Vea, San Remo y Farmacity. Los productos se elaboran y se comercializan con su packaging para posicionar la marca de cara a los clientes. A su vez, los productos Granix también son comercializados a cadenas mayoristas de supermercados. Sin embargo, el canal con mayor llegada a los clientes es mediante almacenes particulares o “supermercados chinos”, quienes pagan el producto al contado contra entrega de este a diferencia de las grandes cadenas.

Responsabilidad Social: El departamento de Responsabilidad social en Granix como tal comenzó a funcionar en el año 2018, aunque previamente ya se venían realizando actividades y acciones destinadas a temáticas de sustentabilidad y ayuda a la comunidad. Las redes sociales oficiales que utiliza la empresa son el canal a través del cual se comunican las acciones realizadas. Una de las más importantes tiene que ver con las donaciones de productos de primera calidad.

Donaciones. Granix realiza donaciones a: ONGs, instituciones, comedores y merenderos comunitarios. En el año 2019 entablaron una alianza estratégica con la Red Argentina de Bancos de Alimentos. Todos los meses la empresa dona un camión con mercadería que se reparte en el interior del país.

Misión: “Producir y distribuir alimentos naturales y saludables, generando trabajo y recursos económicos para cumplir con la misión cristiana” (Granix, 2020)

Visión: “Ser una empresa pionera y líder en la elaboración de alimentos sanos y naturales, que aporten a la sociedad una mejor calidad de vida” (Granix, 2020)

Filosofía:

“Somos una institución que pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Creemos que, para lograr una vida plena, es necesario tener una alimentación saludable y natural. Respetamos ocho principios generales acerca de cómo desarrollar y alcanzar un mejor estilo de vida en el ámbito físico, emocional y espiritual. Estos son: mantener una alimentación adecuada, ingerir agua regularmente, practicar ejercicio físico, hacer reposo, exponerse en una cantidad adecuada a la luz solar, respirar aire puro, ejercer la temperancia y confiar en Dios. Buscamos progresar de forma constante, contamos con un personal comprometido en su tarea y utilizamos las nuevas tecnologías en la elaboración de productos. Por todo esto, y mucho más, estamos posicionados en un lugar de prestigio y liderazgo en nuestro rubro.” (Granix, 2020)

Dueños o principales accionistas: Alimentos Granix depende de la Asociación Argentina de los Adventistas del Séptimo Día. Es decir, tiene dependencia del grupo religioso de la Iglesia Adventista. Es una organización sin fines lucrativos y los resultados obtenidos en su período contable son destinados al sustento de la Iglesia a nivel nacional como también mundial. A su vez, la Iglesia Adventista posee diferentes instituciones que depende económicamente de ella: Iglesias; pequeñas congregaciones, Instituciones de enseñanza primaria, secundaria y universitaria; hospitales, entre otros.

Breve reseña histórica: La historia de Granix comienza en 1932 cuando, en Libertador San Martín - Entre Ríos, se inició la primera planta de producción. Se trataba de un sistema casero donde algunas máquinas eran fabricadas por los mismos empleados. Allí, se elaboraban copos de trigo y maíz que se vendían en la comunidad local, en la ciudad de Paraná y en Buenos Aires.

En 1935, un creativo anónimo propuso un nombre para la empresa: Granix. Su idea habría estado inspirada en Granosea (marca de la fábrica de alimentos que la Iglesia Adventista tenía en Inglaterra) y Granola (nombre del primer compuesto de cereales inventado por el Dr. Kellogg, director del Sanatorio Adventista de Battle Creek, Estados Unidos). A partir de entonces, se empezó a comercializar la producción bajo ese nombre.

Tres años después, en 1938, decidieron trasladarse a Florida, Buenos Aires, y organizarse como Alimentos Granix. En enero de 1984, se inauguró una nueva planta de producción en Baradero y, en julio de 2011, la tercera planta en Campana. Además, Granix posee nueve centros distribución en el territorio nacional.

Sectores/áreas de la empresa: Alimentos Granix es una empresa nacional, pero depende de la Iglesia Adventista a nivel mundial. La misma se distribuye en lo que internamente denominan “Divisiones”, de acuerdo a una categorización por países. Granix tiene dependencia de la División Sudamericana (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay) con sede en Brasil.

Área productiva de Alimentos Granix: La producción de las tres Plantas Productivas que posee Alimentos Granix, están divididas mayormente en tres turnos de trabajo (mañana, tarde y noche). La característica principal, es que el proceso productivo comienza el sábado de noche y culmina el viernes de tarde. Comprimiendo de esta manera con la doctrina más característica e importante de la Iglesia Adventista, cumplir con el descanso de actividades desde la puesta de sol del viernes hasta la puesta de sol del día sábado.

Planta Productiva ubicada en la ciudad de Florida – Vicente López, posee las siguientes características: elabora cereales tradicionales y barritas de cereales, el proceso productivo

posee una forma vertical. Esto se debe a que se inició como un pequeño galpón y fue creciendo en una zona urbana. Posee una sola línea de producción para el cereal tradicional, diferenciándose al fin del ciclo productivo en líneas de cereales naturales o endulzados. También, cuenta con las maquinarias suficiente para la elaboración de barras de cereal.

A su vez, hay otra Planta Productiva ubicada en la ciudad de Campana en la cual se elabora cereales tradicionales y extrusados. Es la Planta Productiva más reciente, su línea de producción es de forma horizontal. Posee dos líneas de producción con los métodos mencionados anteriormente.

Por último, la Planta Productiva en la ciudad de Baradero es la más grande en estructura y cantidad de empleados. En la misma se elaboran galletas saladas y dulces. Como mencionamos es la más grande, por su tamaño, capacidad de producción y nómina de empleados. Posee 6 líneas de producción para elaborar la gran variedad de productos que tiene la empresa.

Posee también centros de distribución ubicados en diferentes puntos de la República Argentina:

- Mar del Plata, Quilmes y Moreno ubicados en la Provincia de Buenos Aires.
- General Roca, Provincia de Río Negro.
- General Pico, Provincia de La Pampa.
- Rosario, Provincia de Santa Fe.
- Tucumán, Provincia de Tucumán.
- Mendoza, Provincia de Mendoza.
- Córdoba, Provincia de Córdoba.

Alimentos Granix posee las oficinas administrativas en la ciudad de Vicente Lopez, lugar donde se centralizan todos los procesos administrativos.

Metodología y procedimientos internos: Alimentos Granix trabaja con Normas ISO<sup>1</sup> 22000, ISO 9001, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y HACCP (Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control).

Auditoría: Auditoría interna: Empleados que auditan procedimientos según la norma.

Auditoría externa: Municipalidad y OPS (gestión ambiental). SENASA, KOSHER Certification y Bureau Veritas (producción de alimentos). A su vez, es auditado por clientes tales como Carrefour, Arcor, entre otros.

---

<sup>1</sup> La Organización Internacional de Normalización es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de normalización.

Auditoría a proveedores: Granix realiza auditoría a proveedores con el fin de garantizar la Inocuidad de los productos que elabora.

El área de Recursos Humanos en Alimentos Granix posee una escasa profesionalización, debido a la ausencia de algunos procesos administrativos, entre ellos:

- Sistema de compensaciones y/o beneficios
- Política de remuneraciones y/o valuación de puestos
- Modelo de evaluación de desempeño
- Plan de carrera y/o promoción interna
- Encuesta de clima laboral y cultura organizacional, entre otros.

A pesar de las ausencias mencionadas, el área de Recursos Humanos cuenta con algunos procedimientos pertenecientes al circuito de capacitaciones, liquidación de sueldos y descripción de puestos que cumplen con los requisitos de las normas ISO 22000 y 9001. Los cuales en la cotidianidad de la cultura empresarial no funcionan como un Sistema de Gestión fluido, sino como procesos aislados.

A su vez, el área de Recursos Humanos ha operado de manera satisfactoria en el contexto de la pandemia por COVID-19. Pues, se han confeccionado e implementado procedimientos por prevención de contagio cumpliendo con todas las medidas sanitarias pertinentes.

### **Hipótesis**

- Una organización sin fines de lucro que no utiliza herramientas del tipo soft, ni siquiera la evaluación de desempeño, genera problemas fundamentalmente en la comunicación, el trabajo en equipo, la equidad en las compensaciones y en las posibilidades de crecimiento y promoción interna.

### **Estado del Arte**

Para el desarrollo de este trabajo se revisaron publicaciones académicas, (libros, artículos, tesis), que permiten conocer a la fecha que se ha publicado en cuanto al tema de Evaluación de Desempeño, su desarrollo y respectiva implementación.

Es importante señalar que los siguientes enunciados bibliográficos son meramente descriptivos.

La revisión de los materiales se dividió en:

#### Libros o artículos especializados de Recursos Humanos

- Alles, Martha Alicia. (2017). Desempeño por competencias. Estrategia. Desarrollo de personas. Evaluación 360°. Editorial: Granica. Buenos Aires, Argentina.

La autora trata como tema central del libro la medición del desempeño. Menciona cómo alcanzar los objetivos estratégicos y el rol de los distintos integrantes de una organización para alcanzarlos.

Relaciona el desempeño de las personas con los objetivos y resultados organizacionales. A través de las competencias necesarias para alcanzar esos objetivos. A su vez, analiza los aspectos cuantitativos, concretos de los objetivos y resultados a alcanzar y la forma de lograrlos.

Por último, menciona que transformará los conceptos de estrategia, resultados y talentos en un conjunto no sólo armonioso sino efectivo, valiéndose de otras tres palabras: medición, retroalimentación y desarrollo. Siendo estos tres conceptos componentes de una fórmula que permite tanto a la organización como a las personas que la integran alcanzar exitosamente sus propios objetivos y metas.

- Juárez Hernández, José Othón (2018). Administración del desempeño: planeación, gestión y evaluación. Editorial: Dos Consultores, S. A. de C.V. Ciudad de México

El autor en esta obra menciona porque la administración del desempeño del personal es un tema estratégico en la organización. A su vez, revisan las estructuras analíticas o modelos que existen para planear, gestionar y evaluar el desempeño. Identifican los requisitos de un procedimiento efectivo de medición y evaluación del desempeño.

- Alles, Martha Alicia. (2018). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos: mirando al futuro en el contexto de las nuevas generaciones. Editorial: Granica. Buenos Aires, Argentina.

La autora menciona que la gestión de una organización será mejor, y alcanzará las metas propuestas, cuando todos sus integrantes conozcan con precisión sus responsabilidades, sean evaluados en función de ellas y reciban la formación adecuada para asumirlas. Para mencionado supuesto menciona 5 pasos que deben de implementarse en una oficina para de personal para transformarla en un área de Recursos Humanos:

1. Descripción de puestos
2. Formación y Selección
3. Remuneraciones
4. Desempeño. Su evaluación.
5. Desarrollo de talento.

- Cravino, Luis María (2017). Metáforas del desempeño. Innovación para el desarrollo organizacional. Editorial: Temas Grupo Editorial. CABA, Argentina.

Es un libro donde el autor aborda con originalidad temas concernientes al desempeño. Posee vivencias personales como consultor, horas de diagnóstico ejercidas y diseño organizacional. Expone razones por las cuales un área tan importante para cualquier organización, como es la gestión del desempeño, está mundialmente mal aplicada en las organizaciones. El libro trata la cuestión de la gestión del desempeño desde una perspectiva que delimita el tema a ciertos aspectos o problemáticas específicas.

Desarrolla temas como: la disciplina en la gestión de desempeño, establece criterios para lograr el mejor funcionamiento, evaluar y crear justicia, conversación jefe-colaborador y como impacta o como utilizar la información de las evaluaciones con herramientas tecnológicas.

- Garone, Graciela. (2016). Nuevas prácticas en la Gestión del Desempeño en Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa. Editorial La Ley Thompson Reuters. CABA, Argentina.

El libro tiene una mirada hacia los desafíos que deberá enfrentar la gestión de Recursos Humanos en el contexto vertiginoso de cambios culturales, sociales, económicos y psicológicos que se presentan en la actualidad. A su vez, se muestra la creación de un escenario donde el acuerdo entre trabajadores y empleadores, el desarrollo del talento humano, retribuciones justas y competitivas y el cuidado de la salud laboral sean estandartes de la gestión. Necesitando de logros concretos para mejorar la calidad de trabajo y el logro de los objetivos para las organizaciones.

#### Tesis de especialización maestría o doctorado de distintas universidades

- Alles, M. (2006). Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Para Marta Alles, la empleabilidad es un tema que posee diferentes enfoques. En el citado trabajo fue considerada “como la posibilidad de obtener un trabajo (y/o conservarlo), considerando que para lograrlo será necesario poseer aquello que los puestos de trabajo requieren”.

Coincido con lo enunciado en el trabajo realizado por Martha Alles. Ella resalta como tema principal, que antes de comenzar a evaluar el desempeño de un colaborador es necesario

tener dos cosas bien claras. Las tareas que debe realizar en el puesto trabajo y cuál es el valor agregado que otorga el mismo a la compañía.

- Turnes, Mabel (2000). Evaluación de desempeño. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

La colega menciona que la tarea de evaluar brinda una concreta posibilidad de distinguir a aquellos colaboradores que permanentemente se destacan en el desarrollo de las tareas asignadas e incluso evidenciar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

- Díaz, Gabriela (2016). La implementación de una evaluación formal de desempeño en la Defensoría General de la Nación: ¿una cuestión pendiente? Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

La colega menciona que la evaluación de desempeño es útil para identificar las necesidades de capacitación y errores de diseños en los puestos, determinar políticas de compensación y evitar el desaprovechamiento del potencial de alguna persona que podría desempeñarse mejor en otro cargo.

También aclara que esta herramienta no puede reducirse al simple juicio unilateral del jefe con respecto al comportamiento del empleado, sino que se necesitan indicadores objetivos de medición que reduzcan la subjetividad y, asimismo, ayuden al superior a evaluar.

- Benchoame, Silvana Judith (2021). La evaluación de desempeño como herramienta para la gestión de los recursos humanos en el sector público. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

La colega menciona que existen herramientas de Gestión orientadas a dotar a las organizaciones de elementos que permitan incrementar la eficiencia, eficacia, impacto y calidad de políticas publicas, como ser la Gestión por Resultados, Gestión por Competencias y específicamente, la Evaluación de Desempeño como herramienta de promoción dentro del Sector Público. También menciona que es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, que por supuesto impacta en el logro de los objetivos organizacionales.

## **CAPITULO 1: CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Organizaciones de todo tipo proyectan, de algún modo u otro, su visión de futuro. A partir de ello, definen las estrategias necesarias para alcanzarla. Todas las organizaciones cuentan con una misión y una visión, aunque las mismas no estén de forma expresa. A continuación, definiciones para entender las afirmaciones mencionadas.

### **Misión**

Se define a la misión de una organización como la identidad y razón de ser. Es decir, responder al interrogante, por que surgió, cuáles son sus intereses, objetivos y que tiene para ofrecer a sus potenciales clientes. La misión debe responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? ¿Qué nos diferencia?

La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Según (Mintzberg, 1994), la misión es la definición de la razón de ser de la organización. A su vez, (Kotler & Armstrong, 2012) la definen como un elemento importante de la planificación estratégica. Mientras tanto, (Drucker, 1954) afirma que la misión es una base para las estrategias, prioridades, y planes de trabajo que hacen diferente a una empresa de sus competidores.

### **Visión**

La visión de una empresa es proyectar de manera futurista el camino, implica indicar hacia qué punto se quiere dirigir dicha empresa, sus metas a largo plazo y tomar en cuenta qué decisiones tomar en momentos de dificultades.

Implica organizar de forma orientada cada una de las actividades que la empresa pretende realizar y todo su desarrollo. Para llevarla a cabo se necesita crearla y desarrollarla con bastante antelación.

La visión se caracteriza por ser atractiva, consistente, de fácil comprensión, optimista, positiva y motivadora.

El autor (Mintzberg, 1994) expresa que es la inspiración que proporciona una idea orientadora. En cambio, (Quigley, 1993) afirma ayuda a comprender el pasado y el presente para poder proyectar el futuro con acierto. En resumen, funciona como una ruta para el futuro.

### **Valores organizacionales**

Los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplean un grupo de colaboradores en un ambiente de trabajo con el fin de conservar un buen ambiente laboral agradable.

Estos proporcionan un buen ambiente si son empleados de manera correcta, pueden beneficiar o perjudicar si no se ordena la forma en que estos valores deberían ser utilizados. Es un elemento clave a la hora de trabajar por un objetivo en específico.

Los valores organizacionales no son de carácter obligatorio, pero si necesario para la buena relación y el buen desempeño de un grupo de trabajo.

Se basa en manifestar cualidades como: el respeto, la responsabilidad, la cordialidad, la honestidad, la eficiencia, la amabilidad, la creatividad, la puntualidad, entre otros. Cada equipo de trabajo decide qué tipos de valores organizacionales son más importantes para emplearlos.

Se emplean al planificar un proyecto, al ejecutarlo y al obtener los resultados. No siempre se ejecutan de la mejor forma, dependiendo de ello hay beneficios y dificultades.

### **Clima organizacional**

Los autores Maron y Volkein (1992) proponen cuatro perspectivas acerca del clima organizacional: la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

Bajo el enfoque estructural, el clima organizacional es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos. El clima organizacional se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales.

En cuanto al enfoque interactivo, el autor se refiere a la formación del clima organizacional a partir de la interacción de los miembros de la organización como respuestas dadas ante las situaciones objetivas y compartidas dentro de la misma organización.

Bajo a último aspecto mencionado, el enfoque cultural, el clima organizacional se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia.

A su vez, hay una gran variedad de conceptos enunciados por diversos autores, de los cuales enunciaremos los más relevantes de acuerdo a la temática planteada.

El fenómeno de la cultura influye en las personas, en las tareas, en las relaciones de poder, en los estilos de comunicación, en las formas de hacer y pensar. Finalmente es como una forma de ser que está presente en cada rincón, condicionando el proceso de cualquier sistema. Dentro de ese marco cultural, con todo lo ocurra allí, será considerado como algo verdadero, válido falso o inaceptable. A la vez todo lo que ocurra ahí adentro tendrá un significado y estará, de alguna manera, obligado a ser aceptado por todos, aunque en un principio esto genere resistencias. Aquellos que lo acepten, serán los que en definitiva estarán compartiendo y aceptando esa cultura organizacional. Aquellos que no lo hagan, no podrán funcionar eficientemente y a la larga se sentirán expulsados. La misma organización

es la que se ocupará de esto, como un instinto de preservación que garantiza su propio funcionamiento. En este sentido, los elementos externos deberán incorporarse para no terminar siendo una amenaza.

La cultura se forma dentro de la organización, pero también a través del intercambio con el entorno. Si la persona dentro de la organización la comparte, estará socialmente adaptada. Se instala por imitación, aprendizaje o interacción con los agentes internos y externos. Puede estar formalizada o no, pero de todos modos tendrá influencia entre sus miembros.

## **CAPITULO 2: GENERALIDADES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

### **Historia de la evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño provee un juicio sistemático del desempeño de una persona que trabaja y contribuye para determinar incrementos salariales, promociones, transferencias y, en algunos casos, desvinculaciones. (Gregor, 1991, pág. 70)

Posteriormente Levinson agrega la relevancia de esta herramienta en el enriquecimiento de la comunicación entre los jefes y cada uno de sus colaboradores. (Levinson, 1991, pág. 25)

Años más tarde Lawler y Rhode afirmaron que la evaluación del desempeño es un sistema de control de gestión, que brinda sensores con indicadores que muestran la información para ejercer cambios en la gestión. (Lawler, 1976)

Otro autor, como Zerilli Andrea agrega que la evaluación de desempeño se constituye como una apreciación del logro de los objetivos de una persona, en simultánea con la aplicación de ciertas conductas expresadas. Se subraya una dualidad de la evaluación, separando los objetivos (que lograr) de las competencias (como lograrlo). (Zerilli, 1978, pág. 60)

1982 Beatty y Schneier sostienen que: “un efectivo sistema de evaluación de desempeño debe no sólo medir exactamente el nivel actual del desempeño de una persona, sino que también debe contener mecanismos para reforzar las fortalezas, identificar deficiencias y proveer información tanto a la organización como al evaluado de modo tal que permita mejorar el desempeño de este último.”

Posteriormente se sumó la necesidad de separar cualquier tipo de feedback o comunicación informal en la relación entre el jefe y el colaborador de aquello que denominamos evaluación de desempeño, esta herramienta es formal y, por lo tanto, según el autor, es sistemática y estructurada, contribuyendo a uniformar el criterio de los evaluadores. (Bazinet, 1984).

En el año 1987 la autora Guinn introduce un nuevo concepto de impacto: la “gestión del desempeño”. Ella comienza a definirla por lo que no es: no se trata de un evento anual. Pero si está compuesta por una serie de eventos a lo largo del año, ordenados en tres etapas: planeamiento, seguimiento y evaluación del desempeño. La autora critica con vehemencia a la tradicional evaluación de desempeño, opinando que la misma “es una instancia confrontativa, en la que el jefe es el juez del desempeño del empleado, y focalizada únicamente en completar un formulario”. (Guinn, 1987, págs. 39-42) A su vez, la autora agrega “La etapa de evaluación del desempeño es el paso final del proceso de gestión del desempeño, que provee la oportunidad tanto de revisar lo que se ha hecho, como de elaborar planes futuros. La etapa de evaluación es el punto final, pero también es el comienzo de la

gestión del desempeño. El análisis del desempeño pasado provee las bases para el planeamiento del siguiente ciclo”. (Guinn, 1987, págs. 39-42)

Posteriormente Spencer y Spencer retoman las ideas de Guinn sobre la gestión del desempeño como ciclo (planeamiento, seguimiento y evaluación), pero consideran que existe una cuarta etapa: las consecuencias. Finalmente, de esta herramienta surgen decisiones como cambio en las compensaciones o en la definición de premios. (Spencer, 1993)

Dos colegas ayudaron a torcer el equilibrio de los años 90 con una buena definición de lo que realmente es esta herramienta. Categorizándola como un proceso que sirve “para establecer un entendimiento compartido acerca de que debe ser logrado y de cómo aquello que debe lograrse se ha logrado (...) la gestión del desempeño no es un set de formulario, ni un hito de evaluación anual, ni un esquema para pagar premios”. (Weiss, 1997, pág. 153)

Siguiendo con la definición de gestión del desempeño: “es un proceso continuo de comunicación, comprometido en sociedad entre el empleado y su superior inmediato para establecer:

1. las funciones del empleado y que se esperar de su trabajo;
2. como el trabajo del empleado contribuye a las metas de la organización
3. que es lo que el empleado está haciendo bien y que significa esto en términos concretos;
4. como el empleado y su superior inmediato pueden sostener el desempeño existente y mejorarlo;
5. cómo será medido el desempeño del empleado” (Bacal, 2004)

Actualmente la gestión del desempeño es un término muy utilizado. Sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada. En algunas organizaciones se considera sinónimo de dirección por objetivos. En otras, es algo que tiene que ver solo con la evaluación de los empleados. Finalmente, existen organizaciones que han circunscripto solo a un simple acontecimiento relacionado con la formación y el desarrollo, o un proceso referente a la remuneración en función del desempeño. Sin embargo, la gestión del desempeño es un proceso holístico o global que abarca todos los aspectos anteriormente indicados y algunos más. La gestión del desempeño es un proceso que sirve para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de cómo se va a conseguir) junto con un liderazgo claro que incremente las posibilidades para lograr aquello que se desea.

### **Definiciones preliminares**

- Evaluación: acciones que se realizan con el propósito de medir el desempeño de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan, considerando los resultados obtenidos y sus conocimientos y competencias.

En un sentido estricto evaluar: es estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona.

“La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.” (Chiavenato, 2011, pág. 125)

- Desempeño: “es un concepto integrador del conjunto de comportamiento y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período”. (Alles M. , 2017, pág. 28)

Según la Real Academia Española, desempeño significa acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. Y uno de los significados de desempeñar es ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. De esta manera en el vínculo laboral entendemos que el desempeño debe estar ligado con la descripción de puesto de trabajo y la concreción de objetivos para que finalmente se evalúe el desempeño del colaborador.

Coincidimos con la autora cuando menciona que el desempeño “es el resultado de un conjunto de factores que se pueden agrupar en tres ejes principales: conocimientos, experiencia práctica y las competencias”. (Alles M. , 2017, pág. 28)

El desempeño es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado. En resumen, es un conjunto de conductas que implica la consecución de las metas de la organización. (Campbell, 1970)

A su vez, Chiavenato define al desempeño como todas aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados, que tienen impacto y son relevante para el logro de los objetivos de la organización, por lo tanto, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 2011)

“El desempeño es un proceso que debe planearse, dirigirse, controlarse y, en su momento, rediseñarse para que responda a las exigencias de los objetivos, las metas y los resultados que contempla la estrategia del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Conviene pues tener claro que el proceso de evaluación del desempeño es un medio o herramienta y no un fin en sí mismo”. (Hernández, 2018, pág. 68)

Ordenar un proceso de evaluación de desempeño en una organización es un proceso de continuo aprendizaje. En donde, hay que ir incorporando nuevos elementos que condicionan

o impulsan el desempeño de los colaboradores. A su vez, se tienen que ir descartando aquellos elementos que la experiencia va demostrando que tienen poca utilidad para promover el propósito que se persigue con en el proceso de evaluación del desempeño. En resumen, se debe enfocar a los colaboradores de acuerdo a los resultados que la organización pretende para cada puesto.

- Evaluación del desempeño: la tarea de evaluar el desempeño, constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Es una herramienta que permite alcanzar objetivos organizacionales y la efectúan organizaciones modernas. Esta “es una herramienta gerencial que sirve para que, tanto los evaluados, como sus jefes o supervisores, orienten sus conocimientos, su energía, su tiempo, sus recursos y sus acciones hacia aquellos resultados clave que determinan el grado de éxito, o de fracaso, que consigue una organización cuando intenta lograr su misión, sus fines y, particularmente, los resultados relevantes que contempla en su estrategia de negocio, en un período de tiempo considerado.” (Hernández, 2018, pág. 72)

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado (Werther & Davis, 2008). Es decir, de qué manera, contribuye totalmente el colaborador a la organización y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, cuando el desempeño es satisfactorio a lo esperado debe ser alentado.

El proceso de evaluación del desempeño es un proceso gerencial clave que permite a los ejecutivos de la organización, enfocar a sus colaboradores en aquellos resultados que se requieren para lograr los resultados finales previstos en la estrategia del negocio de la empresa. “Les exige estar tomando decisiones en relación con la permanencia, proyección y progreso futuro de sus colaboradores en la organización.” (Hernández, 2018, pág. 11)

Esta herramienta es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y el potencial desarrollo. Toda evaluación es en definitiva un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, 2011).

La evaluación de desempeño es uno de los subsistemas de Recursos Humanos, en donde se diseñan e implementan las diferentes mediciones del desempeño de los colaboradores, y luego se controla su utilización. La herramienta mencionada “es un proceso sistemático,

formal y periódico que sirve para evaluar la efectividad con que los integrantes de la organización logran los objetivos, las metas y, sobre todo, los resultados que se espera del desempeño de su puesto” (Hernández, 2018, pág. 9)

### **Evaluación de desempeño: valor agregado**

Como dice (Alles M. , 2017) todas las empresas o instituciones, con o sin fines de lucro, tienen objetivos, metas y planes anuales, mensuales, quincenales o de cualquier duración. Y relacionar esos objetivos con los puestos de trabajo se obtiene una piedra fundamental de un sistema de evaluación de desempeño.

Uno de los principales retos o desafíos de los directivos de las compañías es conocer el valor agregado que cada colaborador aporta a la organización. También, intentan asegurarse el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el aporte que ofrece cada colaborador al resultado final. Por estas razones, es necesario que las organizaciones cuenten con un sistema de evaluación de desempeño, donde cada directivo, gerente, jefe o supervisor revise las acciones, logros y dificultades de cada colaborador que tienen a su cargo en las áreas de trabajo.

A su vez, coincidimos con (Alles M. , 2017), las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para detectar necesidades de capacitación, descubrir personas clave en la organización, descubrir inquietudes del evaluado, tomar decisiones de promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento de la realización del trabajo. A su vez, colabora con la mejora del rendimiento del empleado y mejora los resultados de la organización.

La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación. Una vez que conocen como realizan la tarea, pueden saber si deben modificar o no su comportamiento. El grado de satisfacción que sus empleadores tienen en realización con la tarea realizada es importante que lo sepan sus empleados. Por ese motivo un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo” (Schein, 1982, pág. 23).

Un modelo de evaluación de desempeño también puede tener algunos inconvenientes tales como: carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación y comunicaciones negativas. Todos los inconvenientes mencionados son importantes reconocerlos o evidenciarlos, con el fin de minimizarlos y de esta manera optimizar el proceso. De esta manera podemos ir mejorando el modelo de evaluación de desempeño. Pues, al momento de implementarlo tendrá sus falencias que será necesario identificarlas. Inclusive las evaluaciones no son percibidas positivamente ni visualizan su real alcance y posibilidades.

En ocasiones, sólo se toma en cuenta uno de los aspectos del proceso y no la totalidad, por ejemplo, que sólo se considera para tomar decisiones sobre remuneraciones y promociones. En la evaluación del desempeño, sin ninguna duda, los protagonistas son el evaluador y el evaluado, el jefe y el colaborador. Esta herramienta no es una mera tarea o función exclusiva del área de Recursos Humanos, si es correcto afirmar que tiene a su cargo un conjunto de tareas y responsabilidades con relación al proceso. La organización en su conjunto debe llevar a cabo las evaluaciones de desempeño, es decir, es una tarea que concierne a diversos departamentos.

Según (Werther & Davis, 2008) el sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos. De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, establecer nuevos objetivos a corto plazo por el contexto cambiante, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

### **Opiniones sobre la evaluación de desempeño**

Es importante remarcar lo que menciona (Anguinis, 2009) sobre la conexión entre resultados y meritocracia. Pues, es uno de los puntales de las nuevas concepciones en materia de management. Debido a que se pone foco en contratar, recompensar y promover a los mejores. Para ello es necesario identificarlos y, por lo tanto, detectar cuando se están comportando y desempeñando de la mejor forma posible. De manera que sobre una lógica meritocracia se asienta el fundamento y la legitimidad de la evaluación y el desempeño.

Estos dos colegas (Smither & London, 2009) afirman que la evaluación de desempeño tiene la característica de ser estratégica. Debido a que conecta las metas de la organización con las de los individuos.

La herramienta tiene carácter administrativo, constituye una valiosa fuente de información muy útil para tomar decisiones sobre empleados, tanto en carrera como en salarios, promociones, retención y sistemas de reconocimiento.

Posee comunicación, pues permite a los empleados estar informados acerca de cómo están haciendo sus trabajos. Que deben mejorar y que deben aprender. También detectar las expectativas que se tienen acerca de las responsabilidades que llevan adelante.

Es desarrollo, puesto que permite a los evaluadores dar feedback de las áreas que sus colaboradores tienen que mejorar. También acompañar el crecimiento y desarrollo de los que mejor se perfilan para crecer en sus carreras.

Carácter de mantenimiento organizacional, fuertemente conectado con lo anterior, permite reducir vulnerabilidades, áreas de vacancia y dificultades de cobertura y cuadro de reemplazo que le confieren sostenibilidad a la organización.

