

Universidad  
**Siglo 21**

Licenciatura en  
**Gestión de Recursos Humanos**

Sistema de   
**Evaluación de Desempeño**

**Eguiazu**  
María Lucía

noviembre de 2005

## Índice

Capítulo I: Introducción	
o Introducción .....	p3
o Fundamentación .....	p5
o Objetivos .....	p6
Capítulo II: Marco teórico	
o Teoría general de sistemas .....	p8
o La organización .....	p9
o Los Recursos Humanos en la organización .....	p10
Capítulo III: Marco de referencia Institucional	
o Marco contextual .....	p23
o Gestión de Recursos Humanos en El Litoral .....	p27
o Organigrama El Litoral .....	p31
o Listados de puestos El Litoral .....	p33
Capítulo IV: Metodología	
o Metodología .....	p36
Capítulo V: Propuesta	
1- Definición de política .....	p41
2- Definición de los objetivos .....	p43
3- Preparación del programa .....	p44
4- Elaboración del instrumento .....	p68
5- Elaboración del manual .....	p83
6- Campaña de comunicación .....	p105
7- Formación de evaluadores .....	p106
8- Implementación .....	p114
9- Análisis de los resultados .....	p117
Capítulo VI: Conclusiones	
o Conclusiones .....	p119
Capítulo VII: Bibliografía	
o Bibliografía .....	p124

# Introducción

[ capítulo I ]

**“...existe una inmutable ley  
en el mundo de los negocios:  
las palabras son palabras,  
las explicaciones son explicaciones,  
las promesas son promesas,  
pero lo único real es el desempeño...”.**  
**[Harold Gennen]**

Habitualmente se dice, y se cree, que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para aumentar o no los salarios, o para decidir el despido o no de un empleado. Esto puede ser así en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicancias mayores: es un instrumento que sirve a la organización para evaluar, desarrollar y por lo tanto emplear con eficacia el conocimiento y las capacidades de sus empleados.

La evaluación de desempeño es una sistemática apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona, por lo tanto, constituye una función esencial que de una u otra manera debe efectuarse en toda organización.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente y la organización.

La persona evaluada se beneficia ya que puede conocer los aspectos de comportamientos que más valora la empresa en sus empleados, sus fortalezas y debilidades, además se interioriza de qué disposiciones o medidas deberá realizar para mejorar su desempeño, al mismo tiempo que eleva su moral y motivación personal.

El gerente, porque evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de sus subordinados, y puede proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño.

Y por último, los sistemas de evaluación del desempeño benefician a la organización ya que aportan mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados y mejorando las relaciones humanas. Además, siempre y cuando los planes individuales de desempeño estén enlazados

con las metas de la organización, permiten elevar la competitividad y la productividad de la empresa.

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que la evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, por lo que ninguna organización puede seguir ignorando la importancia de su aplicación. Tal es el caso de El Litoral SRL, empresa en la cual sitúo mi trabajo, y en la que el desempeño de sus empleados nunca ha sido evaluado de manera sistemática y planificada.

Para facilitar la comprensión y la práctica lectura, el desarrollo de este trabajo se ha estructurado de la siguiente manera:

Un **primer capítulo**, donde se detalla de manera breve y concisa una idea concreta del tema del trabajo, con la consiguiente justificación y la definición de los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el desarrollo del mismo.

Luego, un **segundo capítulo** que resume todos los conocimientos, concepciones e ideas existente que servirán de base teórica a la realización del mismo.

En el **tercer capítulo** se presenta un marco de referencia institucional, en el cual se esboza una breve descripción de la empresa objeto de estudio, su marco contextual y se definen las diversas prácticas de recursos humanos que en ella se desarrollan.

El **cuarto capítulo** presenta la metodología y las diferentes técnicas con las cuales se abordará el trabajo en cuestión.

Un **quinto capítulo** desglosa la propuesta elaborada de acuerdo a las necesidades de la organización.

El **sexto capítulo** contiene un apartado con las conclusiones de la intervención en la empresa y la conclusión final del trabajo de graduación.

Y por último, un **séptimo capítulo** incluye un índice de los textos y otras fuentes de investigación que fueron utilizados para la confección del trabajo.

## **FUNDAMENTACIÓN**

El presente trabajo surge a partir del interés personal como futura profesional de realizar un trabajo concreto de Recursos Humanos que implique el estudio de un caso real. Un caso tal, que me permitiera trasladar todo el bagaje teórico que he adquirido a lo largo de estos 4 años y medios de carrera, a la realidad cotidiana de una empresa particular.

A partir de allí, escogí como empresa objeto de estudio, el diario de la ciudad de Santa Fe: El Litoral SRL, donde mi interés principal fue conocer las diferentes prácticas de recursos humanos que se desarrollan en él.

Luego de este análisis y habiendo hecho un estudio concreto de la realidad de las prácticas de Recursos Humanos de la empresa, pude definir el objeto de estudio de mi trabajo: Programa de evaluación del desempeño de los empleados de El Litoral.

La elección de este tema se basó en la importancia fundamental que adquiere la evaluación de desempeño para una organización, especialmente si la misma nunca antes ha desarrollado prácticas de este tipo como es el caso de la empresa en que sitúo mi trabajo.

En un país como el nuestro, donde la mayoría de las empresas con pequeñas o medianas, es común que las mismas no posean algún tipo de mecanismo de medición del desempeño, y si cuentan con él, no siempre miden lo que realmente deben medir.

Por este motivo, es que me propongo construir un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que si bien para comenzar deberá enmarcarse dentro de los modelos tradicionales, la finalidad última será dejar asentadas las bases para la construcción de un modelo de "administración del desempeño" que permita especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresaria.

Considero que mi trabajo será de gran utilidad tanto para la empresa en cuestión, que podrá contar con procedimientos formalizados de evaluación en pos de mejoras en el desempeño humano; como para mí, futura Licenciada en Recursos Humanos, ya que me permitirá adquirir la experiencia y las habilidades necesarias para mi trabajo como profesional.

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseño de un sistema de evaluación del desempeño que le permita a El Litoral SRL contar con un proceso permanente de control y monitoreo del desenvolvimiento de sus empleados.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir dimensiones relevantes de cada familia de puesto, que serán luego los factores sobre los cuáles medir el desempeño.
- Definir un procedimiento formalizado de evaluación.
- Elaborar un instrumento de evaluación de desempeño distinto para cada familia de puestos identificada en la organización, debido a las notorias diferencias de objetivos y competencias demandadas en cada una de ellas.
- Instrumentar un programa de formación para evaluadores a fin de capacitar sobre la importancia, de la evaluación de desempeño, el método e instrumento, etc.
- Desarrollar un manual de evaluación que sirva de base y guía a los evaluadores.
- Dejar sentadas las bases para la definición de un sistema de administración del desempeño que acople la administración por objetivos con la gestión por competencias, de modo que permita planear, guiar y medir el desempeño a partir de diferentes indicadores de gestión.

# Marco Teórico

[ capítulo II ]



En este capítulo se desarrolla el marco de referencia teórica que se utilizará a los fines de este trabajo.

Para facilitar su desarrollo, se lo ha estructurado en tres grandes subtítulos: la teoría general de los sistemas, la organización y los recursos humanos en la organización.

### **TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS**

La Teoría General de Sistemas, que surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy<sup>1</sup>, afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

El Sistema es un conjunto de unidades interrelacionadas, donde el todo es más que la suma de sus partes y presenta propiedades propias que no se encuentran en ninguno de sus elementos aislados.

Si bien el autor de esta teoría considera que existen infinitas tipologías para clasificar a los sistemas, la clasificación que interesa destacar debido a las características del presente trabajo es según su naturaleza, por la cual los sistemas pueden ser *cerrados o abiertos*.

Un sistema es cerrado porque no presenta intercambio con el ambiente que lo rodea, y su comportamiento es totalmente determinístico y programado. En cambio, podemos decir, que un sistema se considera abierto ya que presenta relaciones de intercambio con el ambiente. Influye, y a la vez es influido por éste.

---

<sup>1</sup> **BERTALANFFY**, L.von. "The Theory of Open Systems in Physics and Biology", in Science, vol III, 1950, p. 23-29; "General Systems Theory: a new approach to Unity of Science", in Human Biology, dez. 1951; "General Systems Theory", in Yearbook of the Society for General Systems Research, 1956; General Systems theory, New York, 1968, citado por Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. Colombia, McGraw Hill, 1998, p.724.