Documentación, pues le resta vulnerabilidad legal a la organización en casos de litigios y diversos mecanismos de conflictividad laboral.

Walter Dill Scott, celebre psicólogo americano que asesoró al ejército durante la Primera Guerra Mundial, fue uno de los primeros en divulgar un sistema evaluativo basado en el clásico esquema de “persona a persona” o “comparación de pares” y resultó fuertemente criticado por los oficiales. El esquema de comparación por pares conlleva a una subjetividad implícita por el impacto de la concepción del individuo y su relación con el evaluador está presente al aplicarlo.

En la década del cincuenta, con la popularización de las escalas basadas en el comportamiento aparecieron más juicios de valor del evaluador y, con ellos, los clásicos sesgos emergentes del proceso evaluativo. A su vez, (Denisi & Smith, 2014) postularon que durante muchas décadas, entre los treinta y los sesenta, el ímpetu de los especialistas se orientó a eliminar errores de calificación y mejorar la precisión. La crítica a la subjetividad implícita en la evaluación de factores cualitativos dio lugar a la crítica a la excesiva cuantificación de los objetivos. Esto puso en aprietos a cualquier mecanismo que suponga una evaluación en sí. Debido a que dicha herramienta de desempeño debía estar claramente conectada con la estrategia de la organización. Pero sin perder la predictibilidad de sus juicios de valor, que también deben tender al mantenimiento organizacional.

También cuentan que, en los tardíos cincuenta y primeros sesenta, el foco de la práctica de la evaluación de desempeño pasó del evaluador a la escala y a la herramienta. En esas épocas se había popularizado tanto la técnica de los incidentes críticos como la distribución forzada. Entonces, fue necesario centrar atención en la capacitación a los evaluadores, poniendo foco en la eliminación de errores y mejora de la precisión.

La conexión entre desempeño y compensación trajo satisfacciones y complicaciones. Los administradores clásicos sostienen que el dato de desempeño tiene que servir para instalar

un esquema meritocrático de retribución. Mientras que otros analistas proponen que esta conexión es espuria desde el momento en que tiene que haber un evaluador y la clásica preocupación de tener que trabajar todos los días con el personal evaluado. Teniendo como consecuencia una orientación a reducir la mirada crítica como a acentuarla en caso de haber emociones negativas del evaluador.

Al comienzo del siglo XXI (Coens & Jenkins, 2001), ambos autores proponían la “abolición” de las evaluaciones de desempeño. Esta publicación tuvo un gran eco en el mundo del management. Debido a que durante los años noventa se había notado una fuerte corriente de crítica a los esquemas habituales de evaluación de la mano de su carácter burocrático. La emergencia de la práctica del feedback 360°, popularizada para entonces, había traído aire fresco a la mirada de la evaluación de desempeño, añadiéndole las diferentes perspectivas. También generaron dificultades legales, por su carácter de anónimo. Debido a que le restaba la posibilidad del encuentro cara a cara entre el evaluador y el evaluado.

Las culturas digitales instalaron la idea de la retroalimentación. El reclamo de feedback más frecuente es un ejemplo típico de esta nueva fuerza de trabajo digital. Así fue el contexto de la inserción del “me gusta” en Facebook (Van Dick, 2016) que permite un feedback instantáneo de una idea o elemento específico publicado por una persona. Mediante la emergente cultura digital, la fuerza de trabajo reclama un feedback como el que tiene en las redes sociales: instantáneo, inmediato, franco y honesto.

El colega Simonotti señala que el proceso definición de objetivos y evaluación anual se corresponde con las características del poder disciplinario definido por Foucault. Existiendo una evaluación anual. Una de las características salientes es la estratificación de los empleados en niveles de desempeño. La sanción normalizadora es determinada por el esquema de premios y castigos, definidos por aumentos salariales y bonos por desempeño, junto con esquemas de rotación forzada (es decir, despidos planificados) del personal con bajo desempeño. Tratándose de un poder que segmenta e individualiza combinado con la necesidad de integrar las partes en un todo lógico. (Simonotti, 2013)

Esta mirada ofrece una perspectiva sumamente crítica de la evaluación. Siendo un dispositivo de control, de normalización y, por lo tanto, de disciplinamiento. El contexto de las aseveraciones es eminentemente negativo: la evaluación de desempeño segmenta (al discriminar y distinguir) e individualiza, desintegrando el todo y, en definitiva, disolviendo. Peores consecuencias no podrían haber. La evaluación de desempeño es ubicada aquí en un entorno de intensificación del trabajo, subordinación unilateral y entusiasmo para la dominación. (Marzano, 2011)

Si bien hay críticas sobre la evaluación de desempeño. Podemos evidenciar que no hay una alternativa a dicha herramienta. No se ve un horizonte práctico detrás de la crítica ideológica a la evaluación de desempeño. Se ha explotado una veta de cuestionamiento basado en las afinidades existentes entre un determinado marco ideológico para solo proponer la nada misma.

### **Rol de Recursos Humanos respecto a la Evaluación de Desempeño**

Los principales roles de Recursos Humanos respecto a la evaluación de desempeño, son los siguientes:

- Brindar asesoría. Los conocimientos otorgarán un aporte importante para que la evaluación se realice objetivamente y con un enfoque ganar-ganar.
- Diseñar la herramienta y/o contratar a un consultor para que lo haga.
- Brindar ayuda en la implementación y en el cumplimiento de plazos, entre otras cuestiones.
- Brindar información a evaluadores y, cuando sea necesario, responder dudas y ayudar a resolver problemas derivados de la implementación de la herramienta.
- Velar por la objetividad en la aplicación de la evaluación elegida.
- Administrar la herramienta en sus diferentes variantes.

La evaluación de desempeño nos permite: detectar necesidades de desarrollo y formación; descubrir inquietudes del evaluado; identificar una persona para ocupar otro puesto; motivar a los colaboradores al comunicarles el desempeño; involucrar a los colaboradores en los objetivos de la organización, jefes y colaboradores analicen que están y cómo están trabajando en la organización, tomar decisiones sobre remuneraciones, promociones, planes a futuro, entre otras.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Puede constituirse en el mejor aliado e instrumento práctico para dirigir a un grupo de colaboradores.

Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño tiene relación directa con otros procesos en el área de Recursos Humanos:

- Descripción de puestos: analizar las competencias necesarias del puesto y su entorno. Detallar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo y los requerimientos que exige el mismo.
- Selección de personal: valorar los criterios de selección, es decir, definir las capacidades y cualidades necesarias de las personas que deben ocupar un puesto determinado.

Además, poner de manifiesto la validez o eficacia de una selección. Por último, revisar programas de reclutamiento y selección.

- Política retributiva: es necesario desarrollar una política de retribuciones e incentivos, basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución en función de los objetivos del puesto.
- Motivación: contribuyendo en la mejora del clima organizacional, evaluando al trabajador de manera objetiva y no con criterios arbitrarios o excesivamente subjetivos.
- Desarrollo y promoción: obtener datos para el desarrollo de cada colaborador, los cuales permitirán diseñar planes especiales de formación y perfeccionamiento.
- Comunicación: permitir la comunicación entre evaluador y evaluado referente a los resultados, objetivos y la planificación de acciones en forma conjunta.

Consideramos que será beneficioso implementar esta herramienta en una organización sin fines de lucro. Pues, los diversos sectores de la compañía comenzarán a organizar, planificar y diagramar acciones u otras actividades en los puestos de trabajo con una concreción futura de objetivos. Tales objetivos alineándose con la estrategia principal del negocio.

Ante la ausencia de un modelo de evaluación de desempeño es muy probable que los objetivos de los diferentes sectores de la compañía no estén alineados a la estrategia principal. Por ese motivo, consideramos que sería conveniente poseer un modelo con dichas características para fijar índices, estadísticas y relevamiento de datos que indiquen si el nivel alineación es óptimo o no.

### **Gestión del desempeño**

“La gestión del desempeño como la habilidad de los líderes para planear, monitorear y evaluar el desempeño de sus colaboradores. Cuando nos referimos a esta perspectiva, aparecen infinidad de términos vinculados con la labor del líder: dar contexto, orientar, delegar, dar feedback, coachear, motivar, etc.” (Cravino, 2017, pág. 17)

“La gestión del desempeño es, justamente, una de las herramientas que, de manera formal, procesa las devoluciones que obtenemos por nuestro trabajo (o por no hacerlo) y genera, a su vez, un tipo sofisticado de feedback denominado evaluación. Toda evaluación es una comparación, y en la gestión del desempeño, esta surge del acto de comparar *aquello que se ha realizado con aquello que se esperaba.*” (Cravino, 2017, pág. 65)

La gestión del desempeño es un instrumento complejo que impacta de manera multidimensional sobre un conjunto relevante de aspectos y que procura:

- Asegurar un entendimiento compartido y participativo, que permanentemente se ajuste a los cambios en el desempeño esperado de una persona en el ámbito organizacional, brindando orientación y posibilitando al máximo el despliegue de su potencial de desarrollo. Constituirse como la principal plataforma para generar de manera compartida un sentido de propósito, que sirva de guía entusiasta y trascendente hacia el qué y el cómo del rumbo laboral (Cravino, 2017)
- Brindar diferentes perspectivas de información que permitan elaborar opiniones sobre el nivel de desenvolvimiento de una persona en el ámbito laboral, comparando lo esperado con lo realizado. Asegurar el involucramiento de todos los actores que puedan brindar opiniones, comenzando con el propio sujeto evaluado – que no es solo el co-constructor de su desempeño, sino que debe ser reconfigurado como el mayor responsable de desarrollar su consciencia, su capacidad de actuación, su aprendizaje y su mejora continua y sostenible. La correcta arquitectura e implementación de estos mecanismos de generación de información y opiniones debe promover un claro sentido de justicia. (Cravino, 2017)
- Promover un continuo flujo de conversaciones, reguladas o no reguladas, con el fin de incrementar los niveles de consciencia de las partes. Generar iniciativas que permitan el crecimiento sostenible del compromiso y de las capacidades laborales (tanto en el presente como en el futuro), para responder de manera innovadora a las exigencias del contexto o nuevos desafíos. (Cravino, 2017)
- Capturar, registrar, integrar y procesar toda la información que surja de cada desempeño individual, para generar un conocimiento que incremente la capacidad de toda la organización, comenzando por el sujeto que trabaja para que su desempeño sea cada día mejor. (Cravino, 2017)
- Generar un impulso mediante los sistemas tecnológicos que permitan la autogestión del desempeño y el manejo e integración de toda la información generada en tiempo real, de modo que se aproveche todo el potencial brindado con People Analytics. (Cravino, 2017)

### **Diversos métodos de evaluación de desempeño**

Según (Alles M. , 2017), los métodos de evaluación de desempeño basados en características fueron los más utilizados a pesar de la escasa objetividad que brindan. Los basados en comportamientos (competencias verificadas) brindan a los colaboradores información sobre

su manera de hacer las cosas y son, a su vez, los más adecuados para el desarrollo de personas.

Los métodos basados en resultados, se focalizan en las contribuciones mensurables que los colaboradores realizan a la organización.

A continuación, expondremos un panorama general sobre los diferentes tipos de evaluación de desempeño que existen actualmente y sus características.

#### Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que la organización considera importante para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. Por este motivo, es importante poseer una descripción del puesto previo al método de evaluación de desempeño a implementar.

- Escalas gráficas de calificación: Cada característica por evaluar se representa mediante una escala numérica en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características. Al realizar la evaluación, el evaluador indica en cuál de los grados el colaborador posee dicha característica.
- Método escalas mixtas: El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala gráfica de calificación. En lugar de evaluar las características con una escala, el evaluador lo hace mediante tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio o inferior.
- Método de distribución forzada: El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen (en primera instancia) igualmente favorables y desfavorables. Luego, se elabora una curva de desempeño según las características observadas.
- Método de formas narrativas: El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presentando una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Por un lado, el método brinda la oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre cada uno de los colaboradores. El inconveniente en este método es la subjetividad y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

### Métodos basados en el comportamiento

Estos métodos se basan en una descripción de las acciones que se deberían o no realizarse en un determinado puesto de trabajo. Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación para el desarrollo de las personas.

En la actualidad, para medir comportamientos se utilizan usualmente los diccionarios de comportamientos y la elección de los comportamientos a evaluar se realiza en función del modelo de competencias.

- Método de incidente crítico: Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Es importante que se consideren los aspectos favorables como desfavorables, no tenerlos en cuenta la evaluación puede ser incorrecto.

En este enfoque, el desempeño de una persona es evaluado utilizando un conjunto de factores que se considera que son críticos en el desempeño de su puesto; es un enfoque muy común y, en consecuencia, está ampliamente difundido. Normalmente, los factores que se evalúan están determinados por el contenido de responsabilidad, la naturaleza y el dinamismo del puesto en la organización.

La implementación de este enfoque de evaluación del desempeño exige, en primer lugar, clasificar los puestos en clases o familias, más o menos homogéneas, por ejemplo, directivos, gerentes, jefaturas, supervisores, profesionales, técnicos especializados y administrativos, entre otras categorías que pueden utilizarse. Por otra parte, los factores críticos que se utilizan en la evaluación del desempeño de cada clase o familia de puestos, normalmente, se derivan en elementos relacionados con el contenido de responsabilidad del puesto; con las capacidades o competencias humanas que exige el puesto para su desempeño satisfactorio; con características que requiere la cultura de la organización; y, en algunas pocas ocasiones incluso, con ciertos atributos físicos que exige el desempeño del puestos, tales como estatura, peso o fortaleza.

- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Para la aplicación de la misma se diseña una escala de medición con ejemplos de comportamientos por área de trabajo. Es una escala que

requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo. Pues debería hacerse una por cada puesto.

- Escala de observación de comportamiento: Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. En este método la escala de medición se diseña con el propósito de medir la frecuencia observada en cada una de las conductas que se desea evaluar.

#### Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

- Mediciones de productividad: Podemos clarificarlo mediante ejemplos clásicos, tales como vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales. Pero también tienen problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. También .Opueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.
- Administración por objetivos: Práctica organizacional por la cual se definen los objetivos globales de la organización en su conjunto. Luego, se abren por áreas hasta llegar a determinar objetivos para cada uno de los colaboradores. Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable. Se fijan objetivos mediante la consulta con superiores; luego estos objetivos se utilizan para la evaluación de desempeño.

#### **Fijación de objetivos.**

Los objetivos de una organización son determinados en su conjunto, y luego se detallan por áreas hasta llegar al objetivo concreto para cada colaborador de la compañía.

La administración por objetivos forma parte de la evaluación del desempeño, al medirlo sobre la base del cumplimiento de metas fijadas, mediante acuerdos entre colaboradores y la organización, representada por un jefe y/o directivo responsable.

Según (Alles M. , 2017) en el contexto de la evaluación de desempeño, el término objetivos hace referencia a las metas asignadas a una persona, a alcanzar en un determinado período de tiempo, usualmente un año.

(Grudemi, 2017) Expresa que los objetivos empresariales y administrativos se refieren a aquellas metas o resultados que desean conseguir ciertas organizaciones para mantener o mejorar su eficiencia. Con dichos objetivos se logra establecer un futuro tangible y un cuadro de metas cumplidas.

Los objetivos deben de cumplir ciertas características. Existen varias metodologías, pero haremos referencia a una en especial que ha cobrado mayor credibilidad y popularidad por sus resultados en los últimos años, esta es la metodología S.M.A.R.T. para la fijación de objetivos inteligentes.

(Doran, 1981) La palabra inglesa “*Smart*” significa inteligente, y es precisamente de su acrónimo de donde surgen cinco características básicas que deben cumplir los objetivos para denominarlos inteligentes:

“*Specific*”, es decir, específico, lo que quiere decir que debe ser claro determinado con exactitud qué, dónde, cuándo, cuánto y cómo.

“*Measurable*”, es decir, medible, lo que significa que todo objetivo debe cuantificar los resultados esperados.

“*Achievable*”, es decir, realizable, para lo cual los gerentes o líderes deben conocer perfectamente sus fortalezas y debilidades, identificando los recursos disponibles tanto a nivel humano, como técnico y financiero.

“*Realistic*”, es decir, realista, esta característica es fundamental, el objetivo se debe poder alcanzar realmente, por lo tanto, debe estar totalmente alineado a la meta, misión y visión de la alta dirección, siendo relevante y realmente útil.

“*Time Bound*”, es decir, limitado en el tiempo. Todos los objetivos deben indicar el tiempo en el cual se espera que sean alcanzados. Cuando los objetivos tienen un límite temporal definido, se fomenta la auto eficacia del usuario cuando los alcanza. Se requiere determinar un tiempo razonable en el que se espera alcanzar el objetivo.

Es importante conocer la misión, visión, valores y objetivos, es primordial porque exige precisar qué áreas funcionales y puestos debe integrar la estructura organizacional, así como las interrelaciones que deben existir entre las diferentes áreas y puestos de la organización.

“Se deben definir cuáles son las principales responsabilidades (resultados) de las diferentes áreas funcionales y de cada uno de sus puestos, que importancia relativa tienen los diferentes puestos en los diferentes fines de la organización; y, cuál es el perfil humano que requieren los puestos para que sus ocupantes estén en posibilidad de lograr un desempeño satisfactorio en el puesto.” (Hernández, 2018, pág. 12)

Todo lo mencionado anteriormente es necesario para definir objetivos organizacionales (de toda la organización), objetivos por área y objetivos dentro de estas, por unidades menores. Y por último, la fijación de objetivos individuales. A todo esto, corresponde establecer un acuerdo en la forma de evaluación, con revisiones intermedias y una final.

“Objetivos: Metas asignadas a una persona a cumplir en un determinado período de tiempo, usualmente un año. Deben ser – al mismo tiempo – alcanzables y desafiantes.” (Alles M. , 2017, pág. 88)

“Fijación de objetivos: Acción por la cual un jefe le asigna a su colaborador metas a cumplir en un determinado período de tiempo. Para que la fijación de objetivos sea eficaz, tanto para la organización como para el colaborador, estos deben ser cuantificables y medibles. El colaborador debe conocer antes del inicio del período cuáles serán las metas a alcanzar, así como los indicadores que se utilizarán para su medición.”. (Alles M. , 2017, pág. 90)

### **Tipos de evaluación de desempeño**

- Evaluación 360°: proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). Inclusive, en ciertas ocasiones se incluye la opinión de clientes internos y/o externos.
- Evaluación 180°: proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Similar a la evaluación 360°; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de 180° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. Inclusive, en ciertas ocasiones se incluye la opinión de clientes internos y/o externos.
- Determinación temprana de brechas: Este enfoque hace referencia a un proceso interno de medición de competencias por el cual lo requerido por el puesto se compara con las competencias del ocupante. La diferencia existente es denominada “brecha”. Cuando esta medición se realiza al inicio de la implantación del modelo, se la denomina

“temprana”. Esta permite realizar a tiempo acciones de desarrollo y de esa forma achicar la brecha existente.

- Diagnostico circular: Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, en el cual participan múltiples evaluadores. Se denomina “circular” en alusión a que una persona es evaluada por su entorno de trabajo: sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación).
- Método de comparación de pares: Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par. Evaluar el desempeño, comparando el de una persona, con el de los titulares de otros puestos pares, es uno de los enfoques más simples y fáciles de aplicar que existen y, aunque los resultados son pocos precisos, debido a que utilizan una evaluación apreciativa que constituye cada evaluador, pueden ser particularmente útiles en las organizaciones pequeñas y medianas. El proceso de evaluación consiste en comparar, globalmente, el desempeño de los diferentes evaluados y construir una jerarquía en la que se ordenan los evaluados, desde aquel cuyo desempeño se aprecia como el más alto, hasta aquel cuyo desempeño se aprecia como el más bajo.
- Escala con categorías ordinales simples: En este enfoque de medición y evaluación del desempeño se requiere que cada factor tenga asociada una escala ordinal simple que precise el significado de cada categoría de la escala: Marginal, Regular (o mínimo aceptable), Satisfactorio (Cumple el 100%), Notable y Excelente, por brindar ejemplos. Por otra parte, la medición del desempeño global se hace calificando el desempeño del evaluado en cada uno de los factores y, posteriormente, contando el número total de calificaciones que el evaluado ha logrado en cada una de las categorías de la escala. La categoría de la escala que acumula la frecuencia mayor es la que refleja el desempeño global del evaluado. Este enfoque en la medición y evaluación del desempeño es, particularmente, ágil, efectivo y útil para evaluar el desempeño de los puestos cuyos resultados pueden medirse utilizando, preponderantemente, escalas categóricas o cualitativas, como es el caso de los puestos de staff administrativo en las organizaciones.
- Escalas con categorías ordinales asociales a una escala estándar numérica: Cuando los resultados de un puesto, o de una familia de puestos, son resultados tanto cuantitativos, como cualitativos, para medir y evaluar el desempeño se necesita introducir una “escala estándar” numérica en la medición de los resultados cualitativos y asociar esa escala numérica estándar con las diferentes categorías de las escalas categóricas o cualitativas

que se están utilizando en la medición del desempeño del puesto o familia de puestos considerada. De esta manera, tanto los resultados cuantitativos, como los cualitativos, pueden tratarse numéricamente y pueden combinarse en un índice global o general de desempeño que, asociado a la escala estándar, permite evaluar el desempeño utilizando, tanto resultados que son medibles con una escala cualitativa, como resultados medibles con una escala cuantitativa.

## **CAPITULO 3: DESARROLLO**

### **Descripción de puestos**

Es importante conocer el contexto de las organizaciones en un proceso de administración de desempeño de los colaboradores. Por ende, entendemos que todo proceso tiene un comienzo, y la gestión de evaluación de desempeño tiene su puntapié inicial en la descripción de puestos. A continuación, definiciones sobre esta herramienta:

Una descripción de puestos en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. (Werther & Davis, 2008)

A su vez el autor, describe elementos básicos de una descripción de puestos. Tales como:

- Código: especialmente en grandes organizaciones. Y de esta manera, se puede indicar al observador el departamento al cual pertenece, si está sindicalizado o no, o bien cuántas personas desempeñan la misma labor.
- Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción de puestos por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: es una información que sirve de utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajo y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.

La información de la descripción del puesto se plasma en un formulario para cada puesto y/o posición. (Alles M. , 2017) Menciona que deben incluirse los datos más importantes de la siguiente manera:

- Datos básicos y organigrama: Consignado por el nombre del puesto y otros datos para identificar su ubicación dentro de la estructura.
- Síntesis del puesto: Se describe la razón de ser del puesto y los resultados esperados.
- Responsabilidades del puesto: Describir tareas y responsabilidades según su relevancia.
- Requisitos del puesto: Se describen los requisitos necesarios para llevar a cabo las responsabilidades (estudios formales, conocimientos y experiencia, etc.).
- Competencias: cardinales, específicas gerenciales y específicas por áreas.

Coincidimos en lo que menciona (Alles M. , 2017), el desempeño de una persona debe de realizarse en base a las funciones establecidas en un puesto de trabajo. Siendo el puesto actual que ocupa la persona al momento de ser evaluada.

Al comparar lo requerido por un puesto con el perfil de la persona evaluada se podrá establecer una relación entre ambos. Dicha relación puede ser denominada adecuación persona – puesto. Este análisis permitirá determinar las necesidades de formación de la persona que ocupa el puesto, potencial para ocupar otros puestos, brindando de esta manera información relevante para planes de sucesiones, promociones y/o ascensos, entre otras cuestiones.

En la evaluación de desempeño pueden distinguirse algunas cuestiones para su implementación:

- Definir el puesto: Para definir el puesto de un colaborador debe hacerse a través de un documento denominado descripción del puesto, tal como mencionamos en líneas anteriores.
- Evaluar el desempeño: Para evaluar el desempeño del colaborador, debe de hacerse mediante alguna herramienta o método definido. Para tal situación, debe de existir una escalada definida previamente para comprender el alcance obtenido por el colaborador.

### **Pasos generales de la evaluación de desempeño**

Evaluar el desempeño debe hacerse en diferentes momentos. Al inicio del período, en una reunión entre el jefe y el colaborador se fijan objetivos, prioridades, responsabilidades, y otros aspectos que pueden ser relevantes para el puesto de trabajo.

Como mencionan (Werther & Davis, 2008) el sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos. De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, establecer nuevos objetivos a corto plazo por el contexto cambiante, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Pueden existir etapas de evaluación intermedias, usualmente a mitad de año o cada seis meses. De esta manera se evaluará el progreso sobre lo conversado en la primera reunión, midiendo de esta manera aquellos objetivos planteados y modificar los mismos cuando sea necesario.

Al final del período, una reunión final de retroalimentación donde se evaluarán los resultados alcanzados junto con la medición de las competencias necesarias para el puesto.

Retroalimentación: El jefe (evaluador) dará retroalimentación en base al desempeño del colaborador por el lapso de tiempo evaluado, comunicándole al mismo los resultados obtenidos, progresos de su performance e inclusive los desvíos, brindando sugerencias para mejorar en un futuro.

Cabe mencionar que la organización es quien define, en función de sus planes estratégicos, un desempeño esperado para toda la organización y, a partir de ello, el desempeño esperado para cada uno de sus colaboradores. Pero, el tema en cuestión es obtener la herramienta necesaria para combinar la estrategia y desempeño de la compañía.

### **Gestión por competencias**

Un modelo o gestión de competencias es una manera de gestionar, de dirigir los Recursos Humanos de una organización con el fin de alinearlos con la estrategia corporativa. Al realizarlo de esta manera, el sistema se conforma en un enfoque ganar-ganar. Siendo beneficioso tanto para la empresa como para los colaboradores.

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organización, de esa forma lo menciona (Alles M. , 2017)

“Competencia hace referencia a las características de personalidades devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles M. , 2017, pág. 108)

“Modelo de competencias: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles M. , 2017, pág. 108)

La (Levy-Leboyer, 1992) autora desarrolla las competencias de la siguiente forma:

- Las competencias son una serie de comportamiento que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

El colega (Dalton, 1997), define competencia como una conducta que distingue gente efectiva de gente inefectiva. A su vez, (Fleishman E.A., 1995) define competencia como una mezcla de conocimientos, habilidades, motivación, creencias, valores e intereses.

En otro sentido (Jaques, 1994), plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que posible alcanzar los resultados. Señala el autor tres elementos en la capacidad para el trabajo: el nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo, y los conocimientos y habilidades requeridos para ese trabajo en particular. También el autor menciona que ninguna persona es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por otra parte, los procesos mentales si son genéricos. Y deberíamos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.

A su vez, (Spencer, 1993) menciona que las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Es necesario conocer la diferencia que existe entre conocimientos y competencias. El conocimiento es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

Coincidimos en tratar los conceptos por separado, tal como menciona (Alles M. , 2017), porque la evaluación y medición de los conocimientos se realiza con métodos diferentes a la evaluación y medición de competencias.

Para definir un modelo de competencias debemos partir de la información estratégica de la compañía: su misión, visión, valores y toda la información vinculada a la estrategia organizacional. A su vez, las competencias también se definen en base a la misma a información. Para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización posean ciertas características (competencias).

Un modelo de competencias debe contar con una serie de documentos; entre los más relevantes se pueden mencionar los diccionarios de competencias y comportamientos y la asignación de competencias a puestos.

Es importante resaltar que (McClelland, 1999) analiza la motivación humana, que constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la

motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Con un panorama más amplio, tras definiciones de competencias y modelo de competencias. Debemos entender que uno de los pasos más importantes, es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo. Involucrarlos implica participar activamente en la definición de cada competencia y, luego, aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones.

Los directores de la organización, por su experiencia y compenetración con el negocio o actividad, son los más indicados para aportar las ideas básicas destinadas a construir el modelo. Luego, a partir de esos conceptos, el experto será quien llevará estas ideas al formato de competencias para construir un modelo que sea aplicable a la compañía y que permita alcanzar la estrategia organizacional.

La participación de los altos ejecutivos es imprescindible en la definición de las competencias cardinales y específicas gerenciales.

“Competencia cardinal: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.” (Alles M. , 2017, pág. 112)

Las competencias cardinales son denominadas de diferente manera, por ejemplo, “*competence*” (en idioma inglés), competencias genéricas, transversales, institucionales, generales, corporativas, entre otras.

Las competencias cardinales representan los aspectos fundamentales en el ámbito de la organización; usualmente valor y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

“Competencia específica: Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como la gerencial.” (Alles M. , 2017, pág. 112)

Las competencias específicas también son denominadas de diferentes maneras, por ejemplo, competencias funcionales.

Las competencias específicas, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. Por ejemplo, las específicas gerenciales se refieren a aquellas características que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

A su vez, las competencias específicas por área al igual que las competencias gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

Una vez definidas los tipos de competencias mencionadas en líneas anteriores, las mismas integraran el diccionario de competencias. Luego, se determinarán las competencias y los grados necesarios para cada puesto de trabajo.

Para (Levy-Leboyer, 1992) las competencias individuales y claves de la empresa están en estrecha relación. Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales. Tales competencias representan una integración y una coordinación de “savoir-faire”, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. De esta manera, entendemos que si las competencias son necesarias para el individuo que presta servicios también lo es para la compañía.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, se identifican utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para que la realice lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y a corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos, los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

### **Armado e implementación**

Como paso previo para implantar un modelo de competencia debemos confeccionar un esquema, documento interno organizacional donde se refleja la totalidad de las competencias que integran el modelo de competencias y su relación con las distintas áreas y funciones de la empresa. Cabe recordar que dichas competencias se configuran sobre la base de la misión, visión y estrategia de la organización.

Luego de confeccionar este esquema se deben preparar los diccionarios donde se refleja el modelo de competencias:

“Diccionario de competencias: documento interno organizacional en el cual se representan las competencias definidas en función de la estrategia” (Alles M. , 2017, pág. 111)

El diccionario se debe diseñar a la medida de la estrategia organizacional y debe estar conformado por: competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

Una vez preparado el diccionario de competencias, se debe confeccionar el siguiente documento:

“Diccionario de comportamientos: documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.” (Alles M. , 2017, pág. 113)

Entendemos que es aconsejable que el diccionario de comportamientos ofrezca 5 ejemplos para los 4 grados de valores recomendados. De esta forma con ejemplos claro permite identificar si la competencia desarrollada en diferentes medidas, ausente o no desarrollada. El siguiente paso debe ser asignar las competencias correspondientes a cada puesto de la organización. Cada competencia se abre en grados, y tanto la definición de la competencia como la de cada grado se hacen mediante un enunciado que explica su alcance.

“Grado: Cada uno de los niveles en los cuales se abre un concepto en particular. En la disciplina de Recursos Humanos se aplica en diferentes modelos: de competencias, de conocimientos, de valores.” (Alles M. , 2017, pág. 112)

“Grado de una competencia: Cada uno de los niveles en los cuales se abre una competencia.” (Alles M. , 2017, pág. 112)

Luego, de este paso corresponde realizar un relevamiento del grado de desarrollo de las competencias de todos los colaboradores. El propósito es determinar, por comparación la brecha existente entre las competencias requeridas y las reales.

Es importante aclarar que los modelos de competencias no se diseñan para el uso exclusivo del área de Recursos Humanos. Al contrario, el modelo debe ser compartido con todos los colaboradores de la compañía. Por ende, es recomendable que se realice la mayor difusión posible hasta que el modelo se integre al accionar de todos. Podemos decir que el modelo debe ser conocido por todos.

### **Evaluación vertical**

Como mencionamos en líneas anteriores, la evaluación de desempeño es un proceso clave en las organizaciones. Obteniéndose grandes beneficios para la compañía en la concreción de los resultados organizacionales.

La mayor dificultad de este proceso radica en los problemas de implementación, la falta de procedimientos y discrecionalidad por parte de los que deben realizar dicha evaluación. Por ese motivo, subrayamos la importancia del proceso y los pasos previos a realizar para lograr el éxito en la implementación de una evaluación de desempeño integral en una organización

sin fines de lucro. Con el dato adicional, que la organización no tiene implementado dicho proceso y tampoco lo habían desarrollado.

La evaluación vertical es definida como una herramienta necesaria para la medición del desempeño. Siendo un proceso organizacional estructurado con un doble propósito y se utiliza para medir el desempeño de los colaboradores. Usualmente se combinan objetivos y competencias, y al mismo tiempo cumple con el derecho del colaborador de recibir retroalimentación sobre cómo está haciendo las cosas (desempeño). (Alles M. , 2017)

Hacemos hincapié en el derecho que tiene el colaborador de recibir retroalimentación. Debido a que muchas empresas que no tienen implementado un modelo de evaluación de desempeño no realizan *feedback* alguno con sus colaboradores. Por ese motivo, consideramos que es un derecho del trabajador estar enterado de cómo está realizando las tareas, funciones y/o responsabilidades dentro de la organización.

La evaluación vertical hace referencia a los actores más usuales del proceso: jefe directo, colaborador y una mirada adicional del nivel superior del jefe directo. Considerando en dicha evaluación tanto objetivos como competencias. Si bien estos conceptos están relacionados, cada uno de ellos serán factores de evaluación por separado.

- Objetivos en relación con remuneraciones: aquello que la persona deberá realizar durante el período de evaluación, por ejemplo, alcanzar determinados objetivos. Más conocido por el *Qué*.

Los objetivos se fijan para ser alcanzados en un período de tiempo determinado. En casi todos los casos la fijación de los objetivos coincide con el período fiscal de la organización. Los objetivos deben ser claros, es decir, indicar aquello que la persona debe alcanzar sin dejar lugar a dudas. Además, deben ser comprendidos por la persona involucrada (colaborador) y además de conocerlos tendrá que saber cómo será evaluado su cumplimiento.

Es importante que los responsables del área realicen una evaluación intermedia. Esta evaluación tendrá un doble propósito. Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos y presupuestos anuales y se determina la necesidad de realizar cambios, modificar o rectificar cursos de acción.

- Competencias para el Desarrollo: la forma de realizar las tareas y alcanzar resultados y objetivos. En este caso, las formas de hacer las cosas se relacionan con las competencias utilizadas a través de los comportamientos observados durante el período de evaluación. Más conocido por el *Cómo*.

Las competencias son evaluadas mediante la observación de los comportamientos durante el período evaluado.

De esta manera, podemos desglosar en dos etapas a la evaluación de desempeño integral. Brindando la importancia necesaria a todos los aspectos necesarios de un colaborador: remuneraciones, pagos, ascensos, desarrollo, promociones, entre otras.

De acuerdo al tamaño de la organización, podremos optar por las siguientes variantes de Evaluación de Desempeño.

La evaluación vertical se analiza por un lado el cumplimiento de los objetivos y, por otro, el grado de cumplimiento de las competencias. Ambos están relacionados, pero es necesario evaluarlos en distintos momentos. Si la organización aplica buenas prácticas de Recursos Humanos, el modelo de competencias reflejará la estrategia, las descripciones de puestos reflejarán tareas y responsabilidades acordes a dicha estrategia, los objetivos asignados y competencias de cada puesto de trabajo serán los necesarios para alcanzar la estrategia y responsabilidades asignadas. De esta manera, se aplicará un proceso sistemático con las distintas partes conectadas entre sí.

- Evaluaciones donde no se utilice administración por objetivos: Una organización podría no utilizar administración por objetivos y solamente evaluar el grado de cumplimiento de las tareas y responsabilidades del puesto. O bien, evaluar sólo objetivos de ciertos niveles.
- Evaluaciones donde no se realice medición de competencias: Si la organización no cuenta con un modelo de competencias y desea utilizar otros parámetros, podría medir las características de sus colaboradores utilizando factores con una escala de Alto, Medio y Bajo, por dar un ejemplo.

## **CAPITULO 4: RECOMENDACIONES**

Uno de los puntos importantes de la evaluación de desempeño es que “obliga” al colaborador y su superior a entablar una conversación. Es decir, produce un nivel de comunicación que tal vez anteriormente no existía.

Para dicha conversación o reunión el jefe debe comenzar organizándola con la textura emotiva adecuada de lo que se desea comunicar al colaborador. Este es el único aspecto donde su opinión antecede a la del colaborador. “Aunque parezca contra-intuitivo, resulta más conveniente que el jefe comience comunicando la nota o calificación del desempeño del convocado en un período determinado, enmarcada en la textura emotiva correcta. Sugiriendo está comunicación al principio y no al final. De esta manera se disuelve la ansiedad (aunque no necesariamente el enojo o el malestar).” (Cravino, 2017, pág. 158)

“La autoevaluación es la piedra angular de esta conversación. El colaborador debe exponerla con amplitud y detalle. Los aportes del jefe deben construirse a partir de lo expuesto por el colaborador.” (Cravino, 2017, pág. 158) Entendemos que mientras más profundo y sincero haya sido el desarrollo de la autoevaluación y mientras más libre haya sido su formulación y exposición, más rica y efectiva será la conversación. Esta exposición de la autoevaluación no debería ser cuestionada por el jefe, aunque este último tenga una opinión diferente.

El aporte del jefe no necesariamente debe llegar a consensuar con el del colaborador, esto no siempre es posible. El peor consenso que puede llegar a existir es el falso consenso. Esta conversación no es una negociación, por lo tanto, el término consensuar confunde más de lo que aclara. Hablar de manera respetuosa y utilizando todas las herramientas detalladas en la sección anterior referida al entrenamiento, debe contribuir a que esta conversación se convierta en un espacio que genere mayor conciencia, aprendizaje, mejora e innovación.

Compartimos el Modelo organizacional de las cinco C para la conversación que plantea (Cravino, 2017) en su libro “Metáforas del desempeño”.

La conversación debe transitar por 5 aspectos, tales son:

- **“Contribuciones:** la conversación debería tratarse de manera rigurosa el análisis de los resultados obtenidos, que deben ser interpretados a la luz de los objetivos... deben ser concebidos como los directrices originales que deberían haber guiado el desempeño del colaborador.” (Cravino, 2017, pág. 159)
- **“Conductas:** la conversación debería enfocarse en el análisis de las conductas desplegadas por el colaborador, que deben ser leídas según las categorías conceptuales que ofrecen las competencias conductuales. Las competencias pueden ser analizadas desde diferentes perspectivas.” (Cravino, 2017, pág. 159)

- “Capacidades: esta sección nutre las anteriores, pero tiene como propósito descubrir de manera conjunta entre el jefe y el colaborador que debe hacerse para mejorar el desempeño, lo que implica un cambio de eje temporal. En este campo debe tenerse en consideración las competencias técnicas, que habitualmente no son tratadas en el campo de las competencias conductuales o comportamientos clave.” (Cravino, 2017, pág. 160)
- “Compromisos: Esta sección debe ser sin duda la parte más valiosa de cualquier conversación del desempeño... lo único que se puede gestionar es el futuro. El análisis de contribuciones y conductas es un espejito retrovisor que brinda generosa información sobre lo que pasó. Esta sección tiene como propósito elaborar un mapa de acciones, propuestas e iniciativas beneficiosas, para que el siguiente ciclo de desempeño se incrementen las probabilidades de cumplir o superar las expectativas.” (Cravino, 2017, pág. 161)
- “Conclusiones: esta sección corresponde a la consignación expresa y formal de la nota emotiva que el jefe y/o la empresa desea expresar al colaborador, que en los sistemas más tradicionales puede denominarse como calificación o evaluación global del desempeño. También en las conclusiones deben incluirse las justificaciones y otras opiniones relevantes.” (Cravino, 2017, pág. 162)

Toda conversación tiene como propósito el desarrollo. La percepción acerca de la efectividad de toda conversación vinculada con la cuestión del desempeño se basa en el posterior desarrollo de las capacidades de desempeño de sus participantes. En la medida que se haya gestionado bien y de manera adecuada el desempeño se propicia el incremento de consciencia y empoderamiento del colaborador y, por consiguiente, el desarrollo de las capacidades laborales.

Toda evaluación es la comparación entre un fenómeno observado en relación a un parámetro o expectativa. A su vez, es importante aclarar que existen diferentes tipos de criterios de evaluación.

- Juicio histórico: “Comparar un resultado presente con un resultado pasado”  
“Comparar los comportamientos de una persona en tiempo presente con comportamientos similares en períodos anteriores” (Cravino, 2017, pág. 120)
- Juicio objetivo: “Comparar un resultado alcanzado con un objetivo esperado”  
“Comparar personas entre sí para elaborar un ranking” (Cravino, 2017, pág. 121)

- **Juicio valorativo:** “Expresar niveles de satisfacción o insatisfacción a partir de juicios históricos objetivos o competitivos”. (Cravino, 2017, pág. 121)

La evaluación es necesaria, porque indica donde estamos ubicados, que se ha logrado, en qué y cuanto se han superado las expectativas. O bien, en que y cuanto no se han logrado el plan estipulado. Sin la evaluación, se perdería una importante fuente de aprendizaje que nos permite a todos transitar el camino de la mejora continua. Ni más, ni menos. Podemos cuestionar las malas evaluaciones, pero definitivamente no podemos prescindir de ellas.

En defensa de la evaluación, puede decirse que en muchos casos las críticas a esta etapa de la gestión del desempeño son producto de un pobre despliegue del eje brújula – contrato. Si las competencias y los objetivos se encuentran mal o insuficientemente planteados, todo el proceso comenzará y terminará mal: la balanza medirá mal, la justicia se convertirá en una sensación de injusticia, y la evaluación ocupará el banquillo de los acusados, cuando en realidad los crímenes fueron cometidos con anterioridad y fuera de su responsabilidad. (Cravino, 2017)

### **Capacitación sobre la evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño debe hacerse en diferentes momentos. Pero, es recomendable fomentar la formación sobre como evaluar el desempeño de los colaboradores. Siendo esta herramienta un tema de interés a nivel organizacional, es decir, para los dueños y directivos. Y Recursos Humanos, a su vez, verá reflejados en el resultado de las evaluaciones de desempeño tres de sus roles principales, el aporte desde los objetivos del área en relación con el cumplimiento de la estrategia, el grado de desarrollo del talento organizacional y el nivel de satisfacción de los colaboradores y el grado de adecuación entre los intereses individuales y los planes de la organización.

La evaluación de desempeño es una herramienta que facilita la dirección de un equipo de trabajo. Siendo un integrante del grupo de trabajo mediante esta herramienta sabrá cómo está haciendo las cosas, como mejorar y crecer dentro de la organización, por mencionar solo dos posibles percepciones sobre un mismo instrumento.

Pero, de forma previa el entrenamiento debe ser impartido a todos los que participan de un modo o tal particular en un proceso de evaluación del personal, abarcando todas las instancias del subsistema de evaluación de desempeño.

El entrenamiento debe incluir lineamientos generales sobre la metodología que se va a utilizar para dicha evaluación y sus objetivos. Por ejemplo: si la evaluación se utiliza o no para decisiones de compensación y/o con propósitos de desarrollo. Asimismo, debe

explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, quien las efectúa y cuáles son las normas del desempeño.

La capacitación sobre sistemas de evaluación debe alternarse con el análisis de las debilidades y las fortalezas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlas o solucionarlas. Los evaluados y los evaluadores deberán tener un espacio para opinar sobre la metodología, aportar ideas y sugerencias; quizá no todas puedan ser tomadas en cuenta, pero hay que dar a los participantes la posibilidad de expresarse.

El entrenamiento de la entrevista de la evaluación es fundamental en la evaluación de desempeño, tanto en el planeamiento como en la realización de la misma. La entrevista no solo permite a los empleados conocer los resultados sino también expresar su opinión, realizar consultas y analizar juntos, el jefe y el empleado, los problemas actuales para establecer metas futuras en forma conjunta.

### **Eliminación del error en las evaluaciones**

La capacitación debe centrarse en eliminar los errores subjetivos que habitualmente cometen los managers o supervisores cuando evalúan.

La subjetividad ha sido preocupación de todos los especialistas y diseñadores de los diferentes métodos existentes. Coincidimos con lo que indica (Alles M. , 2017), introducir la evaluación por competencias dentro de las metodologías de evaluación de desempeño representa un aporte valioso para evitar la subjetividad. Es importante minimizar la subjetividad al máximo por parte de los evaluadores. Siendo necesario al evaluar por competencias considerar hechos concretos y no impresiones personales.

Debe impartirse entrenamiento y una persona de Recursos Humanos debe estar disponible para evacuar consultas y dudas. Tales como: fijación de objetivos, evaluación al fin del ejercicio, análisis de conductas y frecuencia, como llegar a una nota o evaluación final, como conectar la evaluación de desempeño con el subsistema de compensaciones o pago, entre otras.

### **Cuando realizar el entrenamiento de los evaluadores**

Debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva, y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, por ejemplo, al promocionar a una persona, al incorporar un nuevo manager o supervisor, etc.

Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán. Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones. Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ellos.

## **Entrenar sobre la entrevista de evaluación**

Un esquema de entrenamiento deberá ser completo, o sea, tener en cuenta como se evalúa y como se comunican los resultados. El feedback al supervisado es fundamental.

Muchos evaluadores no sólo tienen dudas sobre cómo comportarse, sino que en casos más difíciles aún, no tienen en claro para que llevar a cabo una entrevista de evaluación de desempeño.

Cuando se han realizado evaluaciones de desempeño por competencias, es muy importante tener en cuenta que estas evaluaciones por competencias tienen un objetivo fundamental el desarrollo de las personas. Por lo tanto, este aspecto debe ponerse de relieve en las entrevistas.

Muchos managers experimentados piensan y sienten que la experiencia los “habilita para todo” y no preparan ni las reuniones ni las entrevistas. Es muy útil ayudar a adquirir técnicas de planeamiento de entrevistas de evaluación y mediante ejemplos u otras técnicas mostrar los errores más comunes para luego evitarlos.

Además de los managers o supervisores jóvenes, que deben afrontar su primer año como evaluadores, muchas veces los managers con experiencia también requieren entrenamiento. Las técnicas de comunicación siempre deben tenerse en cuenta en un programa de entrenamiento.

Las entrevistas de progreso, se las denomina así a aquellas donde jefe y supervisado se reúnen para evaluar el desempeño en una etapa intermedia del periodo evaluado, por ejemplo, a mitad del año.

### **Efecto de halo**

Este es un concepto que se aplica en relación con las evaluaciones de desempeño e identificación de aquellas situaciones en las cuales un evaluador incluye en su calificación aspectos no relacionados o bien con el puesto o bien con el período en evaluación. El halo en cuestión puede ser positivo o negativo.

“Se utiliza esa denominación para indicar que la evaluación realizada sobre otra persona no fue acertada, ya sea por exceso o defecto. Si bien el término tiene, en general, una connotación positiva, no es así en este caso.” (Alles M. , 2017, pág. 30)

Algunas situaciones ejemplificativas.

Se presupone muchas veces que una persona por haber trabajado en determinado lugar tiene ciertas características, ya sean buenas o malas, aunque no hayan sido verificadas de manera oportuna.

Se puede llegar a otorgar determinada calificación al evaluado, buena o mala, por determinada situación acontecida en un hecho pasado (fuera del período evaluado).

Las evaluaciones deben de ser objetivas, basadas en hechos reales, situaciones concretas y en relación con el período de tiempo evaluado. Por este motivo, es muy importante capacitar a todos los evaluadores y/o colaboradores que intervengan en este proceso.

## **CAPITULO 5: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

En el presente trabajo se propuso realizar un estudio del tipo descriptivo, en donde se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis (Dankhe, 1986). Se miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Como señala Grajales (1996), tiene como objetivo medir variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes del objeto o sujeto bajo análisis.

A partir de las definiciones mencionadas el proyecto fue dirigido hacia la realización de registros, recolección de datos, análisis y sistematización, con el fin de llegar a conclusiones significativas.

La metodología utilizada se basó en encuestar al 100% de la población. Dicha población es la totalidad del personal administrativo de Alimentos Granix.

En cuanto al método cualitativo desarrollamos lo que se llama “heterogeneidad estructural” del objeto de estudio, determinada por diferentes características: edad, antigüedad en la empresa, sector de la organización, estudios alcanzados y empleados con personal a cargo o no. A su vez, tendremos en cuenta en nivel de espacio.

Se ha optado por utilizar el muestreo por juicio. Siendo este un procedimiento que consiste en la “selección de las unidades a partir sólo de criterios conceptuales, de acuerdo con los principios de la representatividad organizacional, es decir las variables que delimitan la composición estructural de la muestra son definidas de manera teórica por el investigador” (Mejía 2000, pág. 169).

En este aspecto, el instrumento utilizado será un focus group con un grupo representativo de la población doce meses posteriores a la encuesta clima laboral. La herramienta se llevará a cabo con el grupo mencionado, donde se debatirá sobre aspectos claves encontrados en la encuesta inicial y la posible implementación a futuro de una evaluación de desempeño.

En cuanto al método cuantitativo se propuso aplicar una encuesta de clima laboral. Lo que permite establecer una base cuantitativa al tratarse de una herramienta que pondera las dimensiones establecidas, utilizando para su valoración una escala del tipo Likert y nominal del 1 al 10. Mediante este instrumento, el encuestado debe indicar su nivel de ACUERDO y DESACUERDO sobre una afirmación, a través de una escala ordenada y unidimensional con opciones numéricas del 1 al 10.

Es importante mencionar que el uso de más de un método de investigación potencia la posibilidad de comprensión de los fenómenos de estudio. Especialmente si estos se refieren a campos complejos en donde está involucrado el ser humano y su diversidad. En la misma

línea de pensamiento, Creswell (2008) argumenta que la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio.

De acuerdo a lo mencionado en líneas anteriores, una metodología mixta para el presente trabajo será la más adecuada en llevar a cabo. Se combinan encuestas, focus group y observación directa. Tras lo mencionado anteriormente, encontraremos aquellos puntos críticos que existen en una organización sin fines de lucro que carece de una evaluación de desempeño.

## **CAPITULO 6: DETERMINACION DE LA SOLUCION**

### **Encuesta de clima laboral**

Para evidenciar los aspectos claves en el clima laboral la organización elegida se procedió a realizar una Encuesta de clima laboral (Anexo A). La población encuestada fue el total personal administrativo, ubicado en la sede central de Alimentos Granix.

- Fecha de realización: Durante el mes de abril del año 2020.

La fecha propuesta para realizar mencionada encuesta estaba establecida para el mes de marzo 2020. El comienzo de la pandemia por COVID19, demoró la realización de la misma. El procedimiento original era que el colaborador complete la encuesta a puño y letra. Luego, entregar la misma en sobre cerrado y depositarlo en una urna que estaría ubicada en las oficinas de Recursos Humanos.

Debido al Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), decretado por el Gobierno Nacional y la necesidad de que muchas organizaciones realicen teletrabajo para disminuir la cantidad de contagios por coronavirus. Se optó por realizar la encuesta en el formato digital, utilizando la herramienta de Google Forms<sup>2</sup>. Esto fue un aprendizaje para llevar adelante dicha gestión, debido a que aprendimos que muchas veces lo planeado no resulta de la menra planificada. Pero, ante circunstancias adversas presentadas proseguimos con la concreción del objetivo establecido.

Se editó la encuesta en un formato online, sin recopilación de correo electrónico a los fines de mantener el anonimato del colaborador. Se envió el link de la encuesta a responder a las cuentas de correos electrónicos de cada colaborador o mediante la plataforma de mensajería instantánea Telegram y/o Whatsapp. Se explicó que el link estaría disponible durante siete días y en ese lapso de tiempo se hizo un seguimiento de las respuestas recibidas.

La Encuesta de clima laboral contenía 41 afirmaciones, en donde cada colaborador debía contestar mediante un orden numérico. El empleado debía contestar si estaba en acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones. Las mismas hacían referencia a los siguientes temas: Misión, Visión y Valores de la compañía; conocimiento de la estructura organizacional; lugar de trabajo; relación colaborador/superior; comunicación; sentido de pertenencia; confianza; trabajo en equipo, reconocimiento laboral; desarrollo interpersonal y profesional; remuneración; beneficios y compensaciones; capacitación; relacionamiento con pares; entre otros.

---

<sup>2</sup> Traducción del inglés-Google Forms es un software de administración de encuestas que se incluye como parte del paquete gratuito de editores de documentos de Google basado en la web que ofrece Google.

Al finalizar las afirmaciones se realizaron dos preguntas a modo resumen de lo detallado en las anteriores afirmaciones. El primer comentario consistía en mencionar brevemente aquello que el colaborador consideraba como excepcional en la empresa y se convertía en un excelente lugar de trabajo. El segundo comentario era detallar aquellos aspectos que deberían modificarse en la empresa a fin de considerarla un lugar aún mejor.

Por último, se realizó una clasificación de los participantes en categorías generales para desagregar la información de la encuesta de clima. Las categorías fueron las siguientes: edad; nivel de estudios; antigüedad en la empresa; sector y personal a cargo o no.

Se procedió a resaltar aquellas afirmaciones que superaron los 8,5 puntos y aquellas que estaban por debajo de los 7,5. Pues, de esta manera se puede evidenciar aquello que los colaboradores realmente sentían.

### **Realización de encuesta de clima laboral**

La encuesta de clima laboral fue realizada a 103 personas, siendo este el total del personal administrativo ubicado en la sede central. La organización elegida cuenta con tres grandes sectores: Gerencia Comercial, Gerencia Financiera y Gerencia General. Pero, clasificamos una cuarta categoría para obtener datos del clima laboral en el área de Recursos Humanos de Alimentos Granix.

En el mes de diciembre 2019 se solicitó autorización correspondiente a los directivos de la organización para trabajar en el presente informe, y en esa fecha se elevó un cuestionario original de 45 afirmaciones para ser revisado por ellos. Entre idas y vueltas con los directivos, excluimos 4 afirmaciones.

La Administración de la compañía hizo hincapié en realizar la encuesta de clima, sólo al personal administrativo ubicado en la sede central. No hubo muchos inconvenientes en realizar la misma, solamente el cambio de modalidad de formato físico a digital.

Hubo repercusiones de manera verbal de parte de ciertos colaboradores. Algunos expresaron que era una buena iniciativa, que es bueno saber qué es lo que piensan los empleados, que les gustaría conocer los resultados, que las preguntas/afirmaciones eran muy oportunas, entre otras.

Algunos colaboradores pusieron en duda el anonimato de la encuesta, por motivo de la categorización final de la encuesta. Pues, se podría saber aproximadamente quien era la persona que contestaba. Se les indicó que era una manera de categorizar y realizar posterior análisis. Pero a pesar de ellos varios colaboradores estaban preocupados en el anonimato y eso condicionaba su contestación con total sinceridad.

Se realizó un seguimiento del envío de link colaborador por colaborador. Luego de tres días se consultaba si el colaborador había contestado. Mediante la recopilación de respuestas recibidas y lista de empleados que debían contestar se iba realizando un control cruzado para demostrar quienes habían contestado y quiénes no. Los mandos medios, colaboradores con personal a cargo fueron los más resistentes o rezagados en completar el cuestionario.

De esta manera, obtuvimos la primera conclusión: de parte de los mandos medios no existía una buena colaboración con este proceso. Como mencionamos a lo largo del informe, consideramos de gran importancia que los directivos sean los primeros aliados en este tipo de actividades o procedimientos. Esta situación nos da pie para contestar una de las preguntas de investigación planteadas al comienzo:

- *¿Qué elementos deben ser tenidos en cuenta para la implementación de una evaluación de desempeño?*

Como mencionamos a lo largo del informe, la evaluación de desempeño es una herramienta que ayuda a la empresa a seguir el camino de la profesionalización. Es decir, es un buen primer paso para encarar los cambios de esa manera.

Es importante conocer el clima laboral de la compañía, evidenciar aquellos aspectos claves, saber qué opina la gente, cuáles son las opiniones de colaboradores, cuáles son sus preocupaciones, saber que los motiva a seguir adelante, etc. En base a lo planteado, saber escuchar a los empleados, reconocer el trabajo que realizan, capacitar a los evaluadores para brindar un buen feedback y que la retroalimentación que se genere sirva de ayuda para una mejora continua. Y sobre todas las cosas saber si contamos realmente con el aval del grupo de directivo de la compañía.

### **Realización de Focus Group**

Luego de realizar una encuesta de clima laboral se procedió a realizar un Focus Group (Anexo D), siendo esta una manera de complementar los aspectos claves en el clima laboral en la organización elegida. La población encuestada fue determinada mediante un muestreo del grupo involucrado originalmente involucrado en la encuesta inicial.

- Fecha de realización: Durante el mes de marzo del año 2021.
- Modalidad: Virtual, mediante reunión de video llamadas grupales.

Consideramos que era una forma de validar aquellos datos encontrados en la encuesta de clima laboral realizada en el mes de abril del año 2020. Se realizaron reuniones con grupos representativos de la población encuestada. En estas reuniones la temática era conversar sobre el procedimiento de una evaluación de desempeño, contestando a las preguntas de

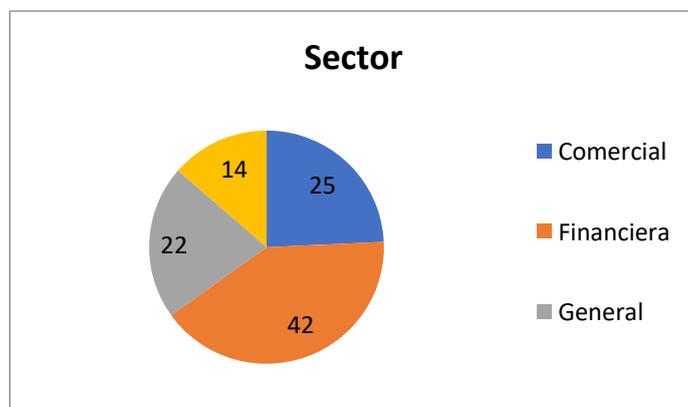
¿Qué es? ¿Para qué sirve? ¿Cómo se desarrolla?, etc. Y luego, conversar con el grupo sobre los aspectos claves evidenciados en la encuesta realizada.

Se realizaron dos reuniones de una hora y media aproximadamente, con dos grupos de siete personas. Originalmente se pensó realizar una sola reunión con un grupo de 14 personas. Pero varios colaboradores no estaban disponibles por los horarios de trabajo. Por ese motivo coordinamos dos reuniones distintas.

En cada reunión, se comentó brevemente que es una evaluación de desempeño y para qué sirve, como es el procedimiento, beneficios, entre otras cuestiones. Se comentó también que las preguntas o temas de debate eran sobre aspectos los claves hallados en la encuesta de clima laboral realizada en el mes de abril del año 2020.

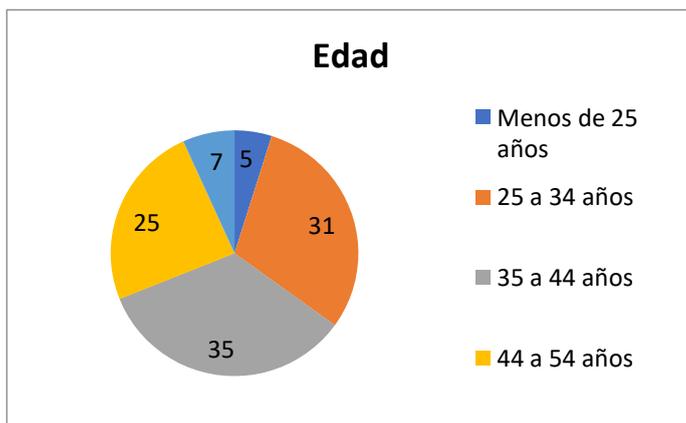
### **Análisis de datos**

A continuación, analizaremos los datos en base la categorización elegida en la encuesta de clima laboral. Podemos observar que el sector financiero es el más representativo, contiene 43% del total de la población encuestada. Casi, el mismo porcentaje que la suma de los sectores de General y Comercial. Mientras tanto, el área de Recursos Humanos representa un porcentaje menor, casi en un 15%.



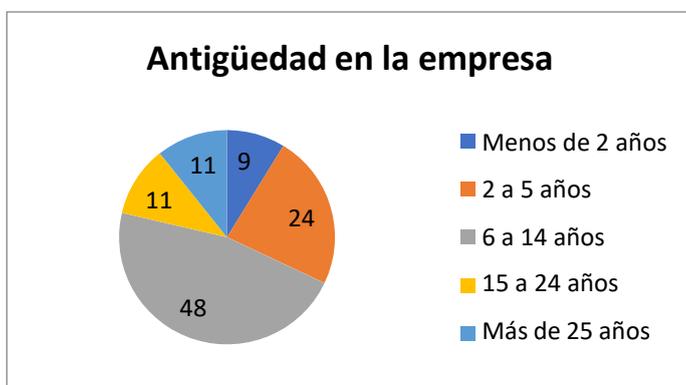
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Clima Laboral realizada en Alimentos Granix.

A su vez, el mayor promedio de edad en la empresa es de 35 a 44 años (34 % de la población), en segundo lugar, aquellas personas que tienen entre 25 a 34 años (30 % de la población). Concentrándose el mayor grupo de colaboradores entre las generaciones X y Millenials, nacidos entre 1965-1979 y 1980-1999 respectivamente.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Clima Laboral realizada en Alimentos Granix

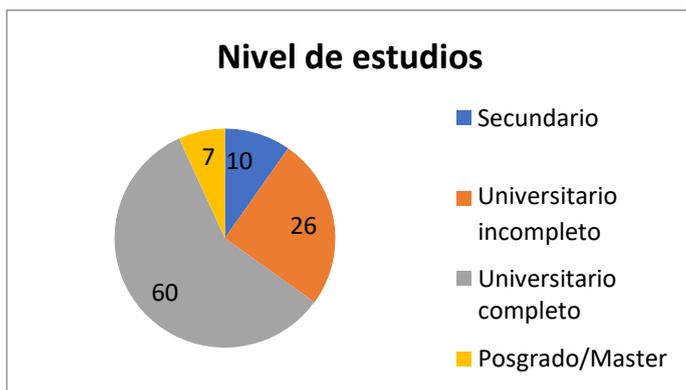
A su vez, el 48% de la población encuestada tiene entre 6 a 14 años de antigüedad en la empresa, y en segundo lugar aquellos que tienen antigüedad de 2 a 5 años. Entre ambos rangos etarios conforman un 70% de la población. De esta manera, podemos observar que la empresa está en una etapa de cambio generacional. El porcentaje de las personas con más de 25 años en la empresa son la minoría. En base a la observación realizada en la empresa, obtuvimos la información que Alimentos Granix es una empresa que se caracteriza por su estabilidad laboral. Hay muchos empleados en el área productiva que tienen muchos años de antigüedad en la empresa, siendo un tipo de empresa que se caracteriza en la filosofía “*un trabajo para toda la vida*”. Actualmente, en el sector administrativo encontramos un porcentaje menor de personas con más de 25 años de antigüedad, tal vez porque muchas renunciaron o hicieron goce del sistema jubilatorio. Pero, se puede observar un gran porcentaje de antigüedad promedio de 10 años. A su vez, esto se relaciona con el grupo anterior. En donde se pudo evidenciar que la edad promedio de los colaboradores es de 30 a 35 años. Lo que demuestra de esta manera un proceso de cambio generacional, al menos en el sector administrativo.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Clima Laboral realizada en Alimentos Granix

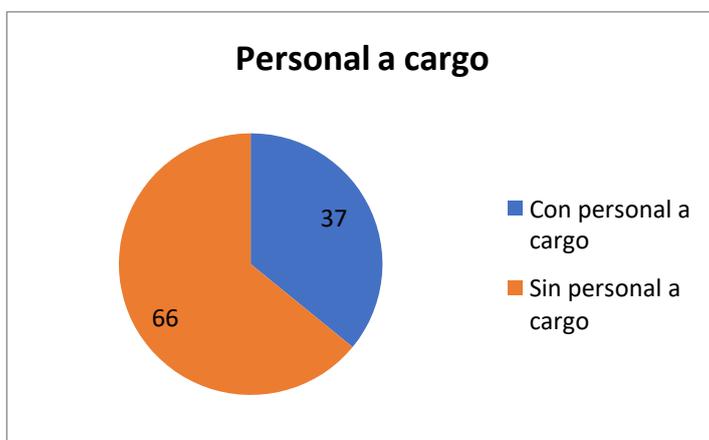
El 60% de la población tiene como nivel de estudio universitario completo, y otro 25% aproximadamente está en proceso de terminar una carrera universitaria. Coincidiendo estos datos con las dos categorías enunciadas anteriormente. Donde el promedio de edad es de 30 a 35 años, coincidiendo con la edad promedio donde una persona logra terminar un estudio universitario o bien está cursando la carrera universitaria.