## **LA ORGANIZACIÓN**

Siguiendo la Teoría General de los Sistemas, la organización, concepto que me interesa resaltar, puede ser estudiada como un **sistema abierto** ya que es un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, ya sea con los clientes, los proveedores, los competidores, las entidades sindicales, y muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste.

Las organizaciones están conformadas por diversos elementos que se relacionan entre sí y trabajan de manera conjunta para el logro de ciertos objetivos. Los recursos organizacionales, sean materiales, humanos, financieros o de marketing, requieren procesos complejos de administración, a fin de que puedan ser desarrollados, y controlados para que el sistema sea eficaz y eficiente.

Las personas son uno de los principales recursos con que cuenta la organización para conseguir determinados fines, pero a su vez, la organización se convierte en un medio para que los individuos alcancen sus objetivos particulares.

Debido a que los hombres aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y percepciones, constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.

Centrando la atención en estos recursos, se puede afirmar que administrarlos no es una labor exclusiva del profesional de Recursos Humanos, sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización por estar presentes en toda su magnitud.

## **LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN**

Para identificar el concepto de Recursos Humanos en la organización, se tomará como marco de referencia los enfoques presentados por Werther y Davis e Idalberto Chiavenatto.

Para comenzar, Werther y Davis, definen la administración de Recursos Humanos como *"el estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva"*.<sup>2</sup>

Siguiendo este concepto, podemos decir que el objetivo de administrar este tipo de recursos, radica en buscar el mejoramiento del desempeño y de los aportes del personal a la organización. Por lo que debemos reconocer, que esta actividad no es un fin en sí mismo, sino que se convierte en un instrumento para que la organización alcance sus metas, a la vez que contribuye al logro de los objetivos personales, en tanto y en cuanto sean compatibles con los de esta.

### Carácter múltiple y contingencial de la Administración de Recursos Humanos

Siguiendo ahora, con lo expuesto por Idalberto Chiavenatto: *"la administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, derecho laboral, medicina laboral, etc., se puede decir que abarca una gran cantidad de campos de conocimiento. La administración de recursos humanos es contingencial pues depende de la situación organizacional, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización"*.<sup>3</sup>

De ahí surge el carácter múltiple y contingencial de la administración de recursos humanos, ya que abarca diversas disciplinas, y sus técnicas e instrumentos no son rígidos ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico. Pero, lo que destaca aún más este carácter es

---

<sup>2</sup> WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 4ª.ed. México. Mc Graw Hill, 1996, pag.462.

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. 5º ed. Colombia, Mc Graw Hill, 1999, p. 149.

que tanto las organizaciones como las personas son diferentes, con características y cualidades propias que las distinguen y diferencian.

La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff.

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que trabaja en el área de su desempeño.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen de modo uniforme y consistente frente a sus subordinados, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría que les proporcione la orientación debida, las normas y procedimientos acerca de cómo administrar a sus subordinados. El departamento de recursos humanos funciona entonces, como un organismo de staff. Sin embargo, su éxito depende directamente de que los jefes de línea lo consideren una función esencial, de la cual no pueden prescindir. De esto último, se desprende que la asesoría de personal debe ser solicitada pero jamás impuesta.

La administración de recursos humanos como proceso

Siguiendo con el enfoque sistémico, Idalberto Chiavenato, sostiene que: *“los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control y que pueden ser estudiados como subsistemas que se encuentran interrelacionados estrechamente e interdependientes, y que conforman un sistema mayor”*.<sup>4</sup>

A continuación, se presenta un cuadro que, a modo explicativo, presenta Idalberto Chiavenatto para esquematizar la función de Recursos Humanos como un proceso de partes nterdependientes:

<sup>4</sup> **CHIAVENATO**, Idalberto. Op. cit., p. 158.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Reclutamiento de personal</li> <li>• Selección de personal</li> </ul>
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de personas</li> <li>• Diseño de cargos</li> <li>• Análisis y descripción de cargos</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>
Mantenimiento	Cómo va a mantener a las personas trabajando en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración y compensación</li> <li>• Beneficios y servicios sociales</li> <li>• Higiene y Seguridad</li> </ul>
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> </ul>
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Auditoría</li> </ul>

En función de lo expuesto anteriormente, y teniendo en cuenta el tema escogido para mi tesis, me voy a centrar únicamente en el desarrollo teórico de la Evaluación del desempeño humano, tomándola sí, como parte del subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.

### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es, según lo enuncia Idalberto Chiavenato: *"una apreciación sistemática del desempeño de una persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de una persona"*.<sup>5</sup>

De este concepto se desprende, que el proceso de evaluación no debe centrarse en el desempeño general, sino en el desempeño y las calificaciones del empleado en relación a los requerimientos del puesto que ocupa.

Al momento de evaluar, no se pretende juzgar lo que ya ocurrió, sino que toda evaluación debe ser vista como un trampolín para lograr mejoras en la performance futura de las personas.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es una herramienta fundamental para medir el desempeño organizacional ya que arroja indicadores reales acerca del mismo lo que permite poder trabajar sobre ellos.

Son muchos los beneficios de contar con un procedimiento formalizado de evaluación:

- Ayudar a que el colaborador conozca cual es su contribución individual al logro de los objetivos planteados para sí y para la compañía, recibiendo claramente la opinión que se tiene de su desempeño.
- Detectar fortalezas y áreas de mejora, a fin de diseñar planes de acción individual, grupal y organizacional.
- Ofrecer la oportunidad a cada empleado para que pueda tener un tiempo y lugar donde analizar su desempeño junto con el supervisor, aumentando así la comunicación existente.
- Optimizar la relación Jefe- colaborador, en un marco de reglas claras y expectativas comunes.
- Incrementar la motivación del empleado, brindando apoyo a sus inquietudes e involucrándolas en los objetivos de la empresa.

---

<sup>5</sup> **CHIAVENATO**, Idalberto. Ob. cit., p. 359.

- Detectar necesidades de capacitación.

### **Responsabilidad de la evaluación del desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por cada organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al jefe directo, al mismo empleado, al empleado y al jefe, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité creado especialmente para este fin. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

En la empresa en la cuál sitúo mi trabajo, la responsabilidad de la evaluación será del **jefe de cada empleado y del propio evaluado**, mediante una autoevaluación, aunque siempre con el soporte fundamental del área de Recursos Humanos.

Por un lado, el jefe directo como evaluador o analista del desempeño es la figura más tradicional, pero sin dudas, absolutamente imprescindible para cualquier programa de evaluación del desempeño humano. La visión que posee para realizar la tarea de análisis está enmarcada por las problemáticas de su propia unidad o área de gestión. Habitualmente, la información que maneja el jefe directo sobre el desempeño de la persona suele ser rica y detallada. El propósito de la revisión que realiza es el de posibilitar un mayor ajuste del desempeño de la persona a las necesidades de gestión. Esta perspectiva de análisis del desempeño es siempre posible y altamente contributiva para reforzar el vínculo entre jefe y colaborador.

Y por otro lado, el propio evaluado como evaluador o analista de su propio desempeño a través de una autoevaluación, tomando como perspectiva su propia gestión. Sin dudas, el empleado posee abundante y detallada información de sus logros y fracasos, más que ninguna otra persona, aunque tal vez desde una mirada subjetiva y parcial. El propósito de este tipo de autoevaluación es incrementar la habilidad de autodesarrollo del propio individuo, al asumir con madurez la revisión de su desempeño.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

En función de la información recabada, podemos decir que la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en El Litoral SRL, obedece a una serie de objetivos que se pretenden alcanzar mediante la misma.

Se considera esencial a la evaluación del desempeño, como base para la toma de decisiones futuras que atañen a:

**RECOMPENSAR:**

- Compensaciones: aumento de sueldo por méritos según política de compensaciones vigente, gratificaciones, etc.
- Oportunidades: búsquedas internas, planificación de carreras, promociones, etc.

**MEJORAR:**

- Planes de desarrollo de habilidades: capacitación y desarrollo, mejoras del rendimiento, detección de necesidades de formación, etc.

**FOCALIZAR:**

- Monitoreo permanente en los casos de baja performance, y definición de planes de acción.

Podemos resumir diciendo, que la evaluación del desempeño, se focalizará en el logro de los objetivos organizacionales y en la satisfacción, motivación y bienestar de los empleados.

**Modelo de evaluación del desempeño**

Hay una cierta tendencia en organizaciones modernas, a contar con una gestión de sus Recursos Humanos por competencias y con perfiles de puestos perfectamente delineados bajo este concepto, lo cual permite que la evaluación de desempeño se realice bajo este esquema también.

A continuación propongo esbozar una breve descripción de la gestión por competencias, ya que si bien la organización no cuenta con estos conceptos, muchas de sus definiciones nos servirán de base para la construcción de nuestro modelo de evaluación del desempeño.