A su vez, podemos evidenciar que hay un grupo reducido de personas que sólo tienen el secundario completo y concluido un estudio de posgrado y/o máster.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Clima Laboral realizada en Alimentos Granix

La última categoría corresponde a la jerarquización, es decir, aquellos colaboradores que tienen personas a cargo o no. Del grupo encuestado, más de un 60% no posee personal a cargo y el resto del porcentaje corresponde a aquellos colaboradores que cumplen funciones de jefes y/o superiores. De esta forma, podemos hacer una pequeña relación de un jefe para tres empleados. No necesariamente serán los jefes de los otros colaboradores administrativos, pero en promedio cada jefe tiene a cargo tres personas. Es un dato importante, debido a que está relacionado con la evaluación de desempeño y el tiempo que deben dedicar a sus dependientes.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Clima Laboral realizada en Alimentos Granix

Otra de las preguntas de investigación planteadas al comienzo del presente informe fue:

- *¿Cuáles son los aspectos críticos de una organización sin fines de lucro que no posee utiliza herramientas del tipo soft?*

Se pudo evidenciar que los empleados de la organización elegida consideran que están informados de todos los productos que se comercializan en la empresa, conocen la visión, misión, objetivos de la empresa y del área. A su vez, conocen la manera que está organizada la empresa, sienten que están informados de los reglamentos, normas y políticas de la empresa.

La empresa brinda todos los elementos necesarios para la protección, hay un sentido de cuidado de la organización hacia los colaboradores. Están bien equipados con recursos y herramientas para desarrollar su trabajo.

Los colaboradores sienten que confían en el trabajo que realizan en sus áreas. Sienten que sus superiores y compañeros tratan con respeto. Además, se sienten incluidos en el grupo de trabajo y consideran que tienen buena relación con sus jefes. De esta manera podemos observar un grupo de trabajo cordial, respetuoso y hasta un poco familiar.

Los colaboradores entienden que tienen capacidad de asumir nuevas responsabilidades. Creemos que el tema está ligado con el promedio de edad de los colaboradores y la antigüedad de ellos en la empresa. Como habíamos mencionado la empresa se encuentra en un cambio generacional. Por ende, entendemos que hay personas con mucho entusiasmo de asumir nuevas responsabilidades. A su vez, consideran que los cambios son positivos y podrían colaborar para que se lleven a cabo sin problemas.

Como promedio final la mayoría de los encuestados opinan que la organización es un buen lugar para trabajar.

Todo lo anterior mencionado corresponde a los puntos altos de la Encuesta de Clima Laboral. A continuación, detallamos aquellos puntos débiles hallados. Si bien evidenciamos que existe un buen grupo de trabajo, cordial, respetable, confiable, entre otras cualidades. El trato de ese grupo es sólo de carácter laboral/profesional. Debido a que la gran mayoría no comparte con sus compañeros de trabajo problemas personales. Podemos observar que es un punto débil, pues la mayoría de los colaboradores no está de acuerdo en compartir sus problemas personales con sus compañeros de trabajo. Siendo de esta manera un punto fuerte del clima laboral. Debido a que las relaciones son netamente laborales.

Los colaboradores opinan que en la empresa no se trabaja en equipo y que no hay equidad respecto a las compensaciones y beneficios. A su vez, consideran que hay pocas posibilidades de crecimiento y promoción interna dentro de la empresa. Este punto es necesario ajustarlo, pues hay una gran cantidad de empleados en vistas de progresar

académica y profesionalmente. Entendemos que estos tipos de colaboradores podrían darle un salto de calidad a la compañía.

Se pudo evidenciar que no existe buena colaboración, falta de comunicación entre las diferentes áreas de la organización, problemas de comunicación interna y ausencia de transmisión de la información y conocimiento. Los colaboradores participan de pocas reuniones de trabajo.

Entre los comentarios que realizaron los colaboradores respecto a aquello que consideraban excepcional de la empresa y que la convertía en un excelente lugar de trabajo se evidenciaron las siguientes afirmaciones:

- Institución eclesial, valores y creencias cristianas, sentido de pertenencia, cordialidad, respeto.
- Horario laboral, viernes media jornada, sábados libres, servicios de comedor en planta, entre otras afirmaciones.

Entre los comentarios que realizaron los colaboradores respecto a las cosas que modificarían en la empresa con el fin de hacerla un mejor lugar de trabajo, se destacaron las siguientes afirmaciones:

- Incentivos laborales, aumento de nivel salarial, plan de promoción interna, innovación tecnológica, reuniones de trabajo, comunicación, trabajo en equipo, capacitación, flexibilidad laboral, orientación de trabajo por resultados y/o objetivos.

Para detallar aún más los aspectos claves de la organización analizamos el grupo más representativo de la población encuestada.

- Edad: 25 a 34 años y 35 a 44 años
- Antigüedad en la empresa: 2 a 5 años y 6 a 14 años
- Nivel de estudios: Universitario completo e incompleto.

Mediante los respectivos gráficos (Anexo B y C) evidenciamos que estos grupos expresan que su jefe y/o superior no buscan estimular su trabajo. Tampoco se preocupan por su desarrollo personal y/o profesional. Siendo esto una falencia clara de una falta de evaluación de desempeño o de algún tipo de herramienta soft que ayude con la gestión del superior. Ante la ausencia de dicha herramienta, se evidencia la falta de reuniones entre el colaborador y supervisor. De esta manera, el empleado realmente no sabe que es lo que siente su jefe por el simple motivo de la ausencia de comunicación.

Los colaboradores encuestados expresaron que en la empresa no se trabaja en equipo y consideran que su trabajo no es desafiante y creativo. Aquí se puede observar la ausencia de

una orientación de trabajo por objetivos. Consideran también que no hay posibilidades de crecimiento y/o promoción interna, no hay buena comunicación entre departamentos y tampoco se comparte de manera fluida el conocimiento y la información entre las áreas.

Entre todas las afirmaciones halladas, podemos confirmar que una organización que posee una escasa profesionalización evidencia aspectos relevantes en su clima laboral. Los colaboradores no perciben que haya comunicación organizacional. Esto repercute en la comunicación organizacional, ya sea vertical u horizontal.

Falta de trabajo en equipo, ausencia de transmisión de información y conocimiento, escasez de reuniones de trabajo. Se evidencia que los colaboradores sienten que sus necesidades de capacitación no son identificadas y cubiertas, consideran que no hay posibilidades de crecimiento y promoción interno e inclusive mencionan que su trabajo no es desafiante ni creativo. Por último, opinan que la organización no es equitativa en cuanto a compensaciones y beneficios. Demostrando de esta manera un bajo nivel de reconocimiento de los superiores hacía los colaboradores.

Podemos entender que la escasa profesionalización del área de Recursos Humanos produce diferentes consecuencias en el clima laboral de la organización. Dichos aspectos pueden ser mejorados mediante la correcta implementación de un subsistema de Recursos Humanos (Evaluación de Desempeño).

Tras el focus group realizado, terminamos de corroborar aquellos aspectos claves en el clima laboral de la organización. Hallamos una baja periodicidad de reuniones laborales. Por lo tanto, ausencia de feedback, retroalimentación, baja transmisión de conocimiento y/o informaciones entre colaboradores y superiores. Ante la baja cantidad de reuniones laborales y hasta en algunos aspectos nulidad absoluta. Corroboramos la necesidad que tienen los colaboradores de tener reuniones laborales o devoluciones de forma más reiterada.

Los colaboradores comentaron lo siguiente sobre las reuniones de trabajo:

- Mejora en el dialogo
- Respaldo en actividades diarias
- Establecer objetivos y/o metas en equipo
- Reconocimiento laboral
- Establecer y revisar objetivos

En un principio consideramos que una empresa con ausencia de evaluación de desempeño carecía de una orientación a resultados. Pero, el inconveniente no es la ausencia dicha herramienta sino la escasa profesionalización del área. Independiente del tipo de

organización (con o sin fines de lucro) los colaboradores fueron claros en la necesidad de trabajar mediante objetivos previamente establecidos para sus respectivas tareas a fin de cumplir con el resultado organizacional.

En la organización se comprobó que el trabajo es cotidiano, se desarrollan tareas de trabajo en horarios laborales y no por resultados. No hay claridad de resultados organizacionales. Es decir, terminar de entender cuál es el valor agregado que aportan las tareas de los trabajadores en determinado puesto de trabajo. Asimismo, se registra ausencia de reconocimiento laboral por parte de los superiores. Los motivos de este factor son producto de la ausencia están dados por las escasas reuniones laborales, feedback de rendimiento laboral, etc. Se registran cumplidos, felicitaciones, pero no reconocimiento por performance laboral o un detalle de cumplimiento de metas laborales o evaluación de la misma.

Otras de las cuestiones halladas en la organización es la falta de estimulación del trabajo y desarrollo profesional. Motivos de manifiesto se dan en que los colaboradores evidencian que los superiores no registran necesidades de capacitación y sólo hay preocupación por el trabajo operativo diario.

Falencias en la comunicación interna. Se suman dificultades de comunicación vertical y horizontal, ausencia de transmisión de contenidos, información y conocimiento.

Se evidencian falencias de trabajo en el clima laboral de la compañía. Si bien, existen algunos colaboradores que mencionan trabajar en equipo en sus departamentos. El común denominador es la ausencia de trabajo en equipo interdisciplinario, es decir, la colaboración entre diferentes jefaturas, gerencias o sectores.

Al comenzar el informe de este presente trabajo hicimos el planteo de como implementar una evaluación de desempeño en aquellas organizaciones sin fines de lucro que no poseen herramientas administrativas profesionalizadas. Pero, nos dimos cuenta que el fin de la sociedad no está relacionado de manera directa con lo que ocurre dentro de la organización. El foco del problema es la falta de profesionalización sin importar si la empresa persigue lucros o no, si es una sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada o cualquier otro tipo de organización.

Las organizaciones tienen objetivos corporativos, misión y visión que cumplir. Los colaboradores aplican los procesos administrativos de una manera profesional (en aquellas que lo tienen desarrollado) y en otras no, por motivo de la escasa profesionalización del área.

- *¿Por qué motivo es importante implementar un modelo de evaluación de desempeño en una organización sin fines de lucro?*

La evaluación de desempeño es importante, pues es de gran ayuda para la comunicación entre el colaborador y el superior. Dicha herramienta ayuda a detectar diversas necesidades, como: competencias específicas o generales, capacitación del personal, entre otras cuestiones. A su vez, sirve de gran ayuda para la toma de decisiones de promoción, remuneraciones y/o beneficios. Entendemos que esta herramienta es de gran ayuda para promover el trabajo en equipo y es de gran ayuda para descubrir personas claves en la organización. El evaluado en diversos momentos tiene inquietudes de cómo realizar su trabajo, cumplir con objetivos u otras cuestiones, dicha herramienta colabora mucho en este sentido. También puede establecer condiciones claras de evaluación, limitando al comportamiento o rendimiento del colaborador en cuanto su performance laboral. Disminuye los niveles de subjetividad, colabora con la mejora del empleado y mejora los resultados organizacionales.

Por todos los motivos planteados en líneas anteriores es conveniente implementar un modelo de evaluación de desempeño en cualquier tipo de organización, no solamente en una sin fines de lucro. Porque entendemos que las cuestiones referidas al desempeño del colaborador son indistintas del tipo de organización.

- *¿De qué manera se debe implementar una evaluación de desempeño en una organización que no posee dicha herramienta?*

Ampliamos más sobre la respuesta a pregunta en la página 42, pero en reglas generales es muy importante ir de a poco. Contar con el aval de los directivos de la organización y lograr alinear la evaluación de desempeño con la estrategia del negocio. Capacitar a los mandos medios y comunicar a los colaboradores sobre las pautas que serán tenidas en cuenta.

Entendemos que una empresa que no posee dicha herramienta es por motivo de su bajo nivel de profesionalización. Y este tipo de herramienta es un buen comienzo para ese tipo de camino a seguir.

- *¿Qué tipo de evaluación de desempeño es aconsejable implementar?*

Consideramos necesario para la organización un modelo de evaluación por competencias. Pero al definir un modelo de competencias debemos partir de la información estratégica de la compañía: su misión, visión, valores y toda la información vinculada a la estrategia organizacional. A su vez, las competencias también se definen en base a la misma información. Para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización posean ciertas características (competencias).

Siguiendo con lo mencionado anteriormente, si la empresa define las competencias cardinales y las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, la evaluación

de desempeño por competencias será la más atinada en relación con el puesto que ocupa la persona evaluada.

Si una empresa no tiene definidas las competencias por puesto, podrá establecerse una evaluación de desempeño por competencias considerando sólo las competencias cardinales. Y como paso previo para implantar un modelo de competencia se debe confeccionar un esquema, documento interno organizacional donde se refleja la totalidad de las competencias que integran el modelo de competencias y su relación con las distintas áreas y funciones de la empresa. Luego de confeccionar este esquema se deben preparar los diccionarios donde se refleja el modelo de competencias.

En cuanto al modelo de evaluación de desempeño por competencias, observamos que aplicarlo llevaría mucho tiempo de preparación previa y cierto nivel de conocimiento por parte de los colaboradores. Deberíamos realizar la descripción de puesto a cada función de la organización con sus respectivas competencias. A su vez, detallar las competencias cardinales, específicas y por áreas. Entendiendo que aplicar todas estas cuestiones de manera apresurada en una organización que no está familiarizada con este tipo de herramienta, se produciría un proceso de adaptación más extendido en el tiempo y una imagen del cambio más negativa que positiva.

Por todos los motivos mencionados en líneas anteriores, optamos por desarrollar un modelo de evaluación de desempeño por objetivos y valores. Pues, de esta manera aplicaríamos la tarea de evaluar el desempeño de cada colaborador a través de los objetivos planteados mediante consenso entre el colaborador y su superior. También podremos identificar el nivel de ciertos valores organizacionales en los colaboradores. Es decir, aquellas cualidades, virtudes o principios que emplean un grupo de empleados en un ambiente de trabajo con el fin de conservar un buen ambiente laboral.

### **Diseño de la solución**

En primer lugar, sería conveniente comenzar con una consistente declaración por escrito en donde se pueda explicar las responsabilidades, condiciones de trabajo, aspectos generales del puesto de trabajo, competencias genéricas, valores y fijación de objetivos. Es decir, comenzar con una clara Descripción de Puestos.

Posteriormente, una presentación del modelo de evaluación de desempeño por objetivos y valores a fin de implementar en un futuro en la organización. Dicho documento consta de una primera parte con información del colaborador evaluado, fecha de división de objetivos y posterior revisión del área de Recursos Humanos. Luego se propone que el colaborador y superior se reúnan y establezcan objetivos inherentes al puesto alineados con los objetivos

organizacionales. Siendo necesario que los que establezcan de 3 a 5 objetivos que cumplan las condiciones “SMART”.

Con respecto a los valores de la compañía se procede a evaluar a los empleados en base a características que mantiene o quisiera mantener la compañía en el clima laboral: Vocación de servicio, profesionalismo, flexibilidad, trabajo en equipo y comunicación. Se establecen criterios lo más objetivo posible para determinar el nivel de cumplimiento de los valores enunciados.

Resaltamos la importancia de las reuniones para definir los objetivos de cada puesto, comunicar los valores esperados y los criterios de evaluación. Al final de esta se realizará un cruzamiento entre ambas cuestiones, objetivos y valores. Determinando al concluir la evaluación de desempeño en el período definido hacía al colaborador. Verificando si los objetivos alcanzados y valores que demuestra el colaborador fueron altos o bajos.

Obteniendo el siguiente criterio al finalizar la evaluación mencionada:

- **OAVA (Objetivos Altos – Valores Altos):** El empleado invierte en los valores corporativos y entrega resultados.
- **OBVB (Objetivos Bajos – Valores Bajos):** El empleado no invierte en los valores de la empresa ni entrega resultados. El mismo deberá ser sometido a un “Plan de Mejora”.
- **OBVA (Objetivos Bajos – Valores Altos):** El empleado invierte en los valores de la empresa, pero no alcanza a cumplir los objetivos. Debe reevaluar sus objetivos para el siguiente año. El mismo deberá intentar alcanzar la Sección primera.
- **OAVB (Objetivos Altos – Valores Bajos):** El empleado entrega resultados, pero no invierte en los valores de la empresa. Debe reevaluar sus valores para el siguiente año, en donde debe de aspirar a la Sección primera.

A continuación, presentamos el diseño de evaluación de desempeño por objetivos y valores elaborado para la organización analizada.

## **PROPUESTA: MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS Y VALORES**

Empleado: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Gerencia / Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

### **Definición de Objetivos**

Fecha de definición: \_\_\_\_\_

Fecha de revisión – mitad de año: \_\_\_\_\_

Fecha de revisión – fin de año: \_\_\_\_\_

### **Revisión Recursos Humanos**

Fecha de revisión: \_\_\_\_\_

## **UN MENSAJE DE RECURSOS HUMANOS**

Nos dirigimos a todos ustedes para comunicarles que Alimentos Granix ha implementado un Sistema de Evaluación de Desempeño que nos permitirá medir la performance y valores. Y como Organización lo queremos reforzar.

Por este motivo hemos creado un Programa que nos ayudará a establecer nuestros objetivos laborales a lo largo del año y los valores que se esperan de cada integrante.

A comienzo del año, cada empleado consensuará de tres a cinco objetivos con su Jefe, Gerente o Director.

A mitad del año todos los colaboradores serán evaluados en su desempeño y en sus valores plasmados durante el transcurso del año.

La Evaluación de Desempeño es una herramienta que ayuda a mejorar la Comunicación entre los Jefes y los Colaboradores. También, nos ayudará a detectar necesidades de Capacitación y oportunidades de Desarrollo de Carrera.

Esta Guía ha sido creada como una herramienta para explicar el Programa, sus expectativas y criterios de evaluación.

Los integrantes de esta organización son el recurso más importante. Por ende, mediante este Programa lograremos el nivel más alto de desempeño y el mejor ambiente de trabajo para cada uno.

## **1 - OBJETIVOS**

Establecer tus 3 a 5 Objetivos.

- El jefe y su dependiente enumerarán de 3 a 5 objetivos individuales con los cuales podrán medir el desempeño durante el año (mínimo 3 y máximo 5).
- Los objetivos no deben ser una lista de tareas de la descripción de puestos. Pero, si una lista basada en un proyecto específico que pueda ser cumplido durante el año de desempeño.
- Cada objetivo deberá tener una fecha límite en la que consideren que el trabajo será completado.
- El objetivo debe ser Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y Medible en el tiempo (OBJETIVO SMART).

## **2 - VALORES DE ALIMENTOS GRANIX**

Alimentos Granix ha concretado cinco Valores que serán medidos a lo largo del año. El colaborador y su jefe evaluarán la actitud de los colaboradores durante el año y determinarán el nivel en el cual estos Valores se han demostrado.

Los 5 (cinco) Valores definidos y que serán evaluados serán los siguientes:

- 1- Vocación de Servicio
- 2- Profesionalismo
- 3- Flexibilidad
- 4- Trabajo en equipo
- 5- Comunicación

### **1) Vocación de Servicio**

- Conservar un comportamiento optimista e inspirar a otros a lograr sus Objetivos.
- Crear una atmosfera que aliente a los compañeros de trabajo a disfrutar del trabajo diario.
- Mostrar un alto nivel de energía y buena predisposición.
- Sumar a otros y dar respaldo positivo a los colegas.
- Buscar los aspectos positivos y productivos en cada situación y resultado, aun cuando estos sean negativos.

### **2) Profesionalismo**

- Mantener un alto nivel de integridad y honestidad en forma consistente.
- Tratar a todos los compañeros de trabajo con respeto y dignidad en todas las formas de interacción.

- Alejarse de los chismes o rumores que podrían dañar a la compañía o a sus compañeros de trabajo.
- Contribuir con una atmosfera de cooperación y un ambiente de trabajo saludable.
- Demostrar madurez y sano juicio en condiciones difíciles de trabajo.

### **3) Flexibilidad**

- Planificar hacia adelante en forma lógica y metódica permitiendo la ejecución de los planes y proyectos en tiempo y forma.
- Demostrar sentido de urgencia y responsabilidad personal para lograr resultados.
- Mantener el foco en los objetivos.
- Adaptarse bien y rápidamente a condiciones y metas cambiantes.

### **4) Trabajo en equipo**

- Trabajar colaborando para lograr los objetivos del equipo.
- Aceptar el rol dentro del equipo y desarrollarlo con la mejor de las habilidades.
- Interactuar constructivamente con miembros del equipo y otros colegas.
- Como líder, comunicar las metas y los objetivos de todas las iniciativas en forma clara y consistente.

### **5) Comunicación**

- Escuchar cuidadosamente y respetar otros puntos de vista.
- Ser receptivos ante críticas constructivas.
- Crear y apoyar un ambiente que permita a sus colegas ser escuchados y entendidos.
- Compartir información pertinente y relevante.
- Responder a tiempo, en forma calma y constructivamente el cambio.
- Comunicar de forma transparente y honesta a todo el grupo.

**PRIMERA PARTE: OBJETIVOS**

OBJETIVOS	PLAZO	COMENTARIOS		PUNTAJE	
		COLABORADOR	JEFE	COLABORADOR	JEFE
Objetivo n º 01	dd/mm/aaaa				
Objetivo n º 02	dd/mm/aaaa				
Objetivo n º 03	dd/mm/aaaa				
Objetivo n º 04	dd/mm/aaaa				
Objetivo n º 05	dd/mm/aaaa				
<b>RESULTADO TOTAL - OBJETIVOS:</b>				<b>PUNTAJE PROMEDIO:</b>	

**SEGUNDA PARTE: VALORES**

VOCACION DE SERVICIO	COMENTARIOS		PUNTAJE	
	COLABORADOR Y JEFE		COLABORADOR	JEFE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un comportamiento optimista e inspirar a otros a lograr sus Objetivos.</li> <li>- Crear o contribuir a crear una atmosfera que aliente a los compañeros de trabajo a disfrutar del trabajo diario.</li> <li>- Mostrar un alto nivel de energía y buena predisposición.</li> <li>- Sumar a otros y dar respaldo positivo a los colegas.</li> <li>- Buscar los aspectos positivos y productivos en cada situación y resultado, aun cuando estos sean negativos.</li> </ul>				
PROFESIONALISMO	COMENTARIOS		PUNTAJE	
	COLABORADOR Y JEFE		COLABORADOR	JEFE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un alto nivel de integridad y honestidad en forma consistente.</li> <li>- Tratar a todos los compañeros de trabajo con respeto y dignidad en todas las formas de interacción.</li> <li>- Alejarse de los chismes o rumores que podrían dañar a la compañía o a sus compañeros de trabajo.</li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir con una atmosfera de cooperación y un ambiente de trabajo saludable.</li> <li>- Demostrar madurez y sano juicio en condiciones difíciles de trabajo.</li> </ul>				
<b>FLEXIBILIDAD</b>	<b>COMENTARIOS</b>		<b>PUNTAJE</b>	
	<b>COLABORADOR Y JEFE</b>	<b>COLABORADOR</b>	<b>JEFE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar hacia adelante en forma lógica y metódica permitiendo la ejecución de los planes y proyectos en tiempo y forma.</li> <li>- Demostrar sentido de urgencia y responsabilidad personal para lograr resultados.</li> <li>- Mantener el foco en los objetivos.</li> <li>- Adaptarse bien y rápidamente a condiciones y metas cambiantes.</li> </ul>				
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>COMENTARIOS</b>		<b>PUNTAJE</b>	
	<b>COLABORADOR Y JEFE</b>	<b>COLABORADOR</b>	<b>JEFE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar colaborando para lograr los objetivos del equipo.</li> <li>- Aceptar el rol dentro del equipo y desarrollarlo con la mejor de las habilidades.</li> <li>- Interactuar constructivamente con miembros del equipo y otros colegas.</li> <li>- Como líder, comunicar las metas y los objetivos de todas las iniciativas en forma clara y consistente.</li> </ul>				
<b>COMUNICACION</b>	<b>COMENTARIOS</b>		<b>PUNTAJE</b>	
	<b>COLABORADOR Y JEFE</b>	<b>COLABORADOR</b>	<b>JEFE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuchar cuidadosamente y respetar otros puntos de vista.</li> <li>- Ser receptivos ante críticas constructivas.</li> <li>- Crear y apoyar un ambiente que permita a sus colegas ser escuchados y entendidos.</li> <li>- Compartir información pertinente y relevante.</li> <li>- Responder a tiempo, en forma calma y constructivamente el cambio.</li> <li>- Comunicar de forma transparente y honesta a todo el grupo.</li> </ul>				
<b>RESULTADO TOTAL – VALORES</b>		<b>PUNTAJE PROMEDIO:</b>		

### **TERCERA PARTE: MEDICION ANUAL DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS**

Los Jefes, Gerentes o Directores según corresponda asignarán números enteros del 1 al 5 para cada uno de los 3 a 5 Objetivos y los dividirán por la cantidad de Objetivos, para así obtener un puntaje general de Desempeño.

<b>CRITERIO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE ACUERDO CON EL PORCENTAJE DE OBJETIVO LOGRADO</b>		
<b>NIVEL DE LOGRO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>CRITERIO</b>
Logro por debajo del 70%	01	No cumple el objetivo. No aceptable.
Logro del 70 al 84%	02	
Logro del 85 al 100%	03	Cumple el objetivo. Aceptable.
Logro del 101 al 110%	04	Supera el objetivo.
Logro por encima del 111%	05	

<b>CRITERIO PARA EVALUAR LOS VALORES DE ALIMENTOS GRANIX</b>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>CRITERIO</b>
01	No demuestra el valor
02	Demuestra el valor raramente
03	Demuestra el valor usualmente
04	Dominga el valor
05	Domina el valor y lo defiende

## REGISTRO DE RESULTADOS

Una vez que el Jefe, Gerente o Director determina el puntaje del colaborador por Desempeño y Valores, colocará el puntaje de este en la siguiente Tabla.

V A L O R E S	5	Objetivos Bajos – Valores Altos (OBVA)	Objetivos Altos – Valores Altos (OAVA)				
	4						
	3	Objetivos Bajos – Valores Bajos (OBVB)	Objetivos Altos – Valores Bajos (OAVB)				
	2						
	1						
	1	2	3	4	5		
OBJETIVOS							

La matriz contiene 4 secciones:

- **OAVA (Objetivos Altos – Valores Altos):** El empleado invierte en los valores corporativos y entrega resultados.
- **OBVB (Objetivos Bajos – Valores Bajos):** El empleado no invierte en los valores de la empresa ni entrega resultados. El mismo deberá ser sometido a un “Plan de Mejora”.
- **OBVA (Objetivos Bajos – Valores Altos):** El empleado invierte en los valores de la empresa, pero no alcanza a cumplir los objetivos. Debe reevaluar sus objetivos para el siguiente año. El mismo deberá intentar alcanzar la Sección primera.
- **OAVB (Objetivos Altos – Valores Bajos):** El empleado entrega resultados, pero no invierte en los valores de la empresa. Debe reevaluar sus valores para el siguiente año, en donde debe de aspirar a la Sección primera.

**Comentarios finales del EMPLEADO:** (Incluya un resumen de sus fortalezas y áreas en la que usted considere que existen oportunidades de mejora, capacitación, desarrollo, entre otros)

**Fortalezas:**

---

---

**Áreas en las que puedo mejorar:**

---

---

**Comentarios finales del JEFE:** (Incluya un resumen sobre las fortalezas de su colaborador y áreas en las que usted considere que existen oportunidades de mejora, capacitación, desarrollo)

**Fortalezas:**

---

---

**Áreas en las que el colaborador puede mejorar:**

---

---

**FIRMAS**

**Colaborador:**

**Jefe:**

**Jefatura superior:**

**RRHH:**

## **CONCLUSIONES FINALES**

La introducción de una herramienta como ser la evaluación de desempeño permite generar un vínculo necesario para que las personas entiendan que es un excelente puntapié inicial en el área de recursos humanos. Siendo este el camino para comenzar con la profesionalización de la empresa y posteriormente aplicar diversos procedimientos o actividades. Entendemos que la evaluación de desempeño genera una imagen positiva dentro del ámbito laboral, siendo una herramienta para gestionar el cambio organizacional.

Al comienzo del presente informe se planteó la siguiente hipótesis:

- Una organización sin fines de lucro que no utiliza herramientas del tipo soft, ni siquiera la evaluación de desempeño, genera problemas fundamentalmente en la comunicación, el trabajo en equipo, la equidad en las compensaciones y en las posibilidades de crecimiento y promoción interna.

Tras el análisis realizado se puede afirmar que la hipótesis planteada al inicio de este proyecto es verdadera. Una organización que con escasa profesionalización produce problemas fundamentalmente en la comunicación interna, discrepancias en el trabajo en equipo, falta de equidad en las compensaciones hacía los colaboradores y una imagen de baja posibilidad de crecimiento y promoción interna.

Creemos que una manera de mejorar estos potenciales problemas y generar un proceso de cambio organizacional con una imagen y aceptación positiva, sería conveniente la aplicación de este tipo de herramienta para la organización.

Tras la encuesta de clima laboral se (Anexo B y C), posterior focus group (Anexo D) y análisis de datos de la página 59 se puede evidenciar todos los aspectos de la organización. Algunos de los más relevantes fueron: fallas en la comunicación interna (horizontal y vertical), falta de reconocimiento de los superiores hacía los colaboradores, falencias en el trabajo en equipo, escaso nivel de reuniones laborales y devolución de performance, ausencia de equidad en compensaciones y beneficios; y sensación de falta de promoción interna y crecimiento profesional.

Consideramos que la evaluación de desempeño es una herramienta que asiste a los directivos de la organización, a fin de que cada colaborador conozca cuál es su aporte a la empresa. Además de intentar asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por estas razones, es necesario que las organizaciones cuenten con un sistema de evaluación de desempeño, donde cada directivo, gerente, jefe o supervisor revise las acciones, logros y dificultades de cada colaborador que tienen a su cargo en las áreas de trabajo.

El objetivo principal consistía en hallar aquellos aspectos claves en el clima organizacional de una empresa que no utiliza herramientas del tipo soft. Posteriormente, se detalló preparar una herramienta del tipo soft que contribuya a mejorar los procesos administrativos de la organización. Dicha herramienta elegida fue una evaluación de desempeño por objetivos y valores. Tras comentar los beneficios y virtudes que tiene dicha herramienta en el presente informe podemos asegurar que será de gran ayuda para la empresa en la futura implementación.

Al comenzar el proyecto enunciamos la intención de alcanzar desde la teoría académica en Recursos Humanos a la realidad práctica de una futura implementación en una organización. Especialmente, en buscar la manera de profesionalizar las actividades de aquellas organizaciones que no aplican o no tienen en su labor diaria aquellos principios enunciados en los textos mencionados.

Consideramos que existen empresarios o directivos que se forjan en el mundo laboral por el simple hecho de tener experiencia laboral. Pero que serían mucho más exitosos si a la experiencia laboral aplican conocimientos estudiados y aplicados por especialistas del área. Por ese motivo, creemos necesario desarrollar el informe desde la teoría a la práctica.

Implementar un modelo de evaluación de desempeño en aquellas empresas que no lo poseen es una tarea compleja. Por ende, recomendamos ir de menos a más. Comenzar con un modelo de evaluación más sencilla en su contenido, formato y preparación. A fin de que la empresa se vaya familiarizando con dicha herramienta. Marcando la importancia que un modelo de evaluación de desempeño tiene como beneficio contribuir en la concreción de los resultados organizacionales. Mientras la organización se vaya familiarizando, se puede aplicar un proceso de mejora continua. Entendiendo por mejora continua evaluar el desempeño en base a las competencias de cada colaborador.

La posterior implementación de la evaluación de desempeño en la organización será de ventaja para dicha organización. Debido a que contribuirá en la concreción de los objetivos organizacionales como ya mencionamos. Pero, a su vez potencialmente mejorará el clima laboral en aspectos relacionados al trabajo en equipo, comunicación interna y el reconocimiento de los superiores hacia los colaboradores.

El presente informe fue de gran ayuda para aplicar los conocimientos aprendidos durante la Maestría de Recursos Humanos, desarrollando y aplicando herramientas, analizando datos y comprensión de la forma de trabajo de una organización sin fines de lucro, inclusive entender la importancia del contexto organizacional.

Para culminar es importante resaltar que el agregado de valor del presente informe hace referencia a los pasos recomendados para iniciar con la profesionalización de una organización. Sin hacer distinción en el tipo societario, pues entendimos que una organización sin fines de lucro puede desarrollar sus actividades de la misma manera que lo hacen aquellas empresas que su fin principal es el lucro.

## **ANEXO A: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL**

### **ENCUESTA DE CLIMA LABORAL – ALIMENTOS GRANIX**

Estimado/a:

Lo invitamos a participar de la encuesta de clima laboral interno que estamos realizando en Alimentos Granix. A fin de conocer su opinión y así orientar los esfuerzos para mejorar las condiciones laborales.

Su participación es muy importante para el éxito de este proyecto. Sus respuestas nos permitirán conocer cómo es el clima de trabajo. Ya que usted pasa gran parte del día en la empresa y conoce bien todo que allí sucede.

Por favor, responda las todas las preguntas con **SINCERIDAD**. *No hay respuestas correctas ni respuestas incorrectas.* Trataremos sus respuestas de forma **ANONIMA y CON ABSULTA RESERVA**. *No escriba su nombre en el formulario de la encuesta.*

Responder el cuestionario no le llevará mucho tiempo. Una vez completadas las respuestas, entregue la misma en sobre cerrado a Recursos Humanos. Ya que, ellos serán los encargados de registrar quienes han procedido a contestar la encuesta para evitar su duplicidad.

### **INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA ENCUESTA**

Por favor, responda cada afirmación según su opinión y en base a su propia experiencia.

Para indicar su respuesta, marque el casillero correspondiente con una **X**.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Si marca en forma incorrecta, rellene totalmente el casillero y vuelva a marcar el que corresponda.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Los números representan una calificación que va de 1 a 10, teniendo en cuenta que:

- 1: equivale a que usted está en total **DESACUERDO** con la afirmación
- 10: equivale a que usted está en total **ACUERDO** con la afirmación.

Por último, solicitamos que complete también la última hoja que nos va a permitir agrupar las respuestas por distintos grupos. Recuerde que sus respuestas van a ser tratadas con absoluta confidencialidad.

N.º	AFIRMACION	PUNTAJES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
01	Estoy informado de todos los productos que comercializa Alimentos Granix.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
02	Conozco la Visión y Misión de la Organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
03	Sé cuáles son los objetivos de la Organización y los de mi área.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
04	Conozco como está organizada la Empresa, quienes son los Directivos, dependencias jerárquicas, departamentos, áreas, etc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
05	Estoy informado de los reglamentos, normas y políticas de la Empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
06	Mi lugar de trabajo es adecuado y cómodo para realizar mis tareas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
07	Mi lugar de trabajo está limpio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
08	La Empresa me brinda todos los elementos necesarios para mi protección.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
09	La Organización previene la ocurrencia de accidentes laborales.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Mi jefe busca la solución más adecuada para la resolución de mis problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Siento que mi desempeño es reconocido por mi jefe.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Mi jefe se preocupa por generar un buen clima de trabajo en el sector.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo, y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Mi jefe es considerado un referente creíble y positivo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Mi trabajo es desafiante y creativo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Mis tareas y responsabilidades están claramente definidas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Se me comunica claramente lo que se espera de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Estoy bien equipado con recursos y herramientas para desarrollar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Siento que confían en cómo realizo mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Comparto con mis compañeros de trabajo problemas personales.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Mis superiores y mis compañeros me tratan con respeto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	La Organización facilita el buen clima de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Me siento incluido en mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	En Alimentos Granix se trabaja en equipo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Considero que mi remuneración es acorde a mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Estoy satisfecho con los beneficios que me ofrecen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Considero que la Organización es equitativa con respecto a las compensaciones y beneficios otorgados a los empleados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Hay posibilidades de crecimiento y de promociones internas en la Empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Mis necesidades de capacitación son identificadas y cubiertas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Las capacitaciones que se realizan son de buena calidad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Considero que tengo capacidad para asumir nuevas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Siento que me he perfeccionado trabajando en la Empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la Organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Existe buena relación de trabajo entre mi jefe y yo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	La información y el conocimiento se comparte en la Organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Accedo a la información que necesito oportunamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Participo regularmente de reuniones de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Mis superiores me mantienen al tanto de novedades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Existe buena comunicación entre las diversas áreas de la Organización.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Pienso que los cambios son positivos y me gusta colaborar para que se lleven a cabo sin problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Teniendo en cuenta todo, considero que este es un buen lugar donde trabajar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## INFORMACION GENERAL

Necesitamos información adicional para clasificar a los participantes en categorías generales. Recuerde que sus respuestas serán tratadas en forma confidencial.

Por favor, marque las respuestas con una **X**.

<b>EDAD</b>	Menos de 25 años	25 a 34 años	35 a 44 años	44 a 54 años	Más de 55 años
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	Primario o inferior	Secundario	Universitario incompleto / Terciario / Técnico	Universitario completo	Posgrado / Máster
<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>	Menos de 2 años	2 a 5 años	6 a 14 años	15 a 24 años	Más de 25 años
<b>DEPENDENCIA</b>	Gerencia Comercial	Gerencia Financiera	Gerencia General	Gerencia Recursos Humanos	
<b>PERSONAL A CARGO</b>	Con personal a cargo	Sin personal a cargo			

**Comente brevemente aquello que considera excepcional de su empresa y que la convierta en un excelente lugar de trabajo.**

---



---

**Comente aquellos aspectos que, a su juicio, deberían modificarse para hacer de su empresa un lugar aún mejor.**

---



---

## **ANEXO B: GRAFICOS DE DATOS SOBRE ENCUESTA DE CLIMA REALIZADA**

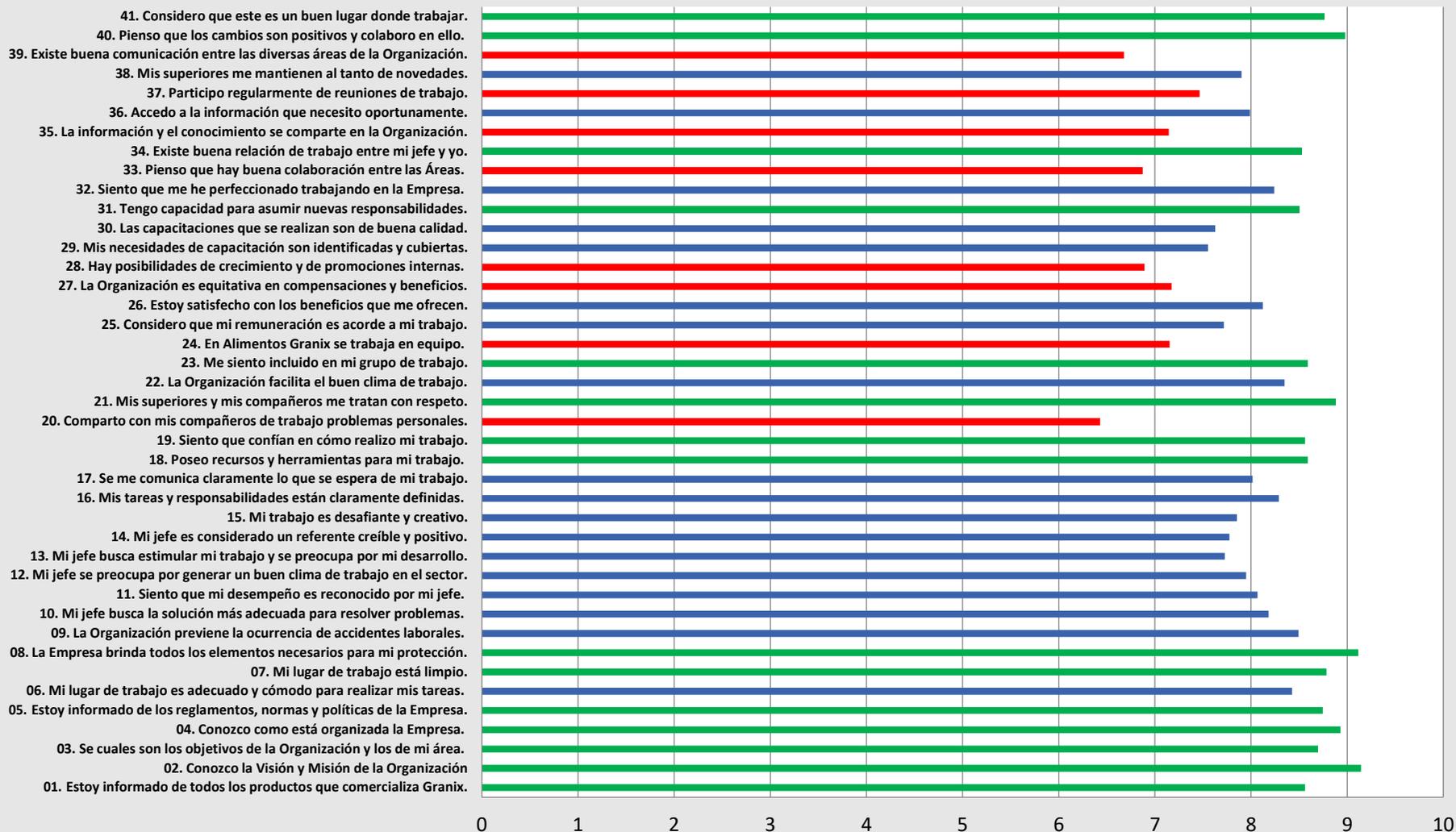
A continuación, se detalla mediante gráficos, los datos hallados en la encuesta de clima laboral realizada en Alimentos Granix (Organización sin fines de lucro).

Se muestra un gráfico general, datos observados en el total de la población encuestada. Luego, se hace un detalle sobre respuestas obtenidas mediante la categorización elegida: edad, nivel de estudios, antigüedad en la empresa, sector de la empresa y colaboradores con personal a cargo o no.

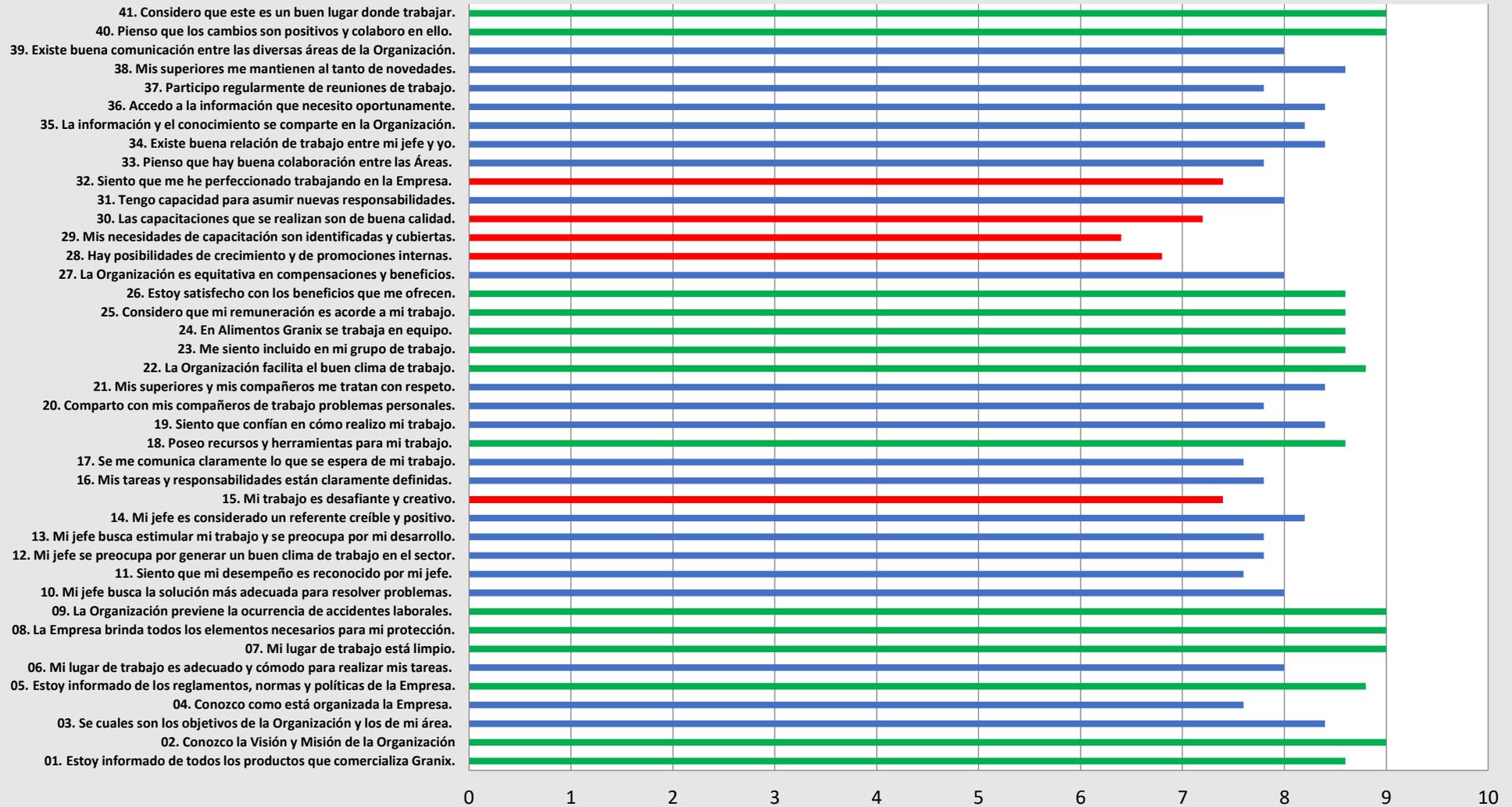
Se utilizaron tres tipos de colores para identificar visualmente los puntos aspectos críticos del clima laboral:

- **VERDE** para respuestas por encima del promedio de 8,5 puntos.
- **ROJO**: respuestas por debajo del promedio de 7,5 puntos.
- **AZUL** para las respuestas que se encuentran en el rango promedio de 7,5 a 8,5 puntos inclusive.

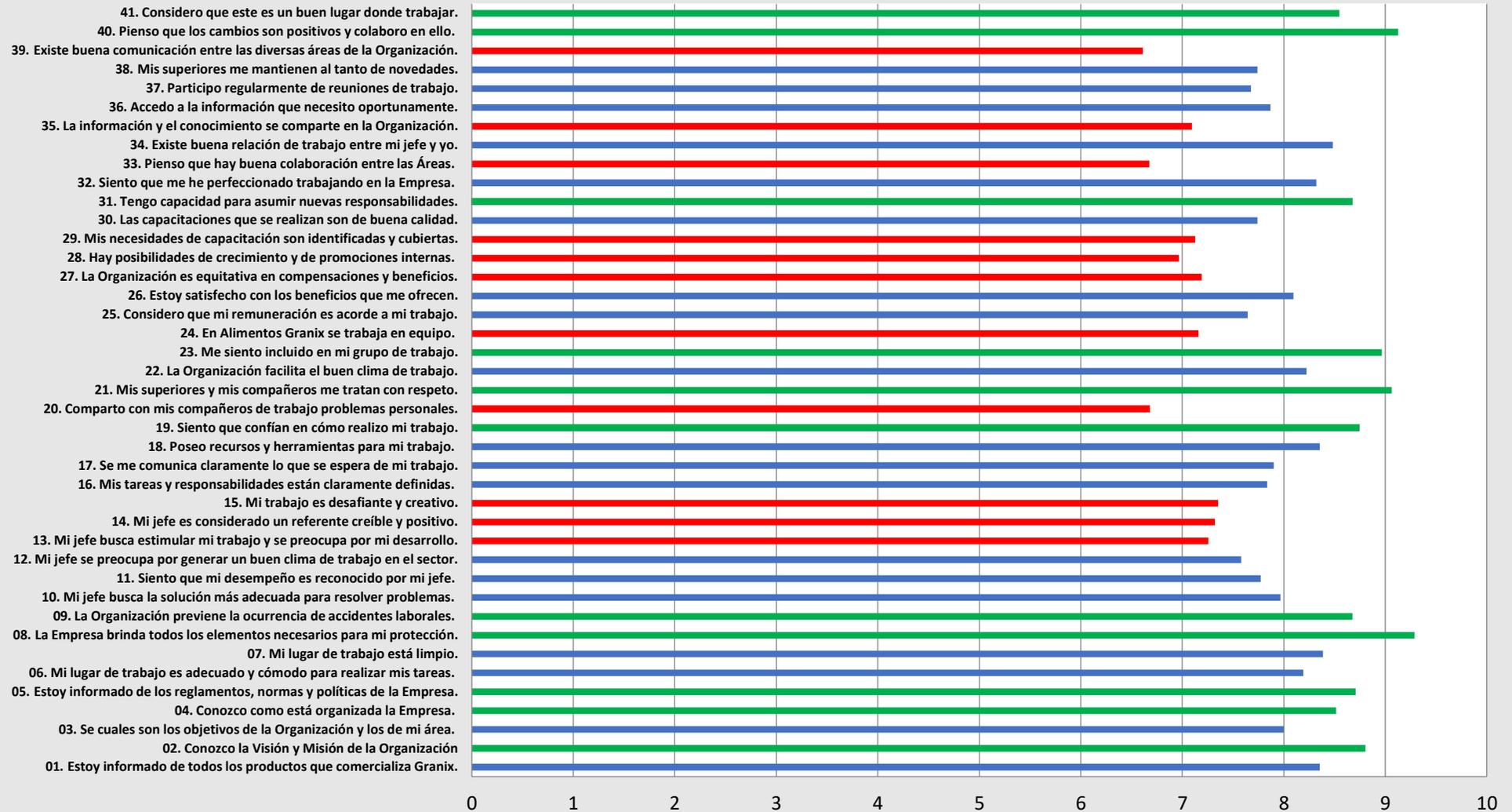
## Encuesta de Clima - Granix - 2020



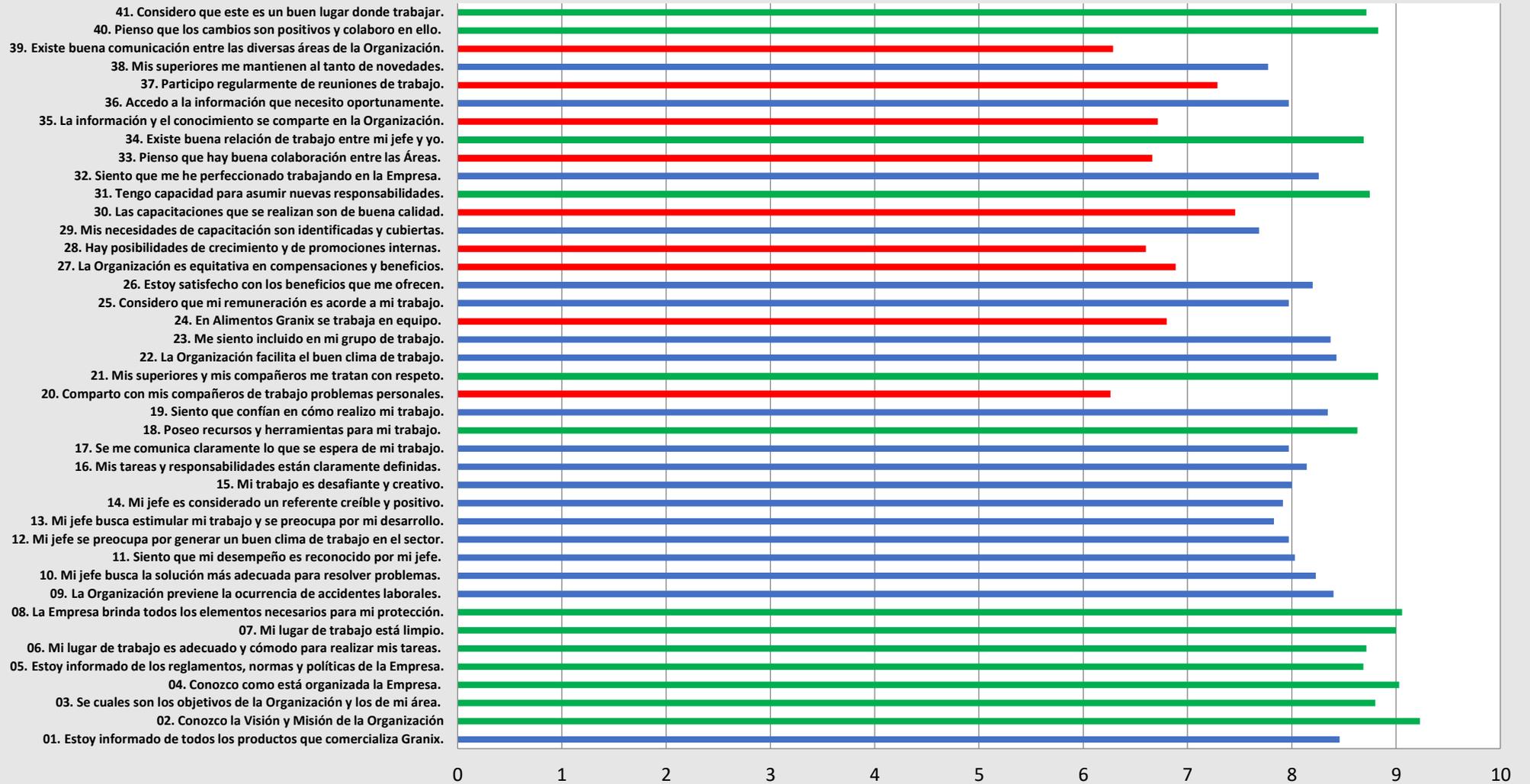
## Encuesta de Clima - Granix (Menores de 25 años) - 2020



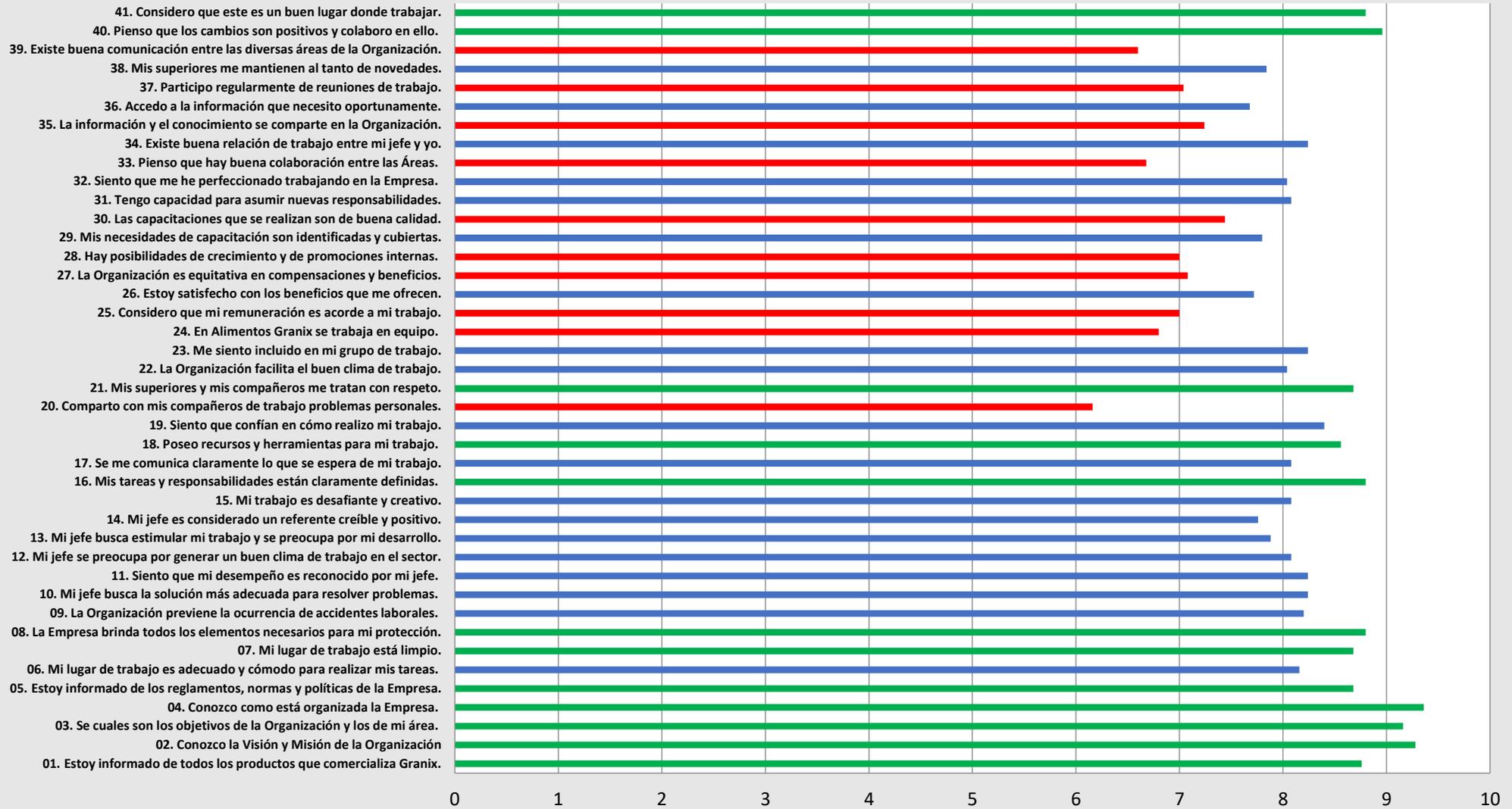
## Encuesta de Clima - Granix (25 a 34 años) - 2020



## Encuesta de Clima - Granix (35 a 44 años) - 2020



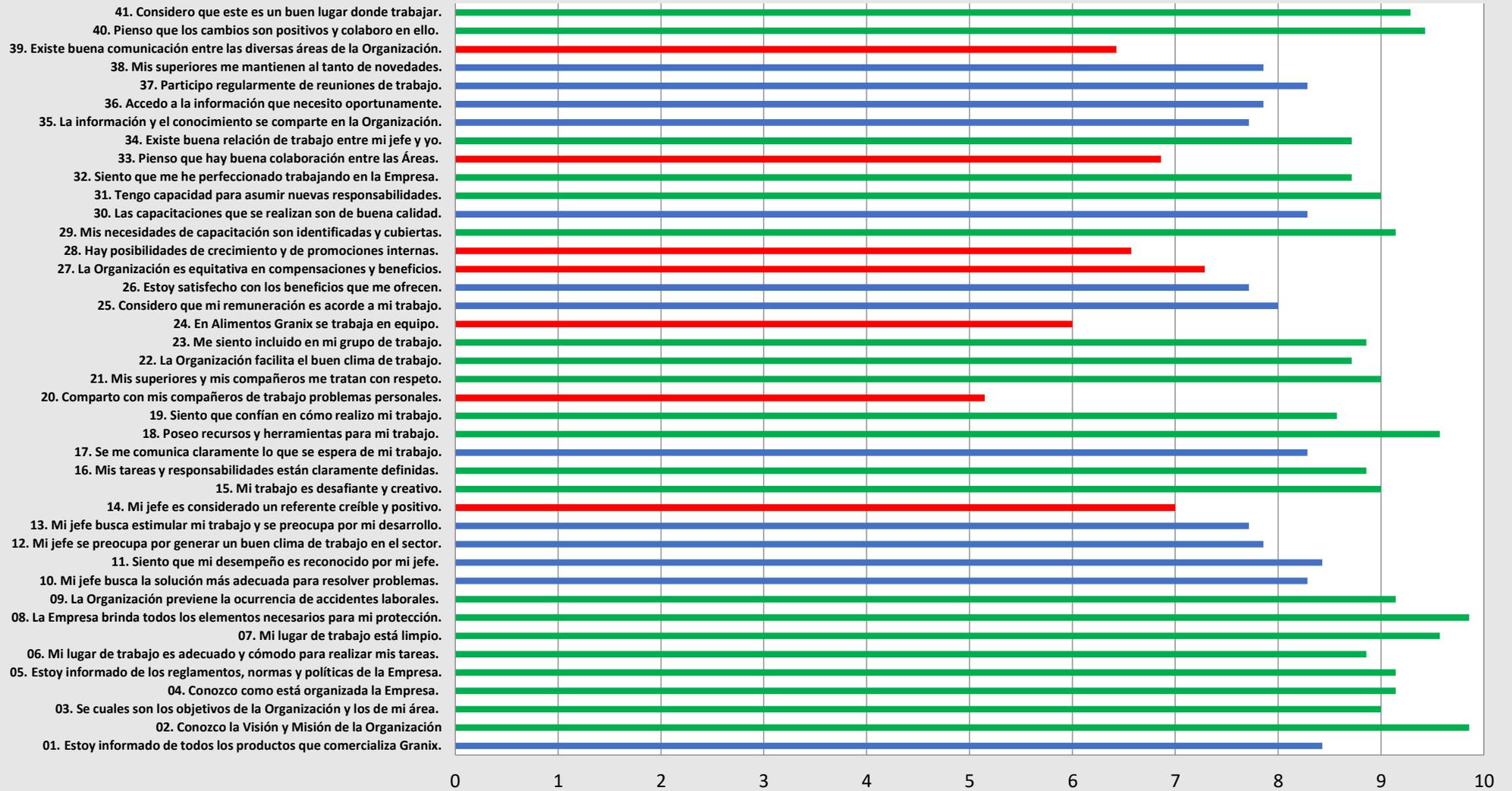
## Encuesta de Clima - Granix (44 a 54 años) - 2020