El concepto de competencias fue planteado inicialmente por David Mc Clelland como una reacción ante la insatisfacción con las medidas utilizadas tradicionalmente para predecir el rendimiento en el trabajo, y las definió como *"la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en su trabajo y se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación"*.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> MC CLELLAND, David C. "Motivación Humana". 1973.



El elemento distintivo del concepto y de su metodología implica el abordaje de las dificultades de las personas en el momento de alcanzar las metas que se han propuesto. Las competencias identificadas son siempre constructos muy específicos ligados a puestos concretos dentro de las organizaciones.

Podemos definir a las competencias como un conjunto de cinco elementos, los cuáles se clasifican de acuerdo a su dificultad de detección en:

**Motivo:** es una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona hacia una acción u objetivo determinado.

**Rasgos de carácter:** es la predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado. Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

**Concepto de uno mismo:** se trata de actitudes o valores, es lo que la persona piensa de sí mismo y lo que hace o está interesado en hacer.

**Conocimientos:** la información que una persona posee sobre áreas específicas.

**Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Una competencia se define de la siguiente manera:

**Nombre:** se selecciona sobre la base del área específica de trabajo o comportamientos a los que hacemos referencia.

**Definición:** se establece conceptualmente el alcance de la competencia para asegurar una unidad de criterios respecto a su significado.

**Indicadores conductuales:** detallan qué es lo que la persona hace y cómo lo hace.

**Dimensiones de análisis:** debido a que los indicadores conductuales describen lo que la gente hace y cómo lo hace, las dimensiones implicadas en cada competencia varían, por ejemplo: intensidad de la acción, amplitud del impacto, complejidad, monto de esfuerzo, etc.

Al hablar de competencias, no podemos pasar por alto, los aportes de una referente del tema en nuestro país como es Martha Alles<sup>7</sup> quien define a la gestión por competencias como una metodología de trabajo cuyo objetivo es alinear los recursos humanos, con la estrategia organizacional.

---

<sup>7</sup> ALLES, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 3ª ed. Ediciones Granica, 2002.

Según lo expresa la autora, la metodología es precisa, fácil de comprender y requiere del involucramiento de la Dirección, sin embargo, si se trata de una empresa que en materia de Recursos Humanos sólo liquida salarios y lleva legajos del personal, su implementación requerirá también de un cambio de políticas sobre esta temática.

Si la empresa no tiene implementado un sistema de gestión de Recursos Humanos por competencias, si no tiene un manejo estratégico de los mismos, deberá necesariamente ocuparse de delinear sus competencias claves, para luego definir los demás procesos de descripción de puestos, selección, evaluación del desempeño, etc. en función de estas.

Luego de lo expuesto anteriormente, y debido a las características de la organización sobre la cual estoy trabajando, y a que no cuenta con una política de Recursos Humanos basada en competencias, se ha decidido que el modelo que se aplique será de **tipo mixto**: se tomarán ideas y definiciones de los modelos tradicionales de evaluación, al tiempo que se introducirán conceptos propios de la evaluación por competencias, como una manera de acercarnos a la administración del desempeño, enfoque basado fundamentalmente en la gestión por competencias.

### **Método de evaluación de desempeño**

El método que se escoja para evaluar el desempeño depende de las características de cada organización y de cómo se han definido los puestos dentro de la misma.

Si bien existen innumerables formas de evaluar el desempeño, las más comunes son:

- Método de escalas gráficas: evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Se usa un formulario de doble entrada: las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas verticales los grados de variación de tales factores. Cada uno de los factores se dimensiona desde un desempeño pobre, insuficiente, hasta el óptimo o excelente. Una variante de este método, es la asignación de puntos para cuantificar los resultados y facilitar la comparación entre empleados. Los factores se ponderan y se les dan valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación.
- Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de

desempeño individual. Cada bloque tiene de dos a cuatro frases, y el evaluador debe escoger a la fuerza sólo una o dos, las que se apliquen más al desempeño de sus subordinados.

- Método de investigación de campo: en este método se evalúa el desempeño de los subordinados buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño mediante el análisis de hechos o situaciones. Permite emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto al superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Es realizada por el jefe directo, con asesoría de un especialista en evaluación de desempeño.
- Método de incidentes críticos: se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características externas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. El superior registra los hechos excepcionales positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.
- Método de comparación por pares: el método compara los empleados de dos en dos.

En cuanto al método de evaluación, El Litoral, necesita un método de fácil aplicación y comprensión debido a su inexperiencia en esta materia. Por lo tanto, se ha escogido el método de **escalas gráficas** tanto para la evaluación del supervisor directo como para la aplicación de la autoevaluación, ya que será el de mayor utilidad teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar y debido a su sencillez y facilidad de aplicación. Si bien como todo método no es infalible y presenta numerosas desventajas, las mismas buscarán minimizarse mediante una adecuada capacitación.

### **Tres aspectos fundamentales a considerar en toda evaluación de desempeño**

#### **Capacitación:**

Para explicar el proceso de entrenamiento que se seguirá en la compañía, se utiliza el concepto enunciado por Chiavenato<sup>8</sup>: *"es un proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual, las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos"*.

---

<sup>8</sup> **CHIAVENATO**, Idalberto. Op. cit., p. 416.

En todo proceso de evaluación es fundamental que todas las partes afectadas, tengan un acabado conocimiento del mismo. Tanto evaluados como evaluadores necesitan conocer la importancia, los beneficios y los objetivos que se persiguen con el sistema que se va a implementar, además de participar en las distintas etapas del proceso para garantizar su involucramiento.

Todos los empleados de la organización, en los distintos niveles, deberán ser formados sobre:

- La importancia, objetivos y utilidades.
- El método e instrumento de evaluación.
- La posibilidad de errores.
- La importancia de la entrevista de evaluación.

Absolutamente todas las personas que serán evaluadas, necesitan sentirse parte del sistema que los involucra a fin de evitar reacciones adversas e indiferencias hacia el mismo y garantizar su participación.

En este caso, la capacitación tendrá como objetivo fundamental, dar a conocer en profundidad el proceso, cambiar la actitud de los empleados para crear un clima más satisfactorio, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a la evaluación de desempeño propiamente dicha.

### **Elementos subjetivos del evaluador:**

Las mediciones subjetivas del desempeño muchas veces conducen a distorsiones de la calificación, que generalmente están relacionadas a falta de imparcialidad por parte del evaluador, prejuicios personales, estereotipos, etc. A continuación se detallan los errores más frecuentes en los cuales puede caer todo evaluador que se enfrenta por primera vez a un proceso de evaluación:

- Prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación del desempeño, basándose en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

- Error de tendencia central: tasación inexacta del desempeño, en la cual todos los trabajadores son calificados dentro de la media.
- Error de suavidad o firmeza: índice de error en el cual el evaluador generalmente tiende a dar calificaciones inusualmente altas o bajas a los empleados.
- Error de novedad o efecto de acontecimientos recientes: porcentaje de inexactitud detectado basándose en gran medida en el comportamiento más reciente, en lugar de centrarse en el comportamiento del empleado a lo largo del período de evaluación.
- Error de contraste: cuando la inexactitud deriva de la comparación con otro evaluado anteriormente.

Estas distorsiones, buscarán ser resueltas mediante un adecuado diseño del instrumento, un claro manual de evaluación y un entrenamiento adecuado.

### **La entrevista de evaluación del desempeño:**

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. Es necesario darle a conocer al empleado la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse los objetivos. Esta comunicación se establece durante la entrevista de evaluación del desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

El gerente y/o jefe, debe tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

En este marco teórico hemos recorrido diversos aspectos de la evaluación de desempeño. Si bien esta temática puede ser abarcada en extenso y desde diferentes perspectivas, me centré básicamente en presentar conceptos e ideas claves que servirán de apoyo para el presente trabajo.



# Marco de Referencia Institucional

[ capítulo III ]

**[ Ficha técnica ]**  
de la organización

**EL LITORAL**  
S.R.L.

**7 de Agosto de 1918**  
fecha de fundación

**Caputto, Salvador**  
fundador

**periódico vespertino**  
rubro

**prensa escrita**  
negocio principal

**45.000 ejemplares promedio [de lunes a domingo]**  
tirada diaria

**25 de Mayo 3536**  
dirección

**0342 - 4502500**  
teléfono

**Santa Fe**  
localidad

**www.litoral.com.ar**  
página web

**litoral@litoral.com.ar**  
e-mail

## **MARCO CONTEXTUAL**

En términos estructurales podría decirse que en 1918 Argentina vivía la euforia de un gobierno popular bajo el ademán de Hipólito Yrigoyen; se producían el Grito de Alcorta y la semana trágica y asomaban los graves conflictos económicos y sociales al conjuro de una crisis de carácter universal.