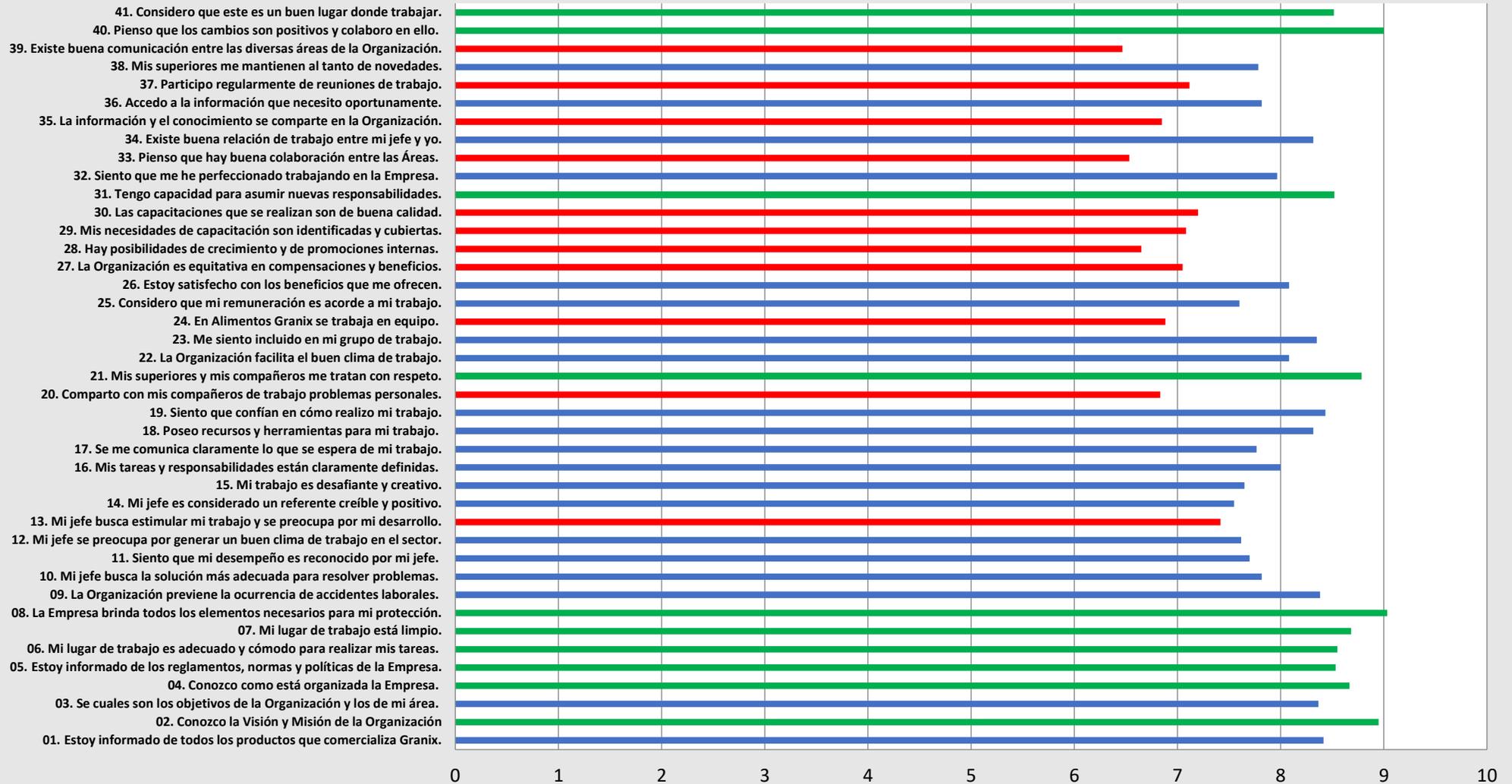
## Encuesta de Clima - Granix (Mayores de 55 años) - 2020



## Encuesta de Clima - Granix (Posgrado/Master) - 2020



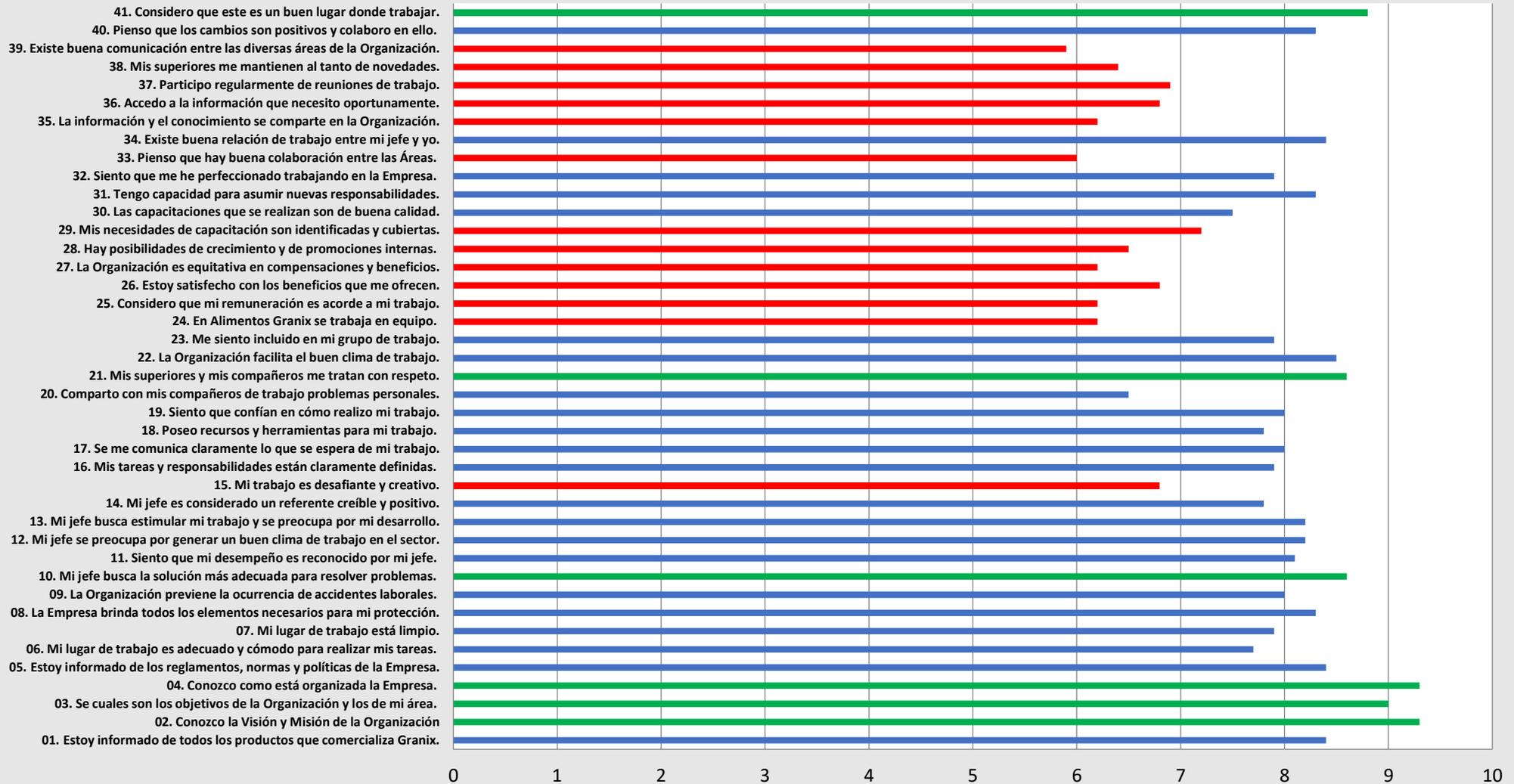
## Encuesta de Clima - Granix (Universitario completo) - 2020



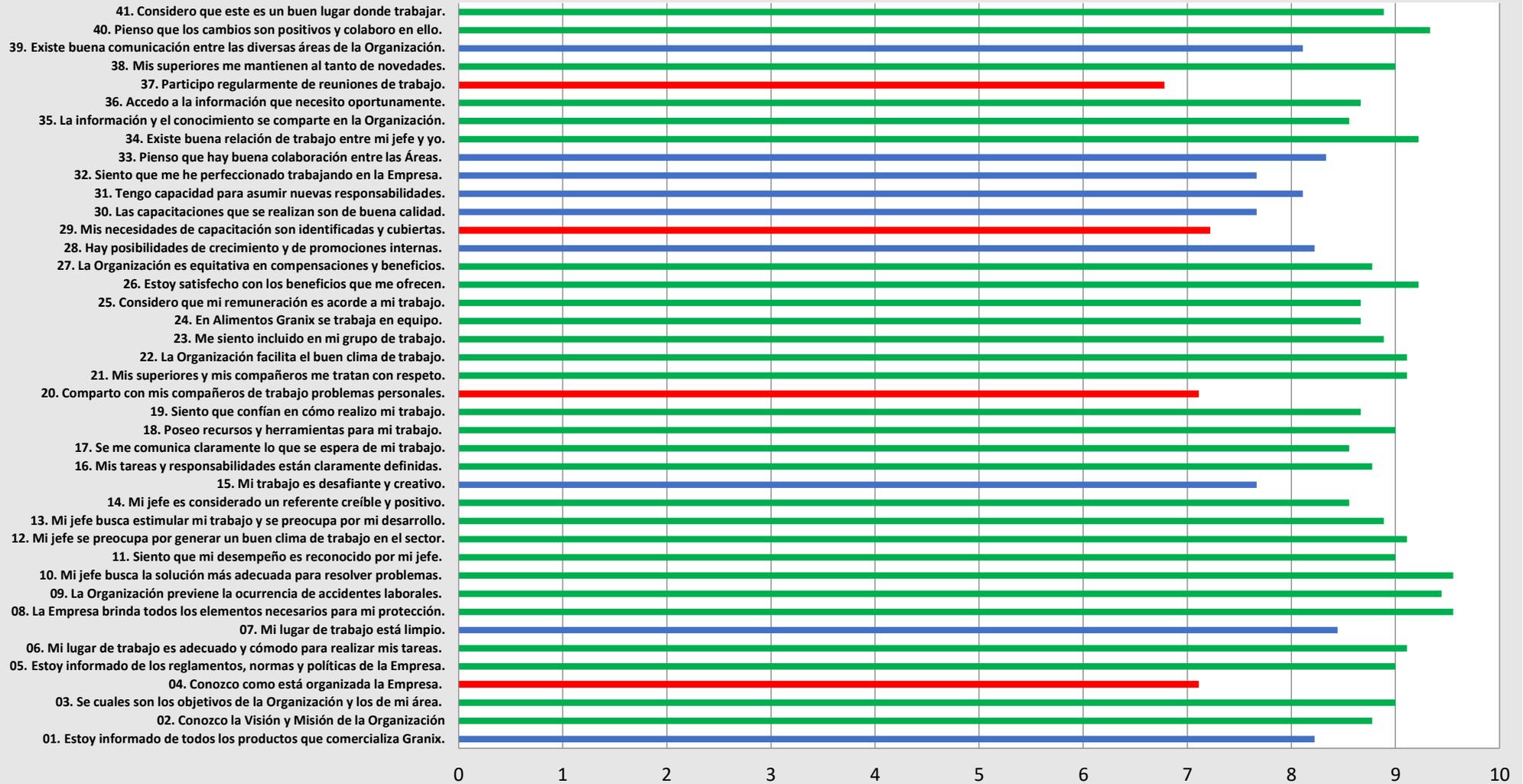
## Encuesta de Clima - Granix - (Universitario incompleto/Terciario/Técnico) - 2020



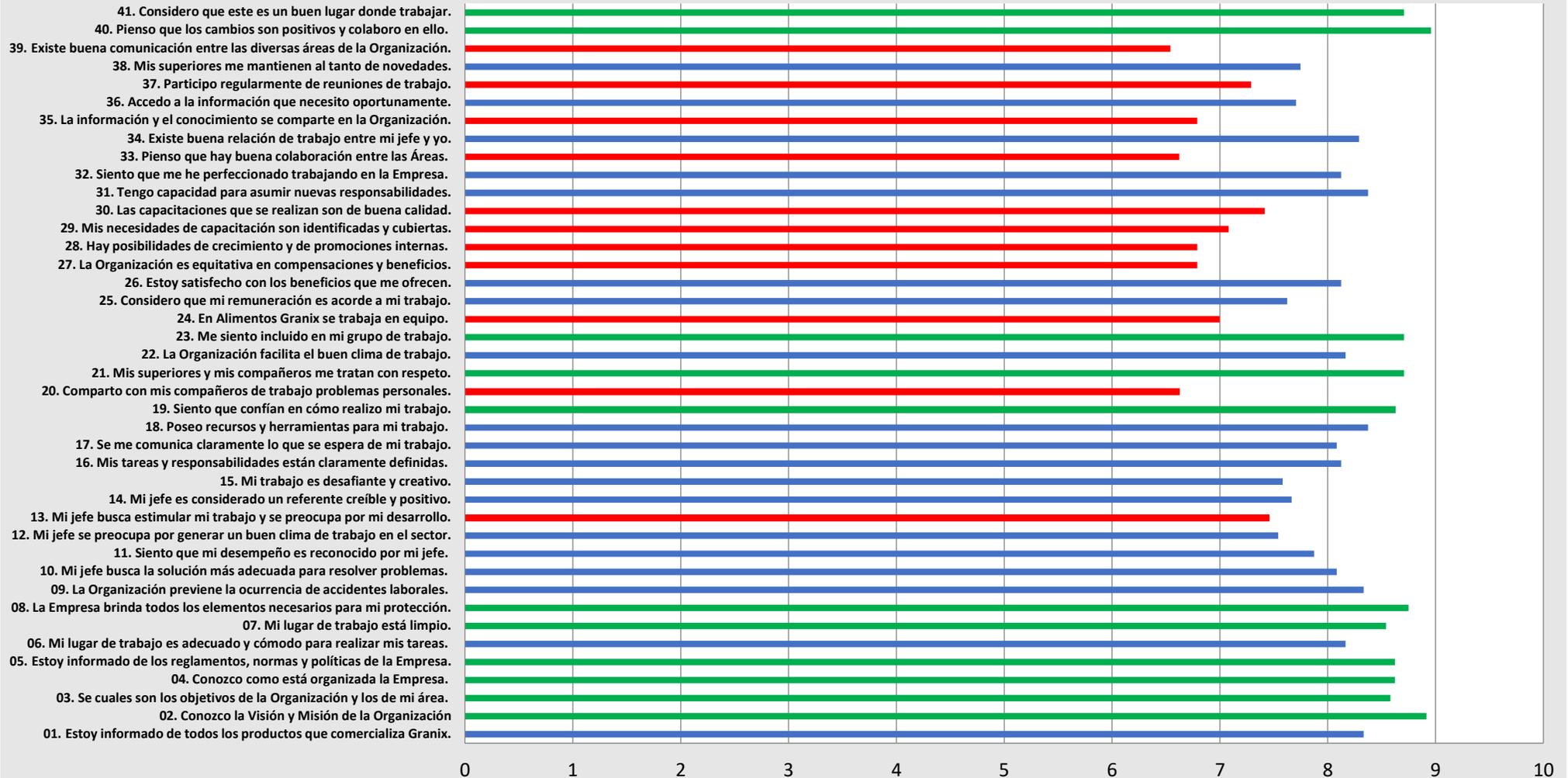
## Encuesta de Clima - Granix (Secundario) - 2020



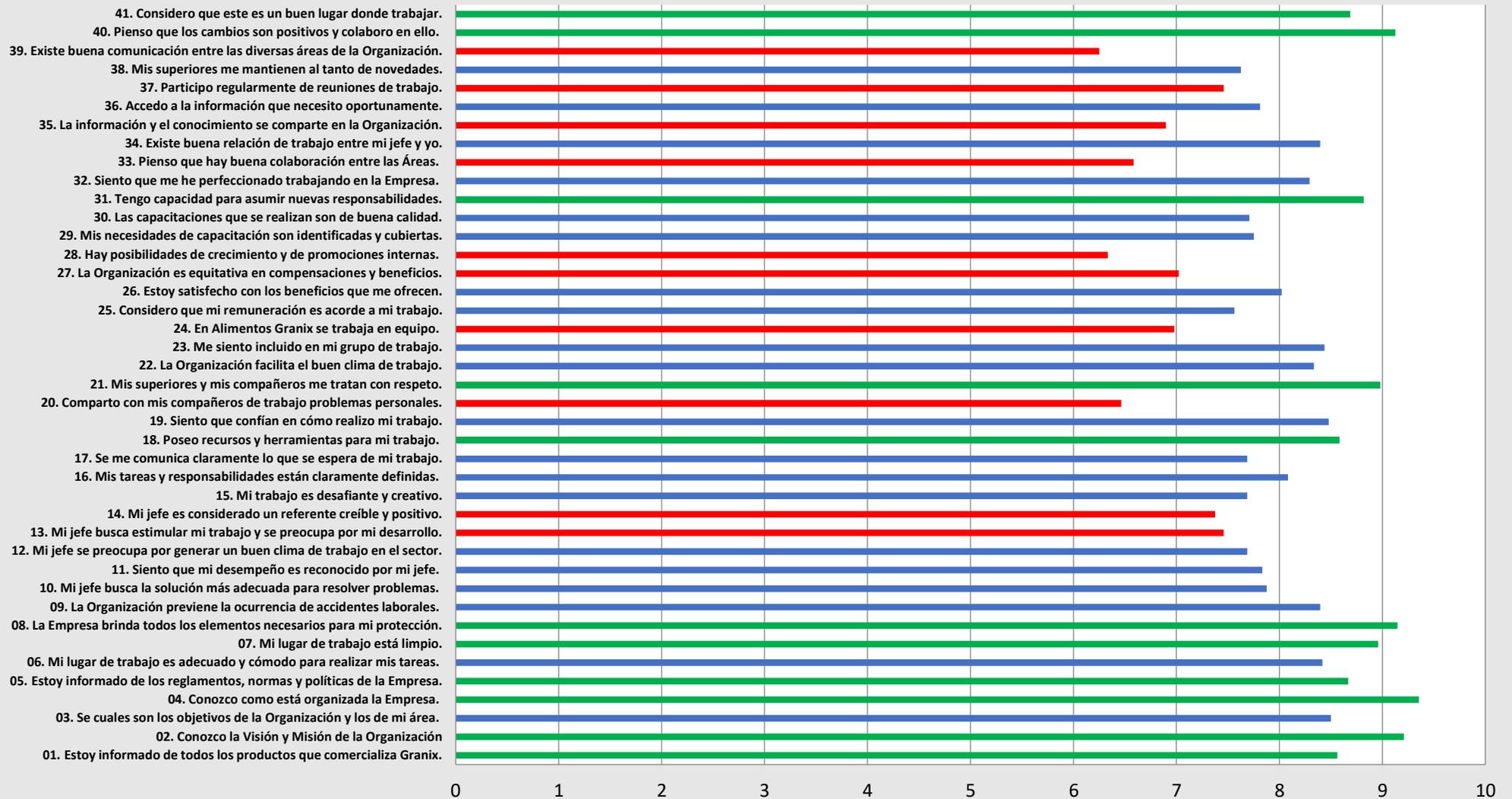
## Encuesta de Clima - Granix (Menos de 2 años de antigüedad) - 2020



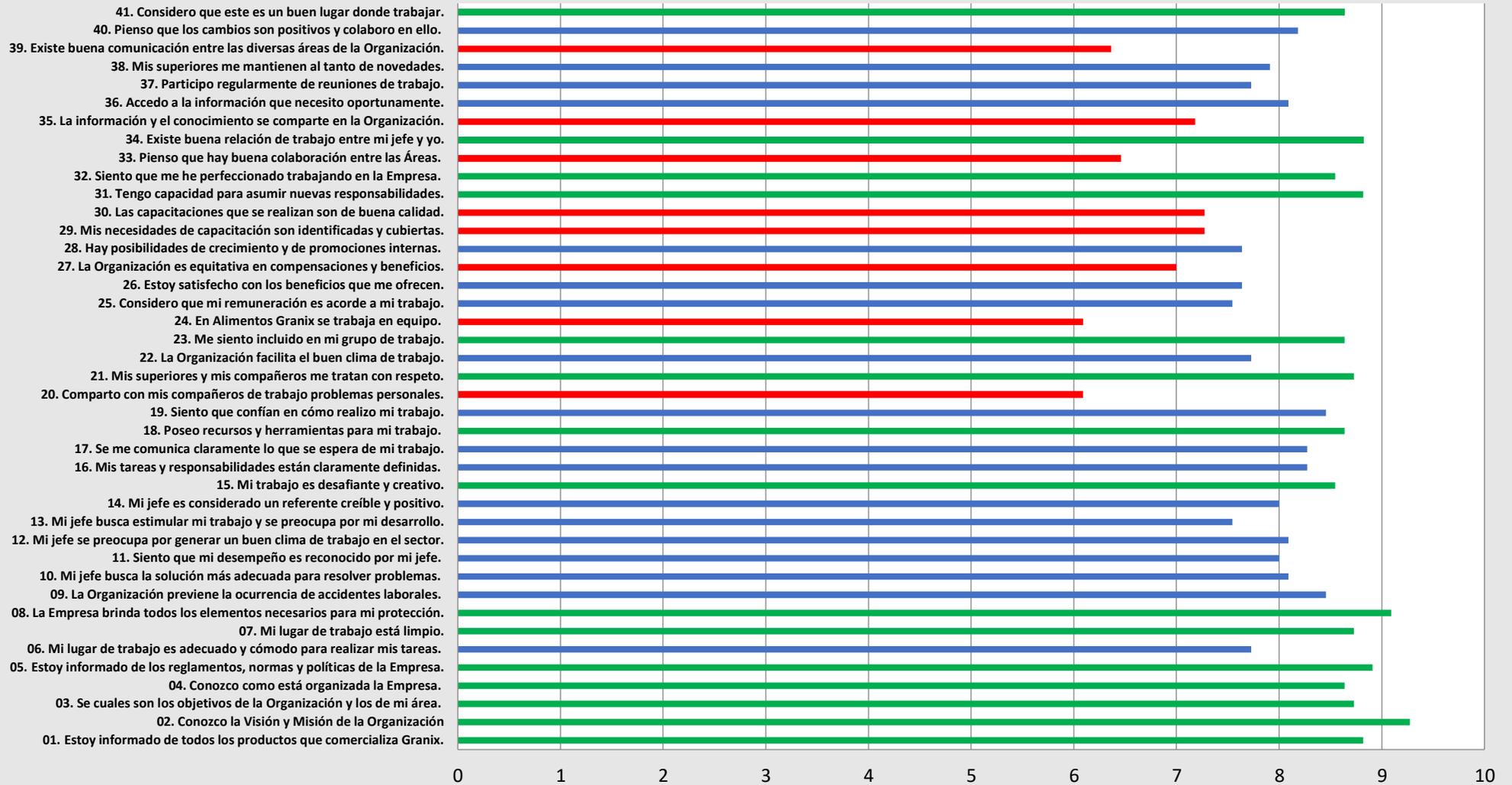
## Encuesta de Clima - Granix (2 a 5 años de antigüedad) - 2020



## Encuesta de Clima - Granix (6 a 14 años de antigüedad) - 2020



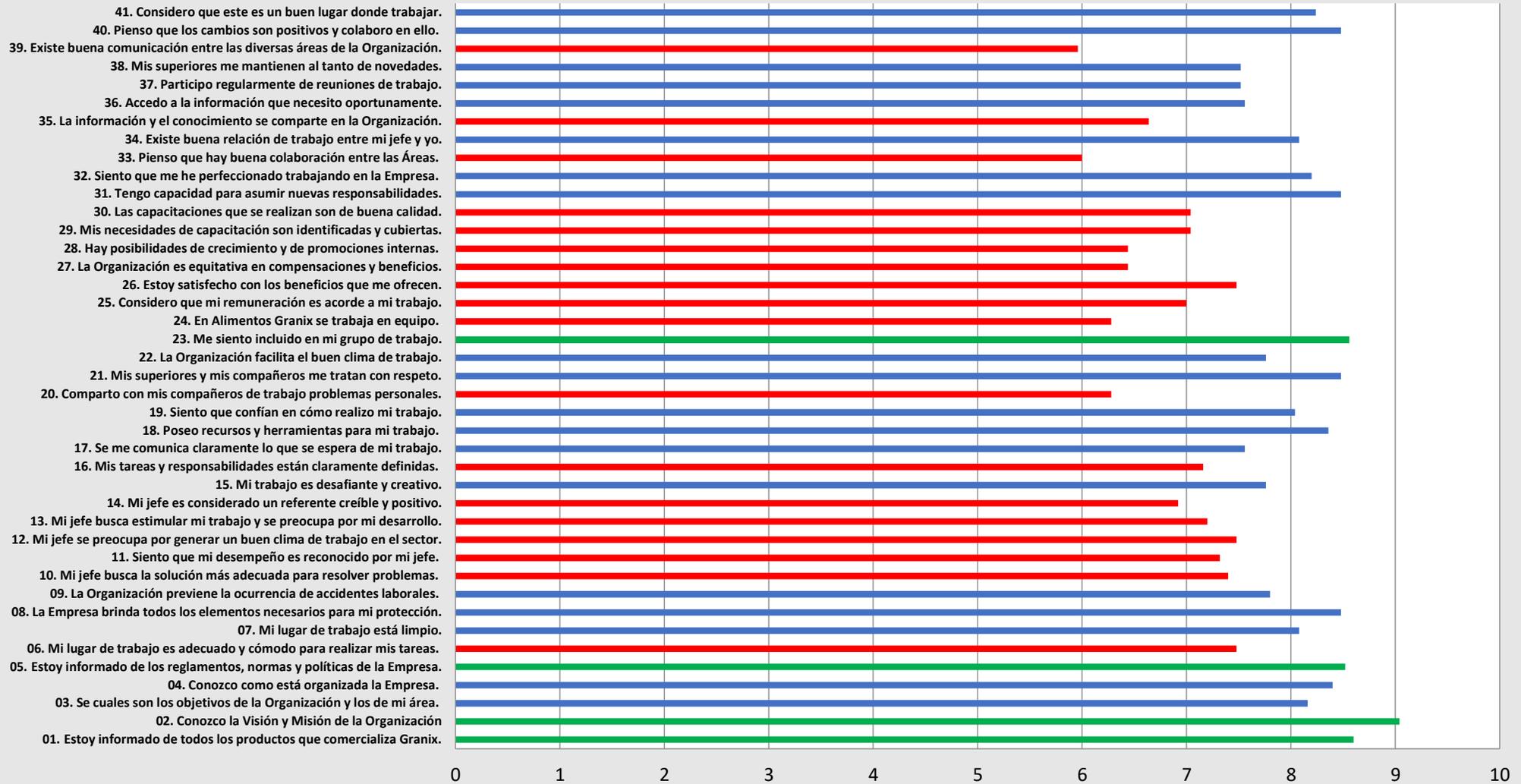
## Encuesta de Clima - Granix (15 a 24 años de antigüedad) - 2020



## Encuesta de Clima - Granix (Más de 25 años de antigüedad) - 2020



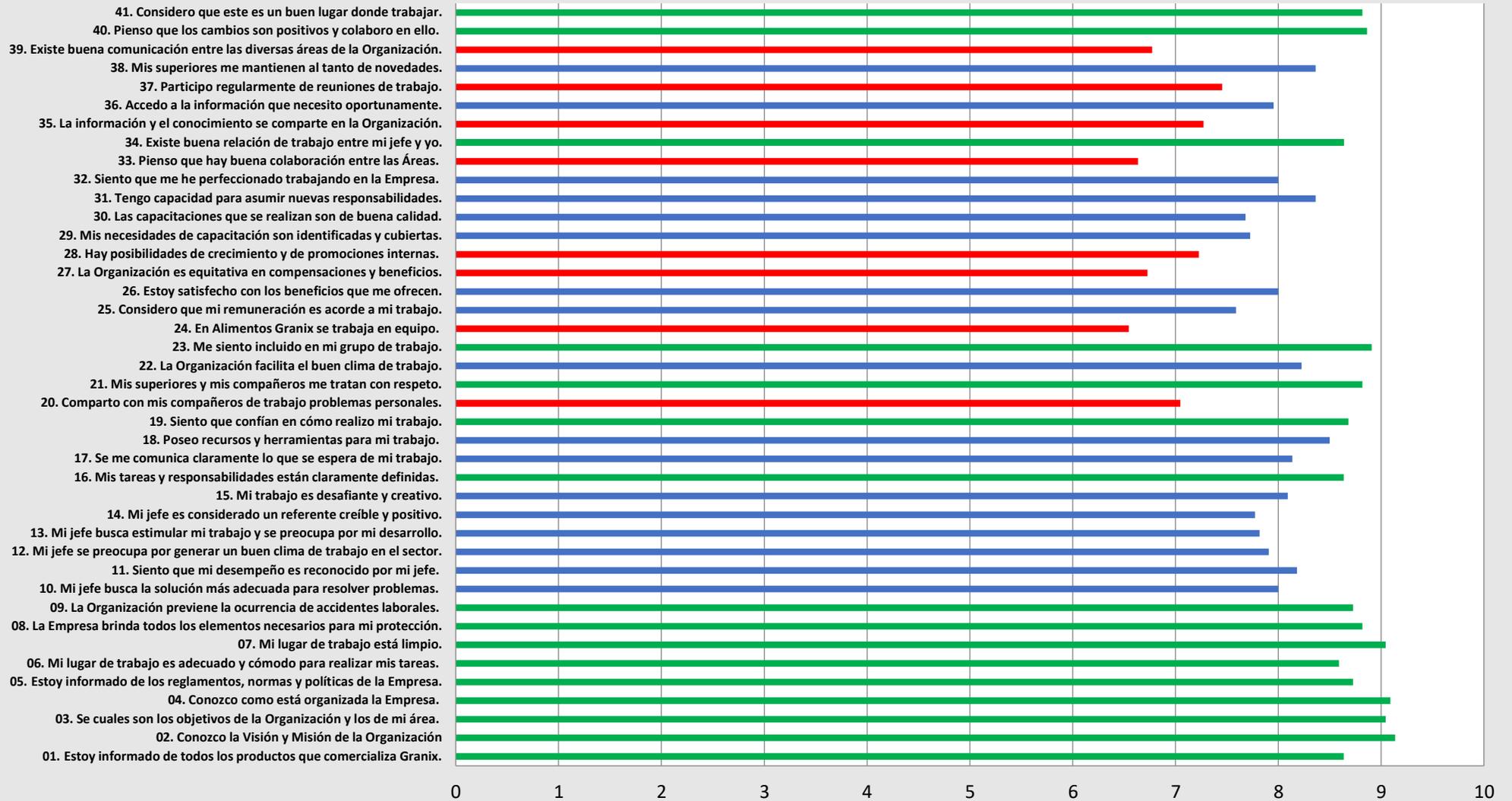
## Encuesta de Clima - Granix (Área Comercial) - 2020



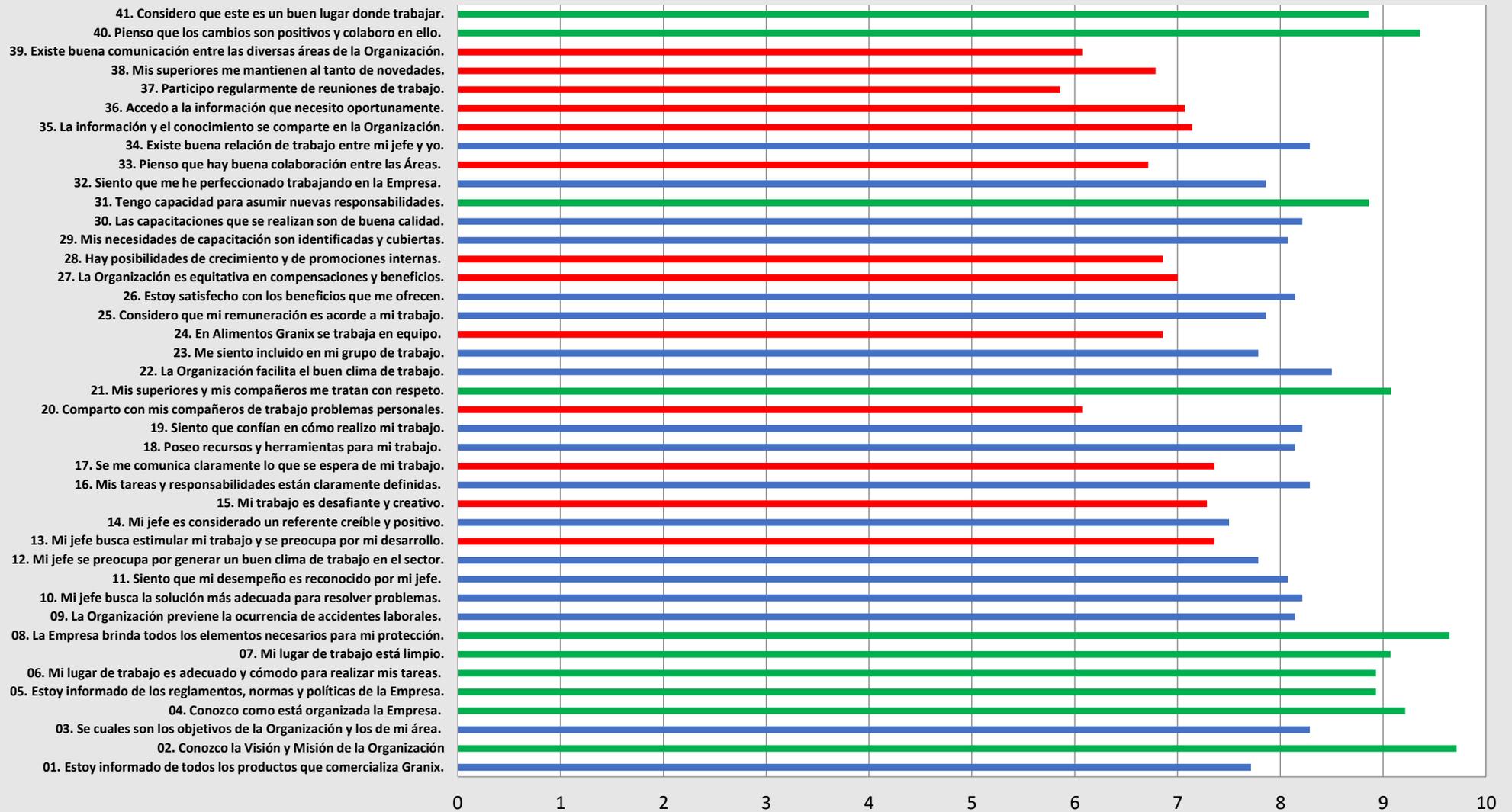
## Encuesta de Clima - Granix (Área Financiera) - 2020



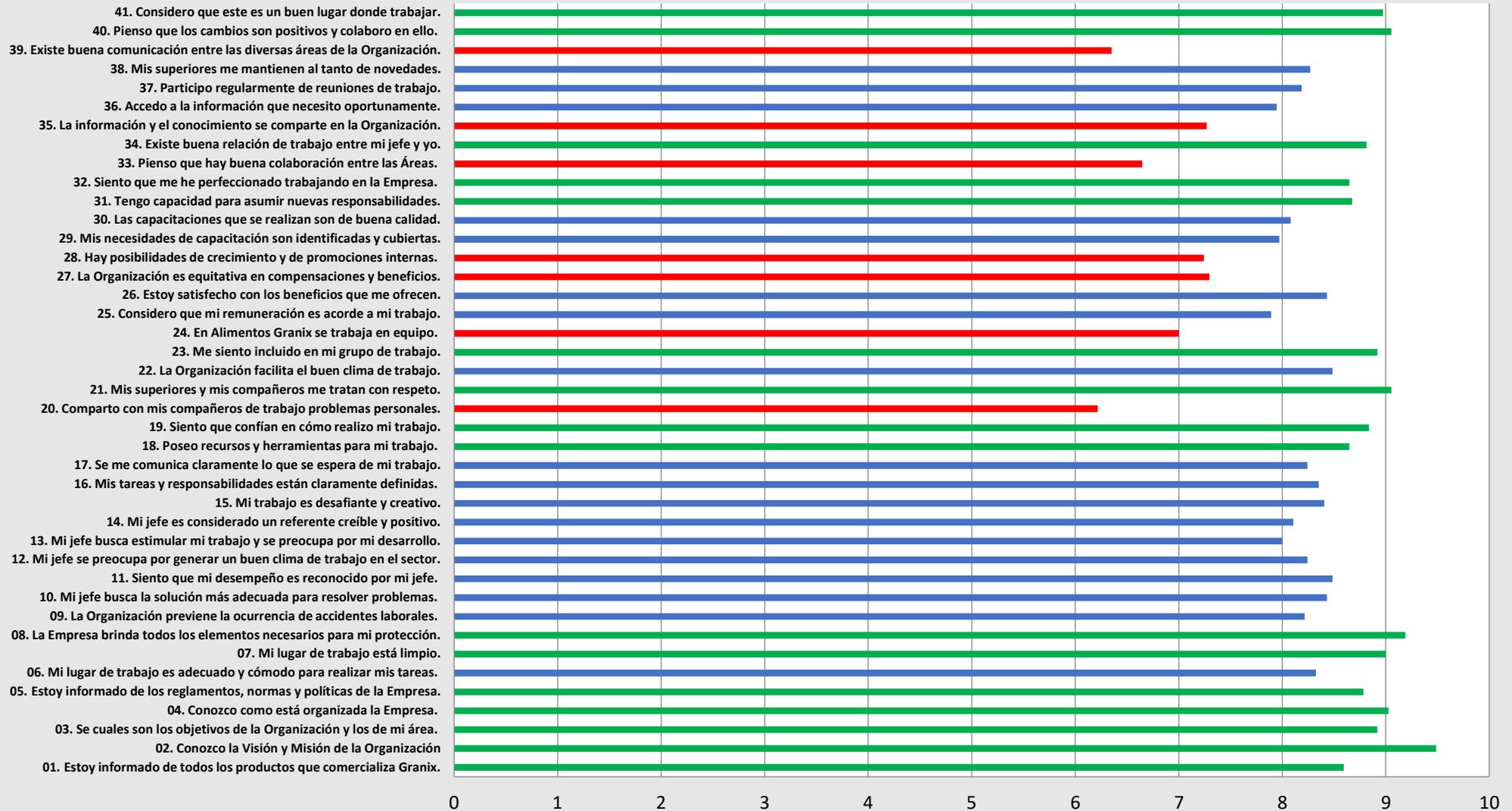
## Encuesta de Clima - Granix (Área General) - 2020



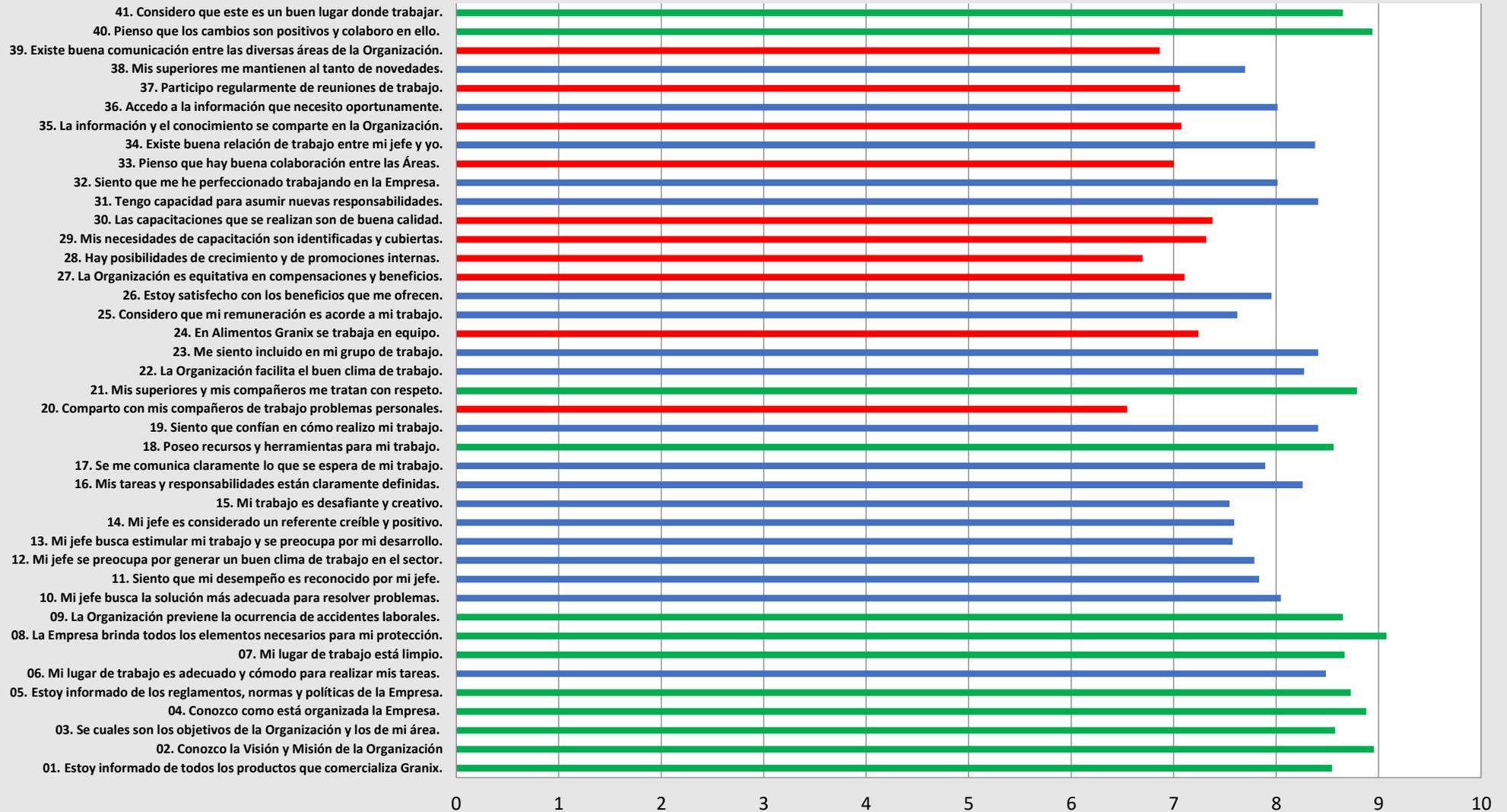
## Encuesta de Clima - Granix (Área Recursos Humanos) - 2020



## Encuesta de Clima - Granix (Con personal a cargo) - 2020



## Encuesta de Clima - Granix (Sin personal a cargo) - 2020



**ANEXO C: PREGUNTAS Y RESPUESTAS ADICIONALES DE ENCUESTA DE CLIMA**

<p><b><u>Pregunta adicional n°1</u></b></p> <p><b>Comente en forma breve aquello que considera excepcional de la empresa y que la convierte en un excelente lugar de trabajo.</b></p>
<p><b><u>Respuestas de parte de los colaboradores:</u></b></p>
<p><i>“Al ser una Institución adventista ,el trato es diferente, mejor, al que uno puede recibir en una empresa convencional”</i></p>
<p><i>“Al tener una misión y visión religiosa en común nos anima y ayuda a dar lo mejor para que se cumplan”</i></p>
<p><i>“Almuerzo en planta”</i></p>
<p><i>“Brinda posibilidades para capacitarse. Piensa en las necesidades de los empleados.”</i></p>
<p><i>“Buen ambiente y similares creencias”</i></p>
<p><i>“buen trato”</i></p>
<p><i>“Buenas relaciones, respeto y educación interpersonales”</i></p>
<p><i>“Buenos directivos”</i></p>
<p><i>“Calidad humana y solidaridad”</i></p>
<p><i>“Clima de trabajo respetuoso”</i></p>
<p><i>“Como Cristianos podemos ser un ejemplo trabajando en Granix. Y la misma es un eslabón en el funcionamiento de la iglesia”</i></p>
<p><i>“Comparto las mismas creencias, visión y misión”</i></p>
<p><i>“Dios está con nosotros y nos ayuda a trabajar juntos para él y para los demás”</i></p>
<p><i>“El buen trato, la amabilidad y el respeto es algo común de encontrar”</i></p>
<p><i>“El compañerismo y la predisposición de todos para ayudar a empleados o familiares con necesidades.”</i></p>
<p><i>“El compromiso de la gente y la fe depositada en Dios”</i></p>
<p><i>“El grupo de trabajo y la buena camaradería”</i></p>
<p><i>“El guardar el sábado y el apoyo emocional que encontré”</i></p>
<p><i>“El hecho de que es una institución de Dios hace a un muy buen clima laboral entre compañeros de trabajo”</i></p>
<p><i>“El respeto y la buena onda que tienen los empleados hacen que sea un excelente lugar de trabajo”</i></p>

<i>“Es un ambiente cordial, suele ser un ambiente donde te tratan con respeto, busca la solución a los problemas planteados y no es una empresa donde todo el tiempo marquen el cargo que tiene cada persona.”</i>
<i>“Es una empresa dedicada a ayudar económicamente la predicación del evangelio”</i>
<i>“Es una empresa que a pesar de los errores es guiada por Dios que la sostiene.”</i>
<i>“Excelente calidad de los productos que fabrica y la disposición de ayudar a quienes lo necesitan”</i>
<i>“Granix tiene como un beneficio, yo creo, el mismo sentir religioso que hace que sea un sostén para muchos, en momentos críticos personales. Para mí es un excelente lugar de trabajo, donde potencian mi creatividad y me han dado herramientas para crecer.”</i>
<i>“Horario de trabajo y comedor en la planta”</i>
<i>“Hay principios a los cuales adherimos como empresa, con los cuales me siento identificada. El respeto y el buen trato, dentro y hacia afuera, es uno de los puntos fuertes de la empresa.”</i>
<i>“Horarios de trabajo flexible”</i>
<i>“Horario de trabajo. Viernes medio tiempo. Flexibilidad de arreglar horarios para realizar trámites”</i>
<i>“Horario de trabajo. Excelentes compañeros y buen trato”</i>
<i>“La buena disposición de muchos de mis compañeros de trabajo”</i>
<i>“La calidad de sus productos y su aporte económico a la misión evangélica”</i>
<i>“La posibilidad de no trabajar los sábados, el compañerismo, crecimiento personal tanto espiritual como laboral, el pago siempre del sueldo en tiempo y forma”</i>
<i>“La preocupación por el personal, busca y trata de brindar las comodidades y herramientas para lograr el mejor clima de trabajo.”</i>
<i>“No sé si es del todo positivo lo que estoy por decir: pero creo que la excepción de Granix en comparación a otras empresas es que se ha quedado en el tiempo más de lo recomendado. Es estrictamente tradicional en muchísimos aspectos y me gusta formar parte del equipo que encara el desafío de hacer que la empresa sea un poco más moderna. Eso es lo que me gusta: que hay muchísimo por hacer.”</i>
<i>“Lo que más me gusta de trabajar en Granix es la posibilidad de ofrecer mis conocimientos y recursos para el avance la obra misionera.”</i>
<i>“No trabajo para incrementar la riqueza personal de alguien, sino para una iglesia que tiene objetivos que trascienden más allá.”</i>

<i>“Si bien, tiene muchos "Defectos", una de las principales razones por la que me gusta trabajar acá es porque puedo compartir mi fe. Por otro lado, vivo cerca y además un punto muy positivo es salir los viernes a las 12.”</i>
<i>“Que es una Empresa con valores Cristianos y ponemos a Jesús en primer lugar”</i>
<i>“Respetan mi misma Fe, comparto al 100% la Visión y Misión por lo tanto trabajo creyendo en el mismo fin en común, eso me hace dar el 110%”</i>
<i>“Trabajo en blanco y sin sábados”</i>
<i>“Valores”</i>
<i>“Viernes medio tiempo”</i>
<b><u>Pregunta adicional n°2</u></b>
<b>Comente aquellos aspectos que, a su juicio, deberían modificarse para hacer de la empresa un lugar aún mejor.</b>
<b><u>Respuestas de parte de los colaboradores:</u></b>
<i>“Más incentivos laborales y contar con un plan de promociones en los puestos de trabajo”</i>
<i>“A través de esta pandemia noté que muchos empleados tienen inconvenientes en su traslado hasta la empresa, en el turno noche. Sugiero ver opciones que ayuden para tal fin”</i>
<i>“Adaptar el mobiliario a personas con discapacidades, rampas para discapacitados por ejemplo”.</i>
<i>“Añadir Innovación tecnológica, capacitación en los departamentos (externas e internas), masreuniones entre departamentos ligados estrechamente para tratar de entender las problemáticas (empatía) y ayudar en lo que necesiten.”</i>
<i>“Aumentar la comunicación”</i>
<i>“Aumentar la comunicación entre los distintos sectores.”</i>
<i>“Aumentar un poco el nivel salarial”</i>
<i>“Capacitación constante a los departamentos”</i>
<i>“Comedor gratuito”</i>
<i>“Comedor gratis entre otras cosas”</i>
<i>“Compensaciones equitativas para todo el personal”</i>
<i>“Comunicación - Trabajo en equipo”</i>
<i>“Comunicación entre distintos sectores”</i>
<i>“Comunicación. Feedback con empleados”</i>

<i>“Comunicarnos de verdad”</i>
<i>“Considero a nivel general como toda empresa que hay puntos por mejorar, sobretodo en la comunicación entre los distintos departamentos para evitar errores que después son en conjunto. Pero al mismo tiempo veo que se avanza buscando siempre la mejorara, que es lo positivo, con o sin aciertos pero con buena voluntad.”</i>
<i>“Creo que hay mucha lucha de poder entre los departamentos. Cada uno piensa que los demás están equivocados. Muchas decisiones se toman sin pensar en el operario que está poniendo el hombro.”</i>
<i>“Creo que algunos sectores son muy cerrados, burocráticos.”</i>
<i>“Dejar de lado el individualismo y reflejar un real trabajo en equipo sin excepciones ni regalías personales, todos trabajamos para la misma empresa y de la mejor forma posible, x lo tanto merecemos el mismo respeto.”</i>
<i>“El cambio, la modernización y actualización esta buena, pero a veces se demora en poner en prácticaherramientas que ayudan al personal y la organización.”</i>
<i>“En algunos casos sería bueno poder trabajar más en equipo con diferentes departamentos”</i>
<i>“Evaluar individualmente los puestos de trabajos, definiendo la misión y objetivo del puesto y a qué tipo de persona necesitan específicamente para el cumplimiento de esas tareas, descripción de labores y elaboración del manual para el empleado (del puesto)”</i>
<i>“La comunicación entre las distintas gerencias y respetar el horario de trabajo, una cosa es resolver una urgencia y otra es trabajar fuera de horario solo porque al superior se le ocurre.”</i>
<i>“Identificarla como una empresa con fines cristianos, y no una empresa cristiana.”</i>
<i>“La diferencia que hay entre los sueldos del personal de Administración sin convenio no es equivalente entre el obrero y el personal en convenio.”</i>
<i>“La colaboración y trabajo en equipo entre gerencias”</i>
<i>“La falta de sentido común, o la dificultad de escuchar a todos,”</i>
<i>“La jerarquización y la definición clara de roles. Por lo general uno termina realizando tareas que no estaban comprendidas en las Descripciones de Puesto y termina recibiendo órdenes no solo de su jefe, sino también de las demás gerencias.”</i>
<i>“La forma de la comunicación”</i>
<i>“La mejora salarial o un incentivo y la capacitación constante del empleado para asi descubrir o potenciar las capacidades”</i>

<i>“Mas comunicación y posibilidades de crecimiento”</i>
<i>“Más inventivos o contar con un plan de promoción bien definido”</i>
<i>“Mas incentivos para empleados”</i>
<i>“Más tecnología o novedades del mercado”</i>
<i>“Más y mejor capacitación. Mayor circulación de información”</i>
<i>“Mayor igualdad hombre/mujer en cargos jerárquicos”</i>
<i>“Mayor responsabilidad en las tareas, asumiendo que ellas evidencian el compromiso que uno tenga. Considerando que es la imagen de la empresa, así sea una tarea grande o pequeña.”</i>
<i>“Me parece que Granix va en camino a un crecimiento en el área de marketing y ventas. Creo que esa área se puede explotar muchísimo más. También me parece que hay algunas debilidades en el área de comunicación interna entre algunas Gerencias”</i>
<i>“Mejorar el trabajo en conjunto, compartir la información, la eficiencia y eficacia”</i>
<i>“Mejorar la comunicación entre las diversas áreas de la Organización”</i>
<i>“No fichar”</i>
<i>“Mejorar oficinas, y comunicación interna dentro de la empresa”</i>
<i>“Pienso que se debería mejorar la comunicación interna y repensar las cargas de trabajo en algunos sectores, pues algunos tienen pocas tareas y responsabilidades y otros están recargados por la cantidad de tareas encomendadas”</i>
<i>“Que el trabajo se mida por resultados y no por cumplimientos de horario”</i>
<i>“Poner el bienestar del empleado por encima del de la empresa.”</i>
<i>“Que se escuche un poco más a los empleados, indagar más. Equidad en beneficios hacia empleados.”</i>
<i>“Que todos pongamos un poquito más, para mejorar las fallas humanas”</i>
<i>“Relación con superiores. Menos imposición de cosas. Y más consenso.”</i>
<i>“Rotación de directivos para no generar apego al poder y sobre todo, volver a ver en los mismos los principios cristianos.”</i>
<i>“Trabajar por objetivos, flexibilización horario, home office una vez por semana, dia libre por cumpleaños, no fichar, mejorar la comunicación institucional, que no haya diferencias entre las gerencias, que trabajemos unidos y tirando todos para el mismo lado, entre otras!”</i>
<i>“Tener momentos para distenderse en algún lugar dispuesto por la organización.”</i>

<i>“Ser iguales de atentos con el personal de planta como lo son con personal administrativo.”</i>
<i>“Remuneración justa. Información clara en cuanto aumentos de salario”</i>
<i>“Trabajo en equipo, cada uno poniendo lo mejor en su área. No tratar de hacer el trabajo de otros. No criticar la forma de pensar ajena. Trato equitativo para todos”</i>
<i>“Unidad entre gerencias o departamentos. Somos todos uno.”</i>
<i>“ser mas proactivos en las decisiones que se toman”</i>
<i>“Trabajo con otros departamentos. Menos burocracia”</i>
<i>“Trabajo en equipo con otros sectores”</i>
<i>“trabajar en equipo”</i>

Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Clima Laboral realizada en Alimentos Granix

## **ANEXO D: FOCUS GROUP REALIZADO EN ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO**

### **Instrucciones:**

Al comenzar la reunión cada participante se presentará diciendo nombre, apellido, actividad en la empresa, sector, antigüedad en la empresa y si posee personal a cargo o no.

El moderador realizará la pregunta más conveniente de acuerdo al contexto generado en el grupo, y en base a los resultados obtenidos en la encuesta de clima preliminar realizada al 100% de la población, es decir, sobre todo el personal administrativo de Alimentos Granix. Antes de comenzar con las mismas, se realiza un breve resumen de que es una evaluación de desempeño, cuál es su utilidad/beneficio y cuál es el objetivo de su futura implementación.

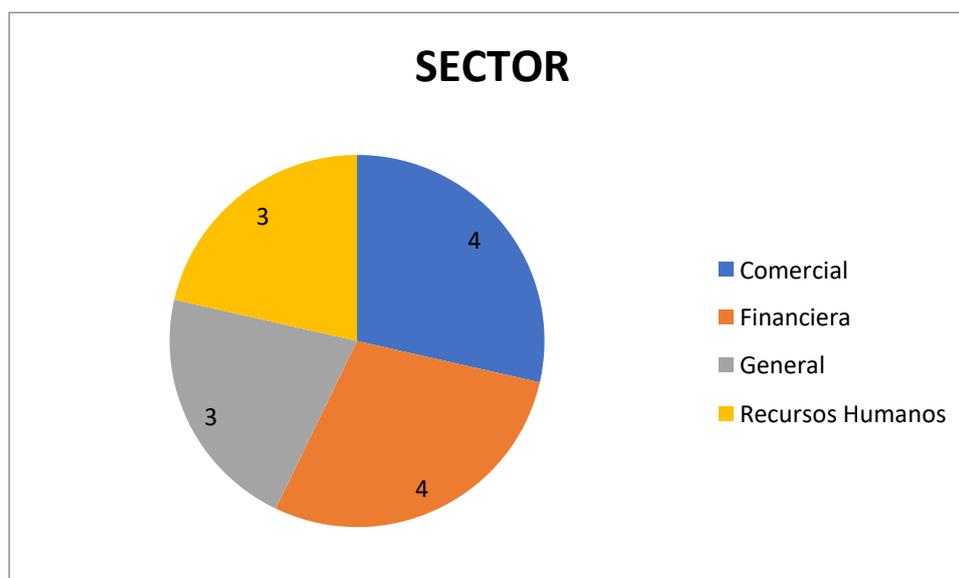
Las preguntas realizadas serán sobre temas de comunicación organizacional, trabajo en equipo, reconocimiento de superiores hacia colaboradores y sobre trabajo orientado a resultados. Además, de los temas mencionados se realizarán preguntas sobre aquellos aspectos más relevantes hallados en la encuesta de clima laboral. Es decir, sobre aquellos temas que tuvieron un nivel de DESACUERDO menor a 7,5 puntos y sobre aquellos que temas que tuvieron un nivel de ACUERDO superior a 8,5 puntos.

### **FOCUS GROUP - Granix – 2021**

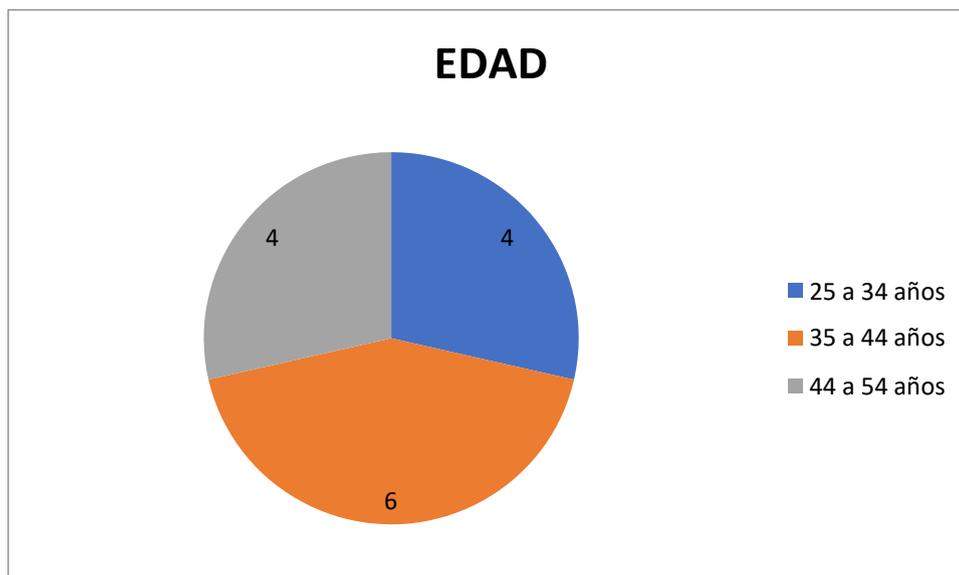
**Cantidad de participantes:** 14 empleados administrativos

**Representatividad sobre la población:** 13,60 %

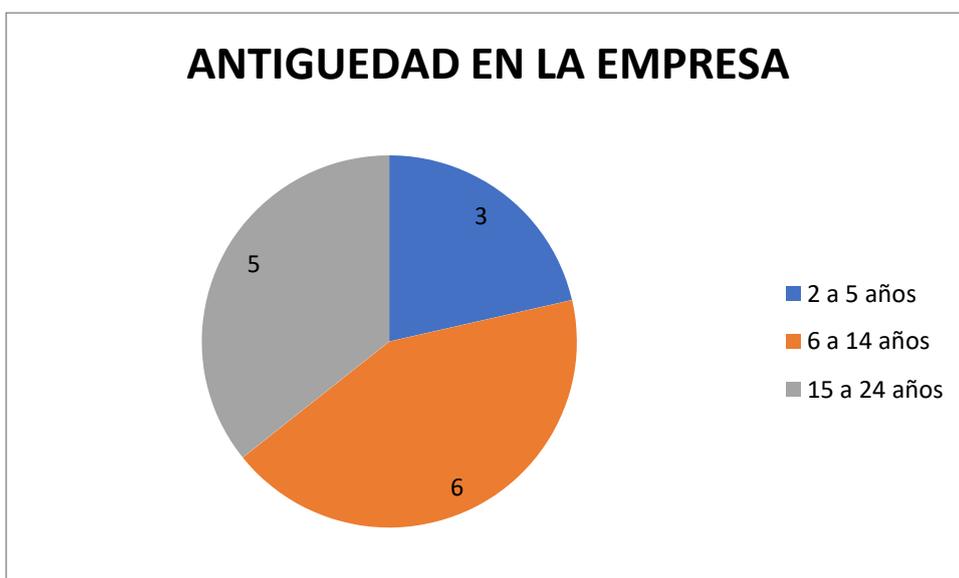
A continuación, se detalla en los siguientes gráficos la segmentación de la muestra.