En ese tiempo, la Argentina estaba tratando de elaborar el impacto que produjo en el estado, la sociedad y la economía la Primera Guerra Mundial, una guerra que aparentemente no ha provocado efectos visibles, pero la mirada histórica permite apreciar que los impactos han sido fuertes y sus efectos se harán notar unos años después.

Mientras tanto, Santa Fe participa de este proceso atendiendo su propio proceso de transformación de sociedad tradicional a sociedad moderna. La Santa Fe de 1918 es una pequeña capital de provincia de alrededor de 80.000 habitantes. Al ritmo del siglo se transforma la ciudad aldeana, aunque a diferencia de Rosario y Buenos Aires, el crecimiento poblacional no alcanza niveles de masividad como para alterar radicalmente los rasgos de la vida cotidiana.

En ese entonces, Santa Fe era una ciudad- estado con una presencia sobredimensionada de los actores político- institucionales, característica esta que ayuda a explicar el desarrollo posterior de la prensa local.

En esos años de la primera posguerra mundial, en medio de una notable expansión del mercado de lectores, la prensa argentina atraviesa un período de transición, del diario político, característico del siglo XIX, al diario moderno del siglo XX. La declinación del viejo periódico faccioso del siglo XIX, ha ido cediendo su lugar a diarios que se constituyen como actores con intereses específicos, independientes del sistema político. El diario moderno no rehúye a la política, pero se sitúa frente a ella como un espacio de pensamiento.

Santa Fe, ciudad en proceso de modernización, presenta un escenario en el que los nuevos actores sociales buscan espacios de participación intelectual y política e instan a redefinir un nuevo perfil en la prensa santafesina. Es el discurso periodístico el que intenta expresar la conciencia colectiva y no sólo mostrar las luchas facciosas que caracterizaron al siglo XIX.

Este proceso refleja la existencia de numerosos periódicos, de los cuales algunos nacieron para apoyar u oponerse a determinadas candidaturas políticas y otros para modelar la opinión pública a través de una visión que se adapte a ese cambio. En la ciudad existían tres diarios: "Nueva Época", "Santa Fe", y "El Imparcial"; los



cuales han ido desapareciendo luego debido a las profundas transformaciones que se fueron sucediendo en el siglo XX, además de problemas de tipo gremiales y económicos. Con la llegada de "El Litoral" el 7 de agosto de 1918, Santa Fe sumaba su cuarto periódico, siendo actualmente el único con que cuenta la ciudad.

#### En 1918 una nueva voz: El Litoral

El 7 de agosto de 1918, bajo este clima de búsqueda, de desencuentros y de lucha, Salvador Caputto fundaba El Litoral, con el ideal de que fuera el medio más eficaz de obtener la corrección de las arbitrariedades políticas y administrativas, como una fuerza de propaganda y de información puesta al servicio de la comunidad y como vehículo para las aspiraciones comunales; la idea de un diario independiente que fuera la expresión de una comunidad moderna y dinámica.

El Litoral, fue la continuidad de otro diario: La Palabra. El pasaje de una institución a otra estuvo signado por las preocupaciones provocadas por el cambio de escenario que representa el fin de la Primera Guerra Mundial. De La Palabra, fundado en 1915, han transcurrido apenas tres años, pero la aceleración del tiempo histórico superará al tiempo cronológico.

Las contradicciones entre tradición y cambio tendrán en el plano de las visiones culturales un campo privilegiado para manifestarse. La ciudad de Santa Fe y su región serán espacios atravesados por las tensiones propias de los procesos de modernización en donde, en todo caso, la tradición como ideología encuentra su anclaje en fracciones de clases que hacen valer el privilegio del pasado para legitimar su condición dirigente ante nuevos actores sociales que no están dispuestos a aceptar, a libro cerrado, esta voluntad hegemónica.

La creación de El Litoral es una iniciativa que manifiesta la preocupación de ciertos núcleos sociales por ampliar los niveles de participación cultural, reforzar el liderazgo intelectual y moral de la ciudad.

El Litoral interviene en la coyuntura política y, en el camino, va definiendo algunos tópicos que caracterizarán su línea editorial: reconocimiento del rol del Estado en temas como educación, seguridad y salud; apoyo a la iniciativa privada y a la cultura del trabajo; respeto irrestricto a las libertades civiles y políticas; identificación con las experiencias culturales y estéticas de la época; abierta simpatía por los ensayos reformistas y preocupación cotidiana por los temas de carácter regional intentando en este punto, expresar a través del discurso periodístico la conciencia colectiva de la sociedad.

Para mediados de los años treinta, El Litoral ya es el principal diario de la región. La obtención de este logro puede explicarse por la eficiencia de la gestión empresaria y su capacidad para innovar formas y contenidos, pero, desde una perspectiva política podría decirse que El Litoral se transforma en el diario hegemónico de Santa Fe, porque contribuye mejor que nadie a la tarea de modelación de la opinión pública, elaborando en términos de sentido común una visión que incluye a la élite dirigente, a las clases populares y al propio diario, en tanto y en cuanto El Litoral también se va forjando en un proceso de "ida y vuelta" con la sociedad.

#### El diario en el tiempo

La empresa iniciada en 1918, consolidada con el esfuerzo de sucesivas generaciones y la labor cotidiana de miles de colaboradores que eslabonaron su historia, logró imponer el estilo de una prensa independiente y honesta en un medio altamente competitivo.

A lo largo de su historia, el diario ha tratado siempre de acompañar los cambios sociales de la región, mediante la actualización de los contenidos periodísticos y la incorporación de la mejor tecnología accesible en cada momento: desde la plana originaria a las sucesivas rotativas, de la mecánica a la electrónica, de la tinta negra a los cuatro colores.

Respecto de su línea editorial, el espíritu de los iniciadores fue hacer de éste un diario independiente, con fuerte apoyo a la institucionalidad republicana y a la educación como herramienta irremplazable de integración social. Las generaciones que lo continuaron tomaron estas banderas y las revalidaron a través del tiempo enfatizando aspectos culturales y productivos.

Todo esto estuvo y está acompañado, por una profunda reforma en el enfoque periodístico, una mayor jerarquización de las noticias locales y regionales, el tratamiento del color en las imágenes, una mayor participación de los elementos visuales- fotos, ilustraciones e infografías-, estilos renovados de redacción y, en general, todos los recursos aportados por la investigación gráfica y los test de lectura para favorecer la percepción, comprensión y disfrute de los textos periodísticos.

En 1996 específicamente, se produjo una sustancial transformación del sistema de producción gráfica mediante el reemplazo de equipamiento mecánico por material informático y digital, tanto en lo que refiere al taller de preimpresión como a la planta impresora propiamente dicha.

A partir de marzo de 1997, El Litoral vuelca parte de su edición cotidiana a Internet. En su sitio: [www.litoral.com.ar](http://www.litoral.com.ar), los santafesinos diseminados por todo el mundo tienen la oportunidad de estar al día con los principales acontecimientos políticos, deportivos, sociales y policiales que suceden en la región. Por otra parte, a través del correo electrónico se ha establecido una fluida corriente de comunicación; canal por el que llegan al diario sugerencias, mensajes y pedidos sobre algunos temas.

Actualmente el diario tiene una tirada de 45.000 ejemplares promedio de lunes a domingo y un readership de 6 lectores por ejemplar, lo cual lleva a 270.000 el número de lectores.

En estos tiempos la rapidez de las comunicaciones y la globalización de las noticias, hacen replantear constantemente la mejor manera de llegar al público. Ante un abanico de lectores cada vez más exigente y segmentado, debe responder con un producto que, sin perder de vista los objetivos iniciales, sea competitivo en el amplio espectro de ofertas. Eso se logra con un trabajo diario "de laboratorio", donde se planean estrategias que apuntan a atender las necesidades de la región, acompañando de la mejor manera las inquietudes que son importantes para su gente.

Desde siempre, en un rasgo que es común a la prensa en general, El Litoral ha sobredimensionado a la "opinión pública" como el principal dispositivo de legitimación de su intervención en la esfera política y pública.

### Gestión de Recursos Humanos en El Litoral

El Litoral cuenta con una gerencia de Recursos Humanos que depende directamente del Consejo de Administración (ver organigrama adjunto), y está compuesta por tres personas que se encargan de la gestión de los 223 empleados con que cuenta la organización.

Con respecto a las distintas prácticas que atañen al personal, es la gerencia quien las define, buscando la mejor manera de desarrollar y potenciar las capacidades de los empleados para un mejor aprovechamiento integral de los mismos en beneficio de la empresa.

De acuerdo a lo expresado por el Gerente de Recursos Humanos, el señor Juan Carlos Delbianco en la entrevista realizada, existe en el diario una formulación explícita sobre la política de recursos humanos, aunque afirma que su cumplimiento es muy complicado dado la falta de apoyo de los cuadros directivos, y dado que la gestión estratégica de la empresa no está totalmente integrada con la de dicha gerencia. A pesar de esto, considera que a partir del año 2002 se han ido logrando algunos avances en relación a este tema, ya que hasta entonces, la gerencia sólo se encargaba de tareas netamente administrativas.

En cuanto a la **previsión de personal**, existe una estimación anual definida hasta el mes de diciembre del presente año, al mismo tiempo que se planifica las posibles sucesiones.

Con respecto a la **capacitación**, esta se lleva a cabo según las necesidades específicas de cada área, y para ello, normalmente se recurre a capacitadores internos como técnicos o personal especializado de la empresa.

La **selección de personal** se realiza por medio de la Gerencia de Recursos Humanos, la cual trata de cubrir las vacantes por medio de una búsqueda interna, aunque de no conseguir los resultados pretendidos, se recurre a la selección externa, mediante la publicación masiva de las vacantes. Una vez concluidos los pasos siguientes de la selección, la decisión final se realiza en conjunto con el área solicitante.

La organización cuenta con una **descripción de puestos** formalizada, la cual ha sido realizada por cada Gerencia en particular con el apoyo del Consejo de Administración.

Si bien no existen previsiones suficientes para el establecimiento de **planes de carrera**, se da una cierta movilidad interna. Actualmente están identificadas las posibilidades de movilidad vertical y lateral para la plantilla de la organización, pero

sólo establecidas para el corriente año, dado que, debido al momento coyuntural y al tipo de empresa, no son muchas las oportunidades.

Aunque no se efectúa de manera habitual, existe cierta **rotación de personal** en algunos puestos con el fin de que cada empleado conozca, además de su tarea específica, la de por lo menos otro empleado, para secundarlo o reemplazarlo en determinadas circunstancias. Sin embargo en otros sectores, donde se requiere un alto grado de conocimiento y práctica, es casi imposible sostener este tipo de prácticas.

En la actualidad, no existen **sistemas de incentivos** en la organización. La causa de esto se encuentra en la crisis económica por la que atraviesa la empresa a causa de la difícil situación del país, que la ha obligado a reducir su tirada diaria, además de gran cantidad de sueldos y de tener que recortar las jornadas de trabajo y ciertos incentivos que se ofrecían anteriormente. Pese a esto, la empresa se esfuerza por seguir brindando los beneficios de una obra social, además de descuentos en algunos comercios, etc.

En la organización existen mecanismos formales de **comunicación interna**, ya sea para expresar ideas y opiniones por parte de los empleados como para la relación que las distintas Gerencias mantienen con éstos.

La empresa cuenta con una **base de datos** con toda la información inherente al personal, desde los datos personales, estadísticas de enfermedades, accidentes, hasta la liquidación de sueldos y leyes sociales. La información contenida en dicha base de datos la proporcionan en mayor o menor medida las distintas gerencias, que colaboran normalmente con el área de Recursos Humanos.

Y por último, con respecto a la **evaluación de desempeño**, la misma siempre se ha realizado de forma parcial e incompleta, sin un mecanismo formalizado para tal fin.

Características del antiguo sistema de evaluación:

- Era una imposición del departamento de RRHH.
- Era concebido por los empleados como una obligación que debía cumplirse una vez al año.
- Falta de formación de los evaluadores.
- Sólo se evaluaba con la opinión del supervisor directo del empleado.
- No fomentaba la discusión con los empleados.
- Era un sistema netamente subjetivo y que no contaba con mecanismos de control.

Sin embargo, de la información recogida, se puede afirmar que existe actualmente gran interés por parte de la Gerencia de Recursos Humanos por desarrollar un sistema formal para evaluar el rendimiento de sus empleados, razón por la cual, se ha escogido este tema para desarrollar el presente trabajo de graduación.

A partir de ello, lo que se pretende lograr mediante el desarrollo del mismo, es implementar un sistema de evaluación del desempeño que sirva como algo más que una herramienta para premiar resultados o castigar la falta de los mismos. Se busca diseñar un sistema que permita hacer un seguimiento periódico del alcance de los resultados, para corregir desvíos y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. Se hará hincapié en desarrollar las capacidades y competencias del individuo para un óptimo desempeño en su puesto.

Con todo lo expuesto anteriormente, y a pesar de que la preocupación de la alta dirección por los recursos humanos es mínima, se nota dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, un gran cambio de actitud con respecto a este tema, donde se intenta destacar cotidianamente que el factor humano es de vital importancia para el desarrollo organizacional.

## **ANÁLISIS FODA DE LA GESTIÓN DE RRHH**

### FORTALEZAS

- Existencia de un departamento exclusivo de Recursos Humanos
- Formulación explícita de políticas de Recursos Humanos
- Definición de estimaciones anuales de personal
- Gestión de capacitación en función de necesidades específicas
- Existencia de descripciones de puestos formalizadas
- Existencia de base de datos de personal
- Existencia de mecanismos formales de comunicación

### DEBILIDADES

- Previsiones insuficientes para el establecimiento de planes de carrera
- Inexistencia de mecanismos de evaluación formalizados
- Inexistencia de sistemas de incentivos
- Poco interés por parte de directivos en lo que respecta al departamento de Recursos Humanos
- Falta de integración de la gestión estratégica de la empresa con la gerencia de Recursos Humanos

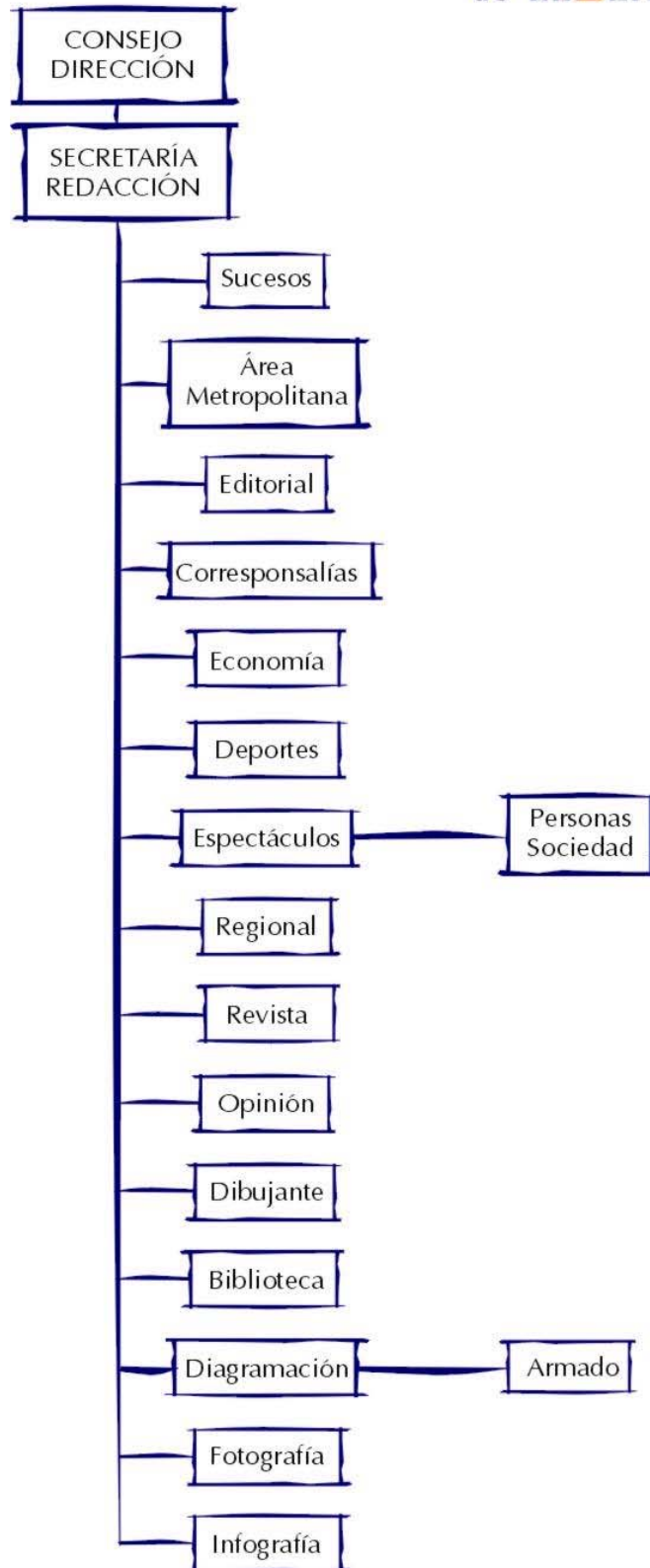
### AMENAZAS

- Crisis económica del país que afecta el desarrollo de políticas de Recursos Humanos
- Ausencia de mano de obra calificada
- Costos elevados de herramientas y maquinarias que no permiten la actualización del diario en esta materia

### OPORTUNIDAD

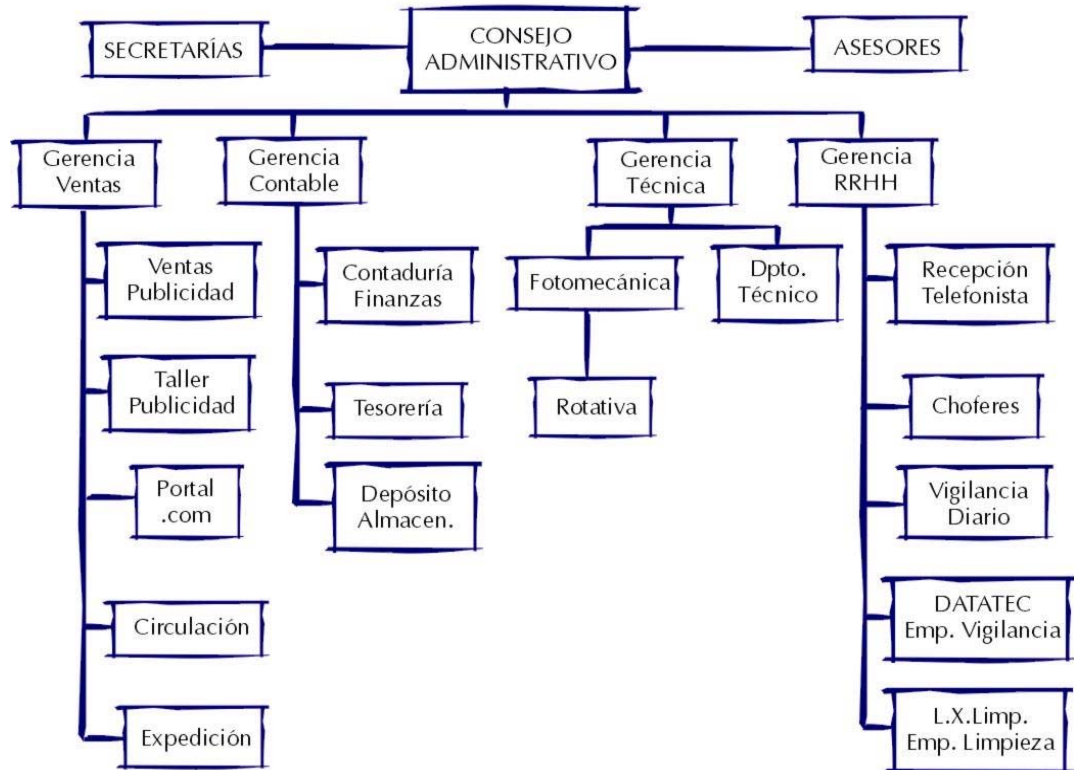
- Cambio de actitud en el mercado local con respecto al manejo de los Recursos Humanos en las organizaciones

**Organigrama**  
de EL LITORAL





Organigrama de EL LITORAL



## [ Listado de puestos ] de EL LITORAL

&gt;&gt; puesto

&gt;&gt; cantidad de personas

Periodistas	
Aspirante	2
Archivero	2
Caricaturista	1
Cartógrafo	1
Colaborador permanente	9
Corrector	6
Corresponsal	13
Cronista	12
Diagramador	8
Dibujante	1
Editorialista	1
Fotógrafo	8
Guionista	1
Jefe de noticias	2
Jefe de Redacción	2
Jefe de Sección	4
Regionales	
Economía	
Sucesos	
Deportes	
Letrista	2
Operado de fotomontaje	10
Redactor	8
Reportero	26
Reportero gráfico	2
Retratista	1
Secretario de Redacción	3
Tipeador	1
Traductor	1
<b>Total Periodistas [25 puestos]</b>	<b>127 pers.</b>

...continúa

| Listado de puestos | de EL LITORAL

&gt;&gt; puesto

&gt;&gt; cantidad de personas

Administrativos	
Asistente	3
Auxiliar Área personal	2
Auxiliar contable	6
Auxiliar de facturación	4
Ayudante	5
Bibliotecario	4
Cadete	3
Cajero	6
Cobrador	4
Encargado El Portal ellitoral.com	5
Gerencias	4
Gerente contable	
Gerente Recursos Humanos	
Gerente Técnico	
Gerente de ventas	
Jefe de sección	6
Compras y almacén	
Créditos y cobranzas	
Dpto. Técnico	
Tesorería	
Ventas	
Recepcionista y telefonista	3
Secretarias administrativas	3
Técnico	5
<b>Total Administrativos [15 puestos]</b>	<b>63 pers.</b>

...continúa

[ Listado de puestos ] de EL LITORAL

&gt;&gt; puesto

&gt;&gt; cantidad de personas

Intendencia	
Ayudante de expedición, almacén	10
Chofer	3
Coordinador circulación	2
Jefe expedición	1
Jefe vigilancia	5
Ordenanza	2
Sereno	2
Sub-encargado expedición	1
<b>Total Intendencia [8 puestos]</b>	<b>26 pers.</b>

&gt;&gt; puesto

&gt;&gt; cantidad de personas

Gráficos	
Ayudante mecánico	12
<b>Total Gráficos [1 puesto]</b>	<b>12 pers.</b>

**Total empleados El Litoral****223 pers.**



# Metodología

[ capítulo IV ]

Para llevar a cabo el presente trabajo se utilizaron diversas herramientas que me permitieron recabar la información esencial a fin de que el diseño del sistema de evaluación del desempeño que propongo, sea congruente con las necesidades de la organización.

Con relación a los procedimientos para la recopilación de datos se utilizaron las siguientes técnicas:

**LA OBSERVACIÓN:** el primer acercamiento a la empresa consistió básicamente en conocer su dinámica interna, sus formas de trabajo, a manera en qué están divididas las tareas y acerca de las diversas prácticas de Recursos Humanos que se desarrollan allí.

**RECOPIACIÓN DOCUMENTAL:** Utilicé documentos escritos y no escritos para obtener datos e información relevantes para mi trabajo; fuentes históricas, archivos e informes de la empresa, documentos estadísticos, etc.

**LA ENTREVISTA:** como forma de interacción social, que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. (Savino, 1996: 167). Se realizaron distintos tipos de entrevistas con diversos actores dentro de la organización, lo que permitió que me interiorice sobre aquellos factores internos que permiten evidenciar las causas que justifican la realización del presente trabajo.

Se realizó una primera entrevista **no estructurada profunda**, que es aquella que se orienta a investigar en profundidad una determinada cuestión. (Sierra Bravo, 1998: 353). La misma se realizó al Gerente General, para indagar sobre cuestiones de la organización en su conjunto: historia, estructura, puntos fuertes y débiles de la misma, etc. (ver anexo).

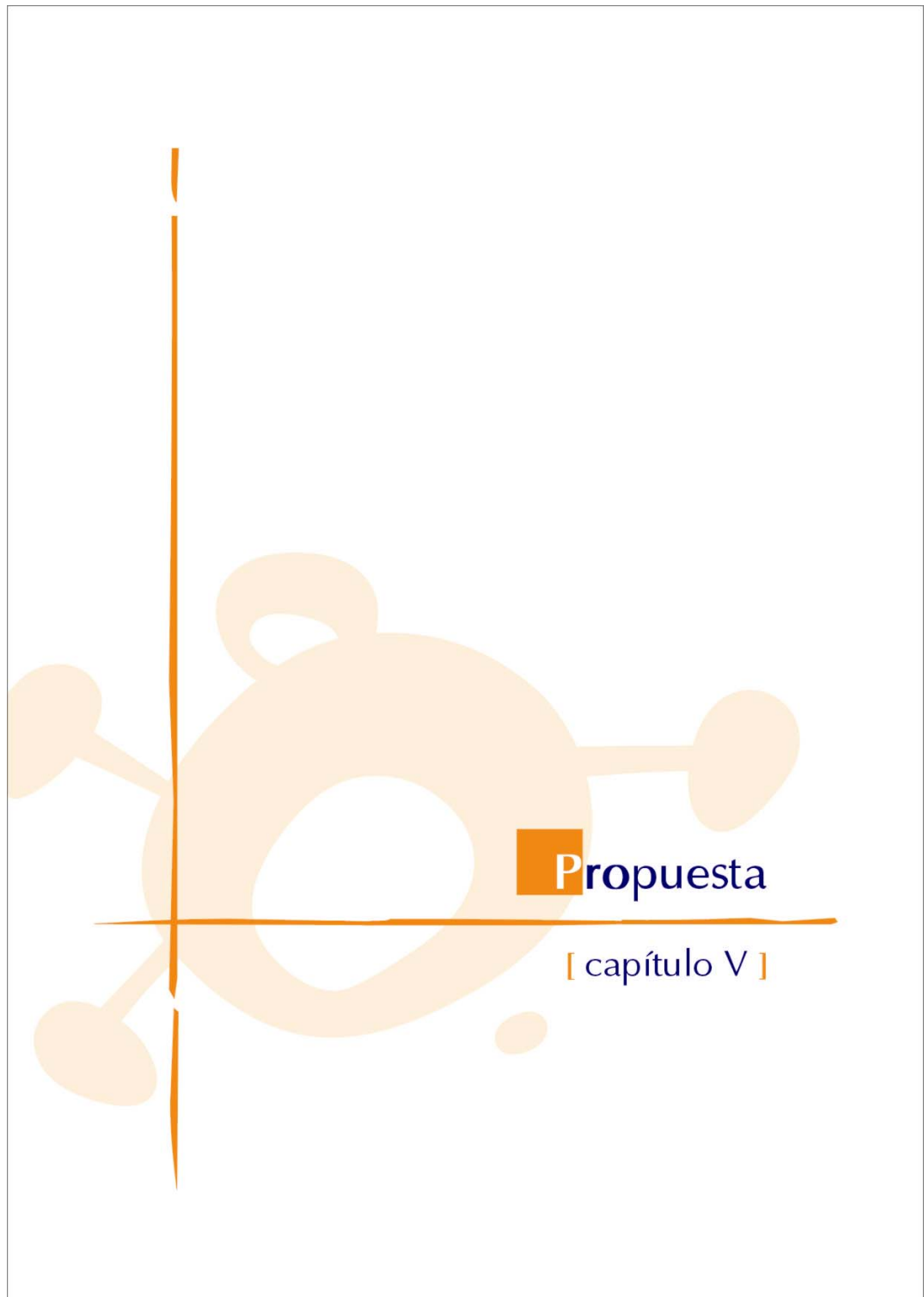
Luego, se entrevistó al gerente de Recursos Humanos con preguntas abiertas que fueron respondidas dentro de una conversación. Fue una **entrevista focalizada**, con una lista de cuestiones (guía de pautas) a fin de indagar acerca de las diferentes prácticas de recursos humanos que se desarrollan en la organización. (Ander Egg, 1995: 83). (Ver anexo).

Posteriormente, para la definición de los criterios de evaluación se utilizó una **entrevista no estructurada y no dirigida** que se efectuó nuevamente al gerente de Recursos Humanos y a los diversos jefes de departamentos quienes tuvieron completa libertad para expresarse sobre las dimensiones relevantes de cada puesto. Además, el mismo tipo de entrevista se mantuvo con personas de diversos puestos, referentes

dentro de la organización, a fin de conocer en profundidad cuáles son las dimensiones claves que ellos estiman necesario tener en cuenta en toda evaluación de desempeño. Por supuesto que el propósito de estas entrevistas también fue dar mayor participación a los empleados para que se sintieran parte del proceso que los involucra y evitar así todo tipo de resistencias al mismo.

A partir de las distintas entrevistas con personas claves dentro de la organización, se definieron las competencias fundamentales para cada familia de puestos las que luego fueron desglosadas en indicadores conductuales para facilitar la confección del modelo de evaluación.

EL CUESTIONARIO: para la realización de la evaluación propiamente dicha, se utilizó un cuestionario, rigurosamente estandarizado y pre-codificado, (Ander Egg, 1995: 85) en el cual las preguntas están formuladas de tal manera que sólo exigen elegir respuestas preestablecidas a partir de una escala de Lickert, donde el evaluador indicará su opinión dentro de un continuum preestablecido, en el cual deberá escoger únicamente por una de las cinco formulaciones.





objetivo general

**D**iseñar un sistema de evaluación de desempeño que responda a las **necesidades actuales de la organización**

[ **M**etodología ]

- I Definición de **política de evaluación del desempeño**  
a nivel organizacional ]
- II Definición de los **objetivos específicos** ]
- III Preparación del **programa** ]
  - a análisis de los **puestos** ]
  - b establecimiento de **criterios** ]
- IV **Elaboración del instrumento** ]
- V **Elaboración del manual** de desempeño ]
- VI **Campaña de comunicación** a toda la organización ]
- VII **Formación** de evaluadores ]
- VIII **Implementación** ]
  - a período de **prueba** ]
  - b **revisión y control** ]
  - c **implementación** ]
- VIII Análisis de **resultados y entrevistas** de evaluación ]

## I | Definición de política de evaluación del desempeño a nivel organizacional |

- 1- Existen diferentes formularios para las áreas:
  - Personal Administrativas
  - Periodistas
  - Personal Gráficos
  - Personal de Intendencia
  
- 2- Para todos los formularios existentes, hay un formulario de evaluación, así como otro de autoevaluación.
  
- 3- Si bien la revisión se realiza en forma anual, la misma estará sometida a revisiones cuatrimestrales, para un mejor seguimiento de las acciones propuestas.
  
- 4- El personal efectivo será evaluado una vez al año en el mes de noviembre, siempre que el empleado haya prestado servicios durante 6 meses como mínimo desde la evaluación anterior.
  
- 5- El personal que tenga más de 6 meses de antigüedad en la organización deberá completar su autoevaluación en los plazos establecidos por el departamento de Recursos Humanos.
  
- 6- En el caso de transferencia de un empleado es importante la participación conjunta del anterior y nuevo supervisor en la realización de la evaluación correspondiente.
  
- 7- El superior inmediato de cada empleado a evaluar completará los formularios de evaluación dentro de los plazos establecidos para tal fin, aplicando las pautas establecidas y considerando exclusivamente el desempeño desarrollado por el subordinado durante el período de evaluación.

- 8- El Departamento de RRHH tendrá por función esencial prestar colaboración en cada instancia del proceso:
- Impulsar el proceso de evaluación de desempeño, haciéndose responsable del cumplimiento estricto de los plazos establecidos.
  - Compatibilizar con los evaluadores directos los criterios para la aplicación homogénea en las distintas áreas y acordar un cronograma de trabajo que facilite el cumplimiento de los plazos.
  - Analizar y resolver casos de pedidos de revisión.
  - Encargarse de la recolección de los distintos formularios y de devolver aquellos que no hayan respetado las pautas establecidas.
- 9- La nomenclatura de criterios finales de evaluación es: Excelente, altamente efectivo, efectivo, medianamente efectivo y no aceptable, teniendo en cuenta que el cumplimiento esperado y la realización correcta de la tarea en el puesto de trabajo es considerado un **desempeño efectivo**.
- 10- Por último, deberán firmar el formulario todos los involucrados en el proceso (Evaluado y evaluador).

## II | Definición de los objetivos específicos |

Se han establecido como objetivos específicos del sistema de evaluación del desempeño los siguientes:

- Conocer el rendimiento global del empleado: la evaluación del desempeño permite un análisis sistémico de los resultados y competencias demostradas a fin identificar los aspectos a mejorar de cada empleado.
- Brindar retroalimentación al individuo evaluado: El sistema de evaluación del desempeño debe brindar a las personas que participan en él un feedback sobre aspectos positivos y sus aspectos de mejora para obtener un mejor desempeño laboral.
- Detectar fallas en el desempeño y diseñar acciones correctivas: planear, analizar y mejorar el desempeño de manera sistemática permite detectar áreas donde el empleado debe adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
- Detectar necesidades de capacitación: otro de los impactos relevantes de la evaluación de desempeño es el de posibilitar un adecuado diagnóstico de las necesidades de capacitación sobre una persona, grupo u organización.

### III | Preparación del programa |

#### a | Análisis de los puestos |

Se realizó en función de las familias de puestos ya existentes en la organización, teniendo en cuenta las descripciones de puesto provistas por al empresa:

- Puestos administrativos
- Puestos de periodistas
- Puestos de personal gráfico
- Puestos de personal de intendencia

#### b | Establecimiento de criterios |

Se definieron las competencias genéricas para cada familia de puestos. Los criterios fueron establecidos a partir de un análisis de los puestos y de distintas entrevistas realizadas al Gerente de RRHH y a los jefes de los distintos departamentos de la empresa. En las mismas se fue indagando acerca de las dimensiones relevantes de cada familia de puestos. Además, se dio participación a los empleados referentes de la organización para que pudieran definir desde su punto de vista qué cuestiones debían ser evaluadas o tenidas en cuenta en el proceso. Todo esto, con la intención de lograr un mayor involucramiento de los empleados y evitar resistencias hacia el sistema de evaluación.

Dado que la organización cuenta con familias de puestos ya definidas, se ha decidido que para la elaboración de la evaluación de desempeño se mantendría dicha distribución de puestos.

Por lo tanto, se elaboraron 4 modelos de evaluaciones diferentes, acorde con las especificaciones de cada familia de puestos:

- Evaluación de desempeño para puestos Administrativos
- Evaluación de desempeño para Periodistas
- Evaluación de desempeño para personal de Intendencia
- Evaluación de desempeño para personal Gráfico

A continuación se definen los criterios de evaluación para cada familia de puestos que determinan qué dimensiones se tendrán en cuenta a la hora de elaborar el instrumento de evaluación. Además, se establecen indicadores conductuales para cada dimensión de manera tal de identificar conductas puntuales en relación a cada competencia.

## Criterios de evaluación para PUESTOS ADMINISTRATIVOS

### **Trabajo en equipo**

#### **Definición:**

Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización. Se integra rápidamente a cualquier grupo humano. Colabora incluso más allá de su sector. Escucha, aprende y enseña, propiciando muy buen clima de trabajo. Promueve y genera cooperación.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Actúa de modo de privilegiar los resultados del equipo a los logros individuales.
2. Asegura que todos los miembros del grupo tengan la oportunidad de contribuir al logro común.
3. Apropiadamente expresa su opinión sin desmerecer las opiniones de los otros.
4. Demuestra interés en ayudar a otros miembros del equipo a resolver problemas.
5. Trabajando en equipo capitaliza las fortalezas de cada uno.
6. Escucha todos los puntos de vista.
7. Identifica y propone soluciones con las cuales todas las partes pueden beneficiarse.
8. Se esfuerza por encontrar áreas de acuerdo cuando algún conflicto traba la relación fluida del equipo.
9. Ayuda a mantener la moral en alto del equipo, cuando hay trabajo bajo presión.
10. Se muestra cooperativo cuando otros necesitan de su ayuda

### **Orientación al cliente**

#### **Definición:**

Busca la satisfacción del cliente tanto interno como externo, ofreciendo nuevas soluciones y respuestas a sus necesidades y expectativas. Valora y promueve actividades dirigidas a resolver y atender las necesidades de los clientes. Considera cómo los productos y servicios de la Empresa pueden mejorar el negocio del cliente. Se gana la confianza y respeto de los clientes anticipándose y cumpliendo con sus expectativas y necesidades. Crea una cultura en donde se enfatiza el mantenimiento y construcción de relaciones con los clientes actuales y potenciales.

**Indicadores de conducta:**

1. Chequea para asegurarse que ha interpretado correctamente las necesidades del cliente.
2. Establece claramente que cosas si y que cosas no, satisfacen la necesidad del cliente.
3. Considera el impacto de su accionar sobre el cliente.
4. Continuamente actualiza su conocimiento sobre el cliente.
5. Evalúa opciones con el cliente de modo de satisfacer sus necesidades a menor costo y eficientemente.
6. Dirige al cliente con la persona apropiada a fin de resolver un problema específico.
7. Regularmente monitorea la satisfacción del cliente.
8. Responde rápidamente a los problemas con un adecuado nivel de urgencia
9. Se mantiene calmo aún cuando el cliente se muestra enojado o ha perdido el control.
10. Identifica obstáculos y busca soluciones con valor agregado para el cliente.
11. Toma acción dentro del campo de sus responsabilidades, de modo de cubrir totalmente las expectativas del cliente.

**Comunicación****Definición:**

Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo tanto internas como externas, al tiempo que expresa sus ideas de un modo claro y preciso. Transmite efectivamente a otros información e ideas, conjuntamente con los valores y metas de la Empresa, fomenta la expresión libre de ideas y opiniones a efectos de orientar el desempeño.

**Indicadores de conducta:**

1. Formula preguntas abiertas para alentar a otros a dar su punto de vista.
2. Se comunica con los distintos pares en todo lo referido al Negocio.
3. Controla si ha sido bien comprendido, haciendo preguntas.
4. Demuestra concentración cuando escucha.
5. Usa un vocabulario apropiado a la audiencia.
6. Refuerza su comunicación relacionándola con los valores de la Empresa.
7. Usa herramientas apropiadas cuando hace una presentación.
8. Demuestra credibilidad y franqueza cuando comunica.



## **Orientación a la acción**

### **Definición:**

Se compromete con la acción, propone e implementa acciones para mejorar servicios y procesos tanto a nivel de su área de trabajo como a nivel organizacional. Toma decisiones eficientes en base al análisis de la mejor alternativa y provee soluciones innovadoras.

### **Indicadores de conducta:**

1. Toma decisiones oportunas a pesar de la complejidad, ambigüedad e incertidumbre, considerando sus implicancias en el corto y largo plazo
2. Elabora y analiza diferentes alternativas para la toma de decisiones
3. Se asegura que los procesos y sistemas de trabajo estén alineados con las estrategias del negocio
4. Realiza las tareas en el tiempo requerido
5. Integra los recursos disponibles y los asigna correctamente, respetando las normas y procedimientos de la compañía
6. Fija prioridades y objetivos, midiendo y evaluando los resultados alcanzados
7. Detecta necesidades para mejorar el rendimiento
8. Evalúa los resultados de decisiones tomadas y hace las correcciones necesarias.

## **Planificación y organización**

### **Definición:**

Establece cursos sistemáticos de acción asegurándose de alcanzar los objetivos específicos. Determina prioridades y asigna eficientemente los recursos. Determina prioridades y asigna efectivamente los recursos en función del tiempo.

### **Indicadores de conducta:**

1. Convierte u operacionaliza los objetivos en actividades y/o tareas.
2. Formula planes de acción para el logro de actividades y tareas, asignándole tiempo.
3. Opera instrumentos de control de gestión para determinar el avance de los proyectos.
4. Controla los tiempos insumidos en cada etapa del proceso.
5. Conoce en detalle el grado de avance de los proyectos/objetivos de su área.
6. Demuestra constante interés por organizar la unidad de gestión a cargo, de modo que el trabajo fluya normalmente, asegurándose el cumplimiento de la precisión, calidad, y los tiempos previstos.

7. Modifica los planes de acción, de ser necesario, a fin de alcanzar los objetivos comprometidos en tiempo y forma.
8. Cumple efectivamente, aún cuando tiene plazos cortos de ejecución.
9. Se muestra colaborador con otros miembros del equipo para alcanzar resultados en común.
10. Establece correctamente prioridades.

### **Responsabilidad**

#### **Definición:**

Dedicación exclusiva al trabajo y preocupación constante por prestar servicio al cliente de manera eficiente. Tiene en cuenta todos los aspectos en forma minuciosa y completa, asegurándose que se cumplan todos los pasos previstos.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Trabaja más allá de las pautas establecidas, buscando siempre mejoras incrementales en los procesos
2. Asume compromiso por el aprendizaje continuo
3. Cumple las acciones en forma eficiente, contribuyendo a la obtención de los objetivos planteados
4. Asume errores y trata de corregirlos
5. Se esfuerza por alcanzar su máximo desempeño

### **Iniciativa**

#### **Definición:**

Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión o cumpliendo con instrucciones prefijadas.

Evalúa, selecciona y actúa para resolver problemas y cumplir objetivos con variados métodos y estrategias, antes que le sean requeridos; actúa de forma proactiva en lugar de esperar pasivamente instrucciones o asignaciones.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Se anticipa a necesidades y formula recomendaciones, para que se tome acción en el nivel correspondiente de la Empresa.
2. Minimiza potenciales problemas anticipándose y preparando lo necesariamente adecuado para la situación.
3. Va más allá con su aporte, de lo requerido en la asignación de responsabilidades

4. Responde con un adecuado nivel de urgencia.
5. Busca información de distintas fuentes, antes de formarse una opinión o formular una recomendación.
6. Considera