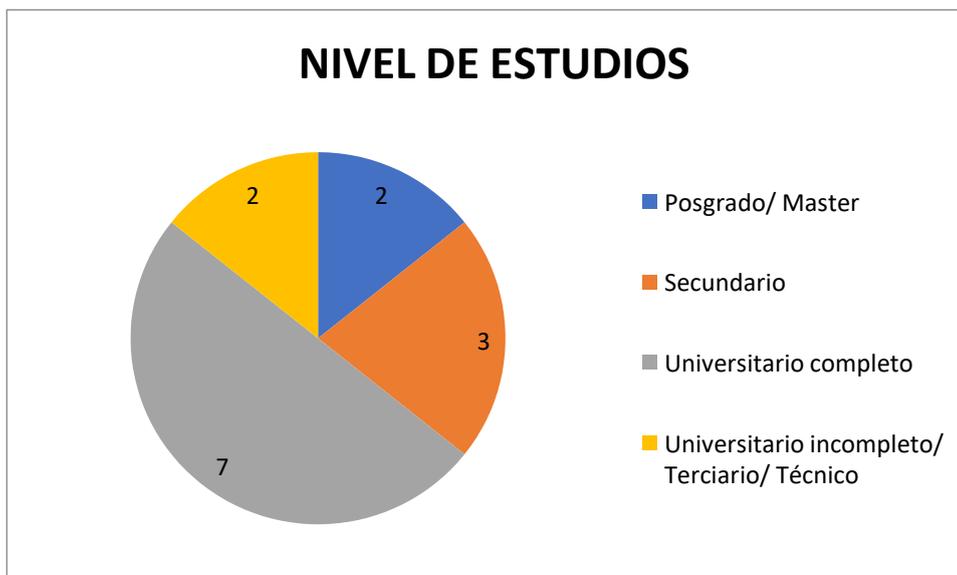
Fuente: Elaboración propia en base a Focus Group realizado en Alimentos Granix.



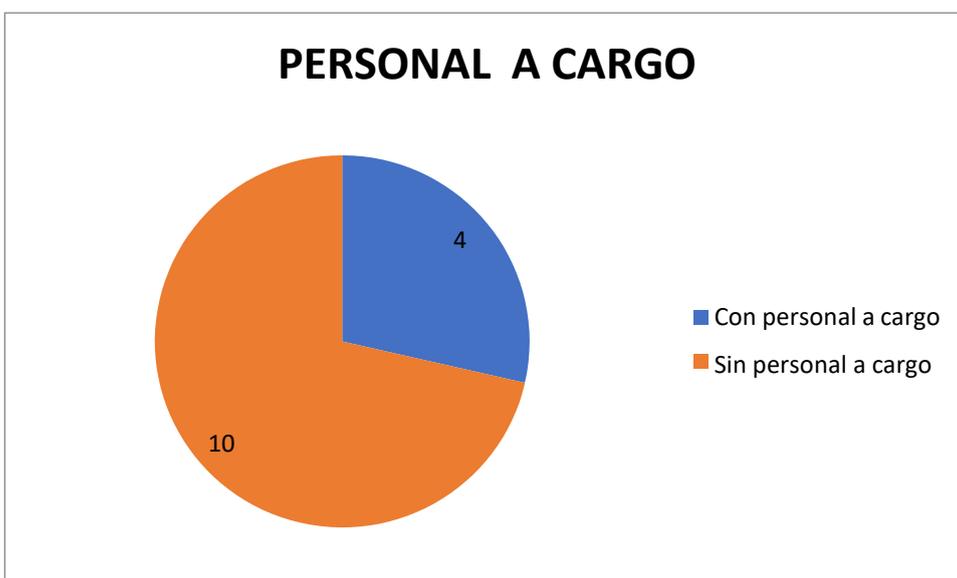
Fuente: Elaboración propia en base a Focus Group realizado en Alimentos Granix.



Fuente: Elaboración propia en base a Focus Group realizado en Alimentos Granix.



Fuente: Elaboración propia en base a Focus Group realizado en Alimentos Granix.



Fuente: Elaboración propia en base a Focus Group realizado en Alimentos Granix.

A continuación, detalle de las afirmaciones de colaboradores de entrevistados:

<p><b>1- ¿Conoces la Misión, Visión y Valores de Alimentos Granix? Califique su conocimiento del 1 al 4, siendo el número 1 conocimiento nulo y el número 4 conocimiento pleno.</b></p>
<p><b>2:</b> dos personas respondieron con esta opción.</p>
<p><b>3:</b> cinco personas respondieron con esta opción</p>
<p><b>4:</b> siete personas respondieron con esta opción</p>

<b>2- ¿Conoces los objetivos de Alimentos Granix y los de tu área de trabajo?</b>		
Algo de Granix y algo del área de trabajo: cuatro personas respondieron esta opción.		
Conozco ambos: ocho personas respondieron esta opción		
No conozco los objetivos de ninguno: una persona respondió esta opción		
Sólo los objetivos de Alimentos Granix: una persona respondió esta opción		
<b>3- ¿Tenes reuniones de trabajo con tu jefe?</b>		
<i>“Anual”</i>	<i>“Esporádicas”</i>	<i>“Trimestral, Muy poco y nada”</i>
<i>“Cuando surge la necesidad”</i>	<i>“Mensual”</i>	<i>“Semanal” (4 personas respondieron lo mismo).</i>
<i>“Diariamente”</i>	<i>“Es un contacto diario, no son reuniones formales u organizadas”</i>	<i>“Tengo mi tarea asignada por eso no necesito tener reuniones de trabajo”</i>
<b>4- ¿Cuál es el aspecto positivo de tener reuniones regularmente con tu superior?</b>		
<i>“Me guiaría más en mi trabajo y labor diaria”</i>		
<i>“Creo que es muy positivo al poder evaluar el trabajo diario, visualizar juntos metas posibles futuras y creo que hace bien al ambiente general laboral. Cuando uno se siente escuchado y tenido en cuenta, se trabaja con mayor energía y efectividad”</i>		
<i>“Tenés el respaldo para actuar, tenés delimitadas las tareas”</i>		
<i>“Mejora el diálogo”</i>		
<i>“Saber que no está enojado y saber qué es lo que quiere”</i>		
<i>“Que te permita expresar para mejoras o dar ideas, en el departamento”</i>		
<i>“Poder mejorar el trabajo”</i>		
<i>“Intercambiar ideas, resolver problemas actuales, informarnos mutuamente”</i>		
<i>“Poder llevar un mismo criterio en la respuesta a los problemas, proyectar los futuros cambios y el hecho de que esté al tanto de mi día a día.”</i>		
<i>“Poder tener un seguimiento de lo Planificado.”</i>		
<i>“Presentar los avances o no de las operaciones”</i>		

<i>“En mi caso ninguno ya que no las tenemos porque mi tarea es repetitivo y todos los meses es el mismo”</i>
<i>“Que trate de entender el tiempo que lleva el trabajo diario y las dificultades que se presentan.”</i>
<i>“Se pueden solucionar algunas tareas pendientes”</i>
<b>5- ¿Crees que Alimentos Granix trabaja con orientación a resultados eficientes o tan sólo se cumple el trabajo cotidiano? ¿Por qué?</b>
<i>“Dependiendo el área, pero mayormente se adapta a un trabajo cotidiano. Es una asociación a la que se le saca partido, por lo tanto, no hay un dueño con ansias de progresar y metas propias.”</i>
<i>“Creo que a veces se trabaja con orientación a resultados eficientes y otras veces sólo se logra cumplir con el trabajo cotidiano, ya que es bastante el flujo de trabajo comparado con la cantidad de personal en cada área, por falta de herramientas, o porque no hay buena relación entre departamentos.”</i>
<i>“Con orientación a resultados eficientes, porque hay motivación, se reconoce el trabajo bien hecho.”</i>
<i>“Creo que podríamos tener una visión de resultado eficiente más abarcante de la que tenemos hoy.”</i>
<i>“Trabajo cotidiano, porque no está dispuesto a ver lo que se hace y cómo se hace”</i>
<i>“Hasta hace un tiempo atrás era cumplir, hoy al ver más profesionales a cargo tiene otra visión y creo que apuntan a resultados eficientes”</i>
<i>“Creo que se intenta trabajar con orientación a resultados eficientes”</i>
<i>“Muchas veces el trabajo cotidiano y lo urgente impiden trabajar en pos de resultados más eficientes”</i>
<i>“Como Alimentos Granix en general, no veo que se trabaje con orientación a resultados eficientes. Algunos sectores si pero en otros casos, solo se cumple con el trabajo cotidiano y no pidas nada fuera de horario (sin importar que hayan quedado cosas mal por corregir). También veo acomodo de personas que ocupan lugares que deberían ser ocupados por personas más preparadas.”</i>

<i>“Creo que ha comenzado una etapa orientada a trabajar con resultados eficientes.”</i>
<i>“No conozco la realidad de toda la empresa en general, pero entiendo que busca resultados eficientes en las gestiones. Porque es la manera de superarse día a día.”</i>
<i>“Creo que no busca la eficiencia total. Hay muchas obligaciones por las cuales los puestos jerárquicos tal vez no estén ocupados por personas que apunten a la eficiencia.”</i>
<i>“En el sector donde trabajo, la mayoría de las veces no nos enteramos de los resultados finales de la empresa. Esa información, tengo entendido, se comparte solo con los gerentes.”</i>
<i>“Un poco de los dos. Porque si uno se pone a evaluar hacia atrás se da cuenta.”</i>
<b>6- ¿Sentís que tu desempeño laboral es reconocido por tu jefe? ¿Por qué?</b>
<i>“A veces, con las devoluciones que me da”</i>
<i>“Sí. Porque me lo ha hecho saber en más de una ocasión.”</i>
<i>“Sí, por sus devoluciones”.</i>
<i>“Sí, porque me lo dice y está pendiente de los logros que se van obteniendo</i>
<i>“En ocasiones, cuando recibo alguna felicitación, pero no por los resultados de mi labor”</i>
<i>“Sí, siempre recibí gratas palabras, porahí no en lo económico, hasta que apareció la pandemia, más trabajo, más incentivos”</i>
<i>“Sí. Porque lo expresa”</i>
<i>“Sí, a su forma lo hace saber”</i>
<i>“Sí. Valora mi esfuerzo y cuando preciso algo, sé que puedo contar con él.”</i>
<i>“Siento que se comienza a reconocer el trabajo.”</i>
<i>“No, porque no me lo hace saber, en el caso que deba ser reconocido”</i>
<i>“No, para nada, por condicionamientos que no tienen que ver con lo laboral. Reconocerlos supondría tal vez defendernos de otra manera.”</i>
<i>“En un principio sí, pero me di cuenta que hay mucho machismo dentro de la empresa.”</i>
<i>“No, porque no hubo un reconocimiento sincero a mi parecer”</i>

<b>7- ¿Sentís que tu jefe busca estimular tu trabajo y desarrollo profesional? ¿Por qué?</b>
<i>“No, porque no busca capacitaciones constantes para el personal”</i>
<i>“No, hace años que esta todo armando y se sigue así sin cambios, creo que reconocer significa también una retribución monetaria acorde a las leyes y no al humor de la persona que está a cargo.”</i>
<i>“No, creo que élno se preocupa por eso. Se preocupa más porque salga el trabajo día a día, el resto, cada uno se encarga. (Alguna que otra vez, nos ha dicho que busquemos ciertas capacitaciones...)”</i>
<i>“Si. Porque me incentiva a capacitarme.”</i>
<i>“No, para nada... porque solo busca que se haga lo que él quiere que se haga, sin importar si es lo mejor para Granix Tampoco recibe abiertamente las sugerencia de mejora.”</i>
<i>“No, le estimulación es propia.”</i>
<i>“Sí, porque es una persona altruista que busca lo mejor de cada empleado que trabaja cerca suyo”</i>
<i>“En parte porque no me motiva pero me apoya cuando quiero hacer algún curso”.</i>
<i>“Si, porque por ejemplo promueve las capacitaciones”</i>
<i>“Si, estimulan al subir el sueldo, donaciones, son flexibles ante situaciones y piden que te capacites mientras la empresa pueda sustentar para que mejores tu rendimiento y seas mejor en tu puesto”</i>
<i>“Si, permite capacitaciones, cambios y mejoras, hace sugerencias, y apoya en todos estos casos para lograrlo”</i>
<i>“Por el momento si, evidenciando el estímulo con la aprobación de necesidades para el sector.”</i>
<i>“Si. Porque intenta darnos las herramientas de trabajo necesarias (materiales e intelectuales), un lugar cómodo donde trabajar, fortalecer nuestros lazos como equipo y colocarnos en el puesto donde nos sintamos cómodos.”</i>
<i>“No, porque no veo herramientas puestas en la práctica para tal fin.”</i>

<b>8- ¿Crees que se comunica claramente lo que se espera de tu trabajo? ¿Qué mejorarías de dicha comunicación?</b>
<i>“No. Cosas claras, objetivos claros. Buscar ser objetivo y equilibrado con lo que uno piensa.”</i>
<i>“Eso si está bien comunicado, aunque tampoco hay mucho para comunicar. No sé si es mi caso, pero algunos puestos menores están ocupados por gente sobre calificada, por eso creo que a los jefes o ciertos jefes les resulta más fácil su tarea.”</i>
<i>“La comunicación es clara”</i>
<i>“No, sólo manda mail con el pedido puntual, con cada detalle que quiere que contenga. No me han informado cuáles son mis tareas, sólo las tengo como herencia o como resultado de los pedidos de trabajo.”</i>
<i>“No, solo espera que finalice y entregue en tiempo mi trabajo”</i>
<i>“En línea general creo que la comunicación es una deficiencia a nivel empresa”</i>
<i>“Si bien me comunican lo que se espera de mi trabajo. Muchas veces me piden cosas que exceden lo que debería hacer según el puesto.”</i>
<i>“Si, se transmite en forma clara.”</i>
<i>“Lo que es el Departamento en general mucha gente para manejar una sola información, falta de organización”</i>
<i>“No se comunica claramente desde otras áreas, tal vez con reuniones interdepartamentales se podría avanzar mejor”</i>
<i>“Se deberían establecer objetivos para todos los sectores.”</i>
<i>“No. Creo que se debería evaluar mejor el puesto de trabajo y sus tareas, delineando los límites de las acciones, e informar de forma más clara y detallada lo que se espera de mi trabajo, para poder tener un mejor desempeño.”</i>
<i>“La comunicación es clara. Quizás lo mejor es que sea un diálogo y no comunicación, tipo memo.”</i>
<b>9- ¿Tus compañeros y/o superiores te tratan con respeto? ¿Qué podrías resaltar de dicha relación?</b>

<i>“Si, un ambiente muy ameno”</i>
<i>“Si, el respeto está presente en cada momento”</i>
<i>“Si, en ambos casos conmigo se manejan con respeto.”</i>
<i>“Todos muy respetuosos y amables”</i>
<i>“Respeto personal si, respeto profesional no”</i>
<i>“Si, mayormente hay respeto. Hay excepciones obviamente, pero la cordialidad existe y se siente”</i>
<i>“Mucho respeto y compañerismo”</i>
<i>“En general hay un clima bueno tanto hacia los superiores como con mis compañeros. Hacia mis superiores resalto que puedo llegar a ellos y mantener una buena conversación. Desde/hacia mis compañeros, trabajamos en equipo y siento que valoran mi experiencia y antigüedad al momento de recibir consejos sobre el diario trabajar.”</i>
<i>“Si tanto los superiores como los compañeros mismo respeto, que resalto? que se trabaja agradable y con ganas”</i>
<i>“Si, muy buen trato de mis superiores, y trabajando con el trato entre pares Todo se puede mejorar y mejorando la comunicación entre pares se puede mejorar las relaciones también”</i>
<i>“Es un trato cordial, respetuoso y fraternal.”</i>
<i>“La mayoría sí. Creo que existe en mi área un buen ambiente de trabajo. Personalmente me siento muy conforme en el lugar donde estoy, bastante contenida por mis compañeros y superiores.”</i>
<b>10- ¿En Alimentos Granix se trabaja en equipo? ¿Por qué?</b>
<i>“Si, se trabaja en equipo. Porque no todas las cosas salen solas, siempre se necesita trabajar en conjunto para que el grupo resalte”</i>
<i>“En el caso particular de mi área, si tenemos que trabajar obligatoriamente en equipo, cuando nos salimos de ese esquema es donde se dan los tropiezos, cuando alguien no pregunta y hace cosas solos”</i>

<i>“Dentro de mi departamento, si, totalmente. Pero quizás entre otros departamentos hay problemas. Sería ideal que se trabaje en equipo, porque somos una sola empresa.”</i>
<i>“Si, se trabaja en equipos. Porque es necesario para que salga mejor y más rápido el trabajo.”</i>
<i>“no sé en Granix, en mi sector NO. Se hace lo que pide el jefe con indicaciones individuales, nadie sabe qué hace el otro”</i>
<i>“Dependiendo del área, sí. Pero queda en cada equipo de trabajo.”</i>
<i>“Hay áreas en las que sí se lo hace. En otras áreas es más individualista, en donde las personas quieren sobresalir por ellas mismas”</i>
<i>“No puedo decir que en todo Alimentos Granix se trabaje en equipo. Por mi experiencia, veo áreas que si lo hacen y otras que no. ¿Por qué no lo hacen?, por egos, falta de comunicación, por demasiada antigüedad en un puesto, por creerse mejor que el otro, por pensar en uno antes que en la Empresa.”</i>
<i>“Si, porque de eso depende el buen funcionamiento.”</i>
<i>“Te diría que hasta hace un tiempito atrás no, cada departamento. se cerraba y no había ese compañerismo, hoy veo de otra manera desde que apareció la pandemia creo que nos humanizamos un poco”</i>
<i>“No tanto como me gustaría, creo que se mezclan temas personales y laborales que impiden a veces trabajar mejor”</i>
<i>“Con algunos sectores se trabaja en equipo, con otros no tanto, ya que no todos tienen una mirada global de las responsabilidades, entendiendo como global que un trabajo no consensuado con las áreas involucradas, puede afectar el objetivo de todos.”</i>
<i>“En algunas ocasiones creo que trabaja muy bien en equipo, y otras veces, se ven muchas discrepancias entre líderes de departamentos o entre los trabajadores de las distintas áreas. Creo que a veces, en vez de tirar para un solo lado, se tira para el lado de cada área y no se piensa en el beneficio general de la empresa. Quizá, al no ser una empresa con un dueño único, no se vele porque todo funcione de una forma más conjunta.”</i>
<b>11- ¿Crees que Alimentos Granix es equitativo con las compensaciones y beneficios otorgados a los empleados? ¿Por qué?</b>

<i>No, porque podría ser un poco mejores</i>
<i>“No es equitativo para nada porque se maneja con distintos criterios, más parecido a una sociedad de fomento que a una empresa de 1200 empleados”</i>
<i>“Me gustaría tener algunos beneficios más. Por ejemplo, día libre de cumpleaños, sueldo por antigüedad.”</i>
<i>“No para nada, depende del jefe de cada uno, no de un criterio unificado”</i>
<i>“Creo que es muy generoso, pero no equitativo con los distintos tipos de empleados y convenios o fuera de convenio”</i>
<i>“No. Muchas personas reciben beneficios adicionales. Creo que como somos fuera de convenio, al no haber una regulación, cada jefe otorga beneficios a quien cree”</i>
<i>“Si, por ejemplo el año pasado en varias oportunidades recibimos cajas con alimentos, productos de limpieza. Los almuerzos entregados en el comedor de la Institución fueron gratis.”</i>
<i>“Desconozco las compensaciones a otras personas y empleados como para opinar”</i>
<i>“No todos son beneficiados de la misma manera, depende de los vínculos que se logran entablar.”</i>
<i>“No. Porque he visto como se otorga más beneficios (monetarios, regalos o de tiempo) a unos empleados más que a otros y eso no ayuda al buen ambiente laboral de toda la empresa.”</i>
<i>“No, porque no son claros lo que corresponde o no a cada empleado. Eso despierta dudas.”</i>
<b>12- ¿Consideras que en Alimentos Granix existen posibilidades de crecimiento y promociones internas?</b>
<i>“En el marco actual, así como está planteado todo, NO existen.”</i>
<i>“Existe, no en un 100%, pero creo que si existe en algunos casos.”</i>
<i>“Hay sectores que sí, pero no es el fuerte de la empresa.”</i>
<i>“Si, pero por lo general viene asociado de algún contacto o acomodo”</i>

<i>“Para algunos empleados que quieren crecer o estudian y apuntan a un nuevo puesto si tienen posibilidades”</i>
<i>“Si, pero sería mejor tener un lugar que nuclea las posibilidades de cambio interno de forma clara y que posibilite el crecimiento sin importar de que área se dependa”</i>
<i>“Considero que existe la posibilidad de crecimiento y promociones.”</i>
<i>“Muy pocas posibilidades”</i>
<b>13- ¿Sentís que tenés capacidad para afrontar nuevas responsabilidades? ¿Crees que tendrás dicha oportunidad alguna vez?</b>
<i>“Si. Si estoy seguro que algo va a salir en algún momento”</i>
<i>“Tengo capacidades, pero no creo que tenga ninguna posibilidad ni de nuevas responsabilidades o reconocimientos”</i>
<i>“Si pienso que sí. Pocas posibilidades.”</i>
<i>“Ya no lo creo... en algún momento pensaba que sí, pero hoy ya”</i>
<i>“Claro que sí, y habrá más oportunidades.”</i>
<i>“Creo que sí podría enfrentar nuevas responsabilidades, pero mi área es lo suficientemente desafiante como para seguir disfrutándola mucho tiempo más”</i>
<i>“Me siento capacitado para afrontar nuevas responsabilidades pero, por la política eclesial de la empresa, siento que no voy a tener oportunidades.”</i>
<i>“Si tengo capacidad de afrontar responsabilidades, pero no de cargos de Jefe, no apunto a eso, en mi caso”</i>
<i>“La capacidad para afrontar nuevas responsabilidades se presenta como un desafío propio que implica la voluntad de superarse cotidianamente, pero también depende del apoyo que se reciba de la organización.”</i>
<i>“Si. Alguna vez posiblemente tendré la oportunidad.”</i>
<i>“Si, y espero tenerlas en algún momento.”</i>
<b>14- ¿Crees que la información y el conocimiento se comparte en la empresa?</b>
<i>“Depende que información, hay algunas que uno se entera por radio - pasillo”</i>

<i>“Si pero podría ser mejor el flujo de información compartida.”</i>
<i>“Sólo si estás asignado a reemplazar a la persona que te comparte la información”</i>
<i>“En mi sector sí. Pero conozco personas que por miedo a perder el puesto, no lo hacen. También se arrastra conocimiento erróneo (porque siempre fue así) y no se busca erradicar lo que está mal.”</i>
<i>“Si. No toda información y conocimiento se comparten, pero una gran parte sí.”</i>
<i>“No para nada”.</i>
<i>“Muy pocas veces”</i>
<i>“En algunos sectores si y en otros no”</i>
<i>“No siempre, y muchas veces por canales informales”</i>
<i>“Solo en algunos niveles de responsabilidades. No digo que este mal o bien.”</i>
<i>“Solo algunas áreas comparten información”</i>
<b>15- ¿Existe buena comunicación en Alimentos Granix? ¿Por qué?</b>
<i>“Le falta un poco. No dramatizar mucho y no dar mucha vuelta. Las decisiones son en tiempo y forma”</i>
<i>“No, porque está muy segmentado todo, no hay una comunicación lineal”</i>
<i>“Creo que se está mejorando mucho. Por ejemplo, utilizando canales como Telegram, eso me parece mejor que una cartelera”</i>
<i>“No, quizá dependa de cada departamento. Pero la comunicación es paupérrima”</i>
<i>“No. Hay mucha información que no se brinda y otras veces los empleados se enteran de las cosas por radio pasillo”</i>
<i>“En mi sector sí. Además se utilizan aplicaciones para compartir la información. No se observa buena comunicación entre gerencias.”</i>
<i>“Internamente en cada departamentos creo que si aunque no tanto entre distintos departamentos o gerencias”</i>
<i>“Es un aspecto a mejorar, ya que tiene una alto contenido de informalidad.”</i>

<i>“Se ha mejorado bastante, pero siento que podría haber una mejor comunicación ya que no a todos les llega la información necesaria o a tiempo”</i>
<i>“Si, se crearon canales de comunicación interna para comunicar.”</i>
<i>“Si, se utilizan varios medios de comunicación a nivel informativo.”</i>
<b>16- ¿Consideras que los cambios son positivos para Alimentos Granix? ¿Colaborarías para que los mismos se lleven a cabo?</b>
<i>“Si. Hay muchos cambios que hacer, pero si todos ponemos nuestra positividad y lo mejor de nosotros, podremos lograrlo”</i>
<i>“Si, por supuesto, en especial los cambios que tienen a mejorar procesos y tareas (cómo hago las cosas y por qué las hago de esa manera). No creo las mejoras se logren solo cambiando personas.”</i>
<i>“Los cambios siempre son positivos, con sus excepciones, pero colaboraría para que se lleven a cabo”</i>
<i>“No siempre. En algunos sectores, se complica realizar cambios y más cuando vienen acompañados de nuevas tecnologías. Como departamento de servicio, siempre colaboraría en lo que se necesite.”</i>
<i>“Los cambios permiten romper con paradigmas arraigados que solo instauran modelos o patrones que se continúan por costumbre y no con el fin de cumplir una Visión y Misión. Actualmente y siempre, colaboro para lograr esos cambios en la organización.”</i>
<i>“Si, los cambios son buenos en todos los niveles. Si colaboraría.”</i>
<i>“Seguro, pero dichos cambios no sé quien los plantearía, yo colaboro y colaboraría siempre”</i>
<i>“Muchos cambios son positivos, claro que colaboraría si se explica el porqué y para que”</i>
<i>“Siempre es bueno colaborar mientras los cambios sean positivos.”</i>
<b>17- ¿Consideras que Alimentos Granix es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?</b>

<i>“Creo que uno también con actitud voluntad y un poco de ganas puede mejorar su entorno laboral. Hay gente muy inteligente, de hecho es una empresa que maneja un volumen enorme, y hay mucha gente carismática y objetiva”</i>
<i>“Si bien es la única empresa en la que trabajé, considero un buen lugar para trabajar. Porque en general cumple con los valores con los que me siento identificado. Profesionalmente me ha permitido poder seguir estudiando y aplicarlo a mí día a día. Por último, valoro el clima laboral que tengo junto a mis compañeros.”</i>
<i>“Si, porque está en la media en comparación a otras empresas en cuanto a salario, beneficios, posibilidades de crecimiento, etc.”</i>
<i>“Si, por el respeto por la persona y su trabajo, el cuidado ante la pandemia, la buena relación entre compañeros en determinados niveles”</i>
<i>“Es un muy buen lugar, pero reconozco que hay sectores que se dificulta el trabajo, por individualismos egoístas”</i>
<i>“Si, si porque es una empresa diferente que la diferencia la hace Dios y tenemos el Santo Sábado libre”</i>
<i>“Si, porque está en la media en comparación a otras empresas en cuanto a salario, beneficios, posibilidades de crecimiento, etc.”</i>
<i>“Por sus Valores, por su Visión y por su Misión, considero que es un buen lugar para trabajar.”</i>
<i>“Sí, más allá de todas sus deficiencias, Granix da muchísimo, y se sostiene.”</i>
<i>“Si, por que se reconoce el buen desempeño, hay ayudas, buenos compañeros.”</i>
<i>“Por sus Valores, por su Visión y por su Misión, considero que es un buen lugar para trabajar.”</i>

Fuente: Elaboración propia en base al Focus Group realizado en Alimentos Granix.

## BIBLIOGRAFIA

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, N° 11, 9-24.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Anderson, N. O. (2001). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2. Londres: SAGE.
- Anguinis, H. (2009). *Performance Management*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Bacal, R. (2004). *Manager's guide to performance Reviews*. Nueva York: Mc Graw-Hill.
- Bazinet, A. (1984). *La evaluación del rendimiento. Métodos para la evaluación de los mandos intermedios de la empresa*. . Barcelona: Herder.
- Bernardin, H. K. (1995). *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge: Blackwell.
- Bourdeau, J. W., & Ramstad, P. M. (2004). *Talentship and the evolution of human resource management: form "Professional Practices" to "Strategic Talent Decision science"*. Los Angeles: Center for Effective Organizations.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Campbell, J. D. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica de las organizaciones*. Ciudad de México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición*. Ciudad de México: Mc Graw Hill. Educación.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2001). *¿Evaluaciones de Desempeño? Porqué no funciona y cómo reemplazarlas*. Buenos Aires.
- Cravino, L. M. (2017). *Metáforas del desempeño*. Buenos Aires: Grupo Editorial.
- Dalton, M. (1997). Are competency models a waste?. Training and Development. En M. Dalton, *Are competency models a waste?. Training and Development*. (págs. 46-49).
- Deloitte. (2017). <https://www2.deloitte.com/>. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Denisi, A., & Smith, C. (2014). Performance Appraisal. Performance Management and Firm Performance. A review, a Proposed Model and New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 127-179.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Doran, G. (1981). "Hay una manera INTELIGENTE de escribir las metas y objetivos de la administración". . *Revisión de la gerencia*. 70 (11), 35-36.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

- Edwards, M. R. (1996). *360° Feedback*. Nueva York: Amacom, American Management Association.
- Fleishman E.A., W. L.-M. (1995). *Development of Prototype Occupational Information Network Conten Model. Vol. 1*. Utah.
- Gerry, J., & Kevan, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación S. A.
- Granix, A. (01 de enero de 2020). *www.granix.com.ar*. Recuperado el 20 de Marzo de 2020, de <https://www.granix.com.ar/quienes-somos/>
- Gregor, D. M. (1991). *An uneasy look at performance appraisal*.
- Grudemi. (2017). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/valores-organizacionales/>
- Guinn, K. (1987). Performance Management. No just on annual appraisal. *Training*, 39-42.
- Hernández, J. O. (2018). *Administración del desempeño: Planeación, Gestión y Evaluación*. Ciudad de México: Dos Consultores, S.A. de C.V.
- Jaques, E. y. (1994). *Human Capability*. Falls Church: Cason Hall & Co. Publishers Ltda. .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de marketing. trad. Yago Moreno López (12ª edición)*. . Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Landy, F. y. (2007). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (2ª Ed.)*. Malden, MA: Blackwell.
- Lawler, E. y. (1976). *Information and control in organizations*. Santa Mónica, California: Goodyear Publishing.
- Levinson, H. (1991). *Appraisal of what performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Bussines School Press.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des competences*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar: Nuevo Capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. Buenos Aires: Tusquets Ensayo.
- McClelland, D. (1962). *The Achieving Society*. Princenton, New Jersey: D. Van Nostrand Co., Inc.
- MCClelland, D. C. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Quigley, J. (1993 ). *Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It*. New York : Mc Graw Hill .
- Robinson, S. y. (1995). A typology of deviant workforce behaviors: A multi-dimensional sealing study. *Academy of Management Journal*, 38., 555-572.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. . Plaza & Janes Editores S.A. .
- Simonotti, F. (2013). *Estudio de un caso de fijación de objetivos anuales en una empresa transnacional*. Buenos Aires.

- Smither, J., & London, M. (2009). *Performance Management Putting Research Into Action*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Van Dick, J. (2016). *La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Van Dyne, L. C. (1995). *Research in Organizational Behavior*, 17.
- Weiss, T. B. (1997). *Reengineering Performance Management*. Florida: St. Lucie.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Zerilli, A. (1978). *Valoración del personal*. Bilbao, España: Deusto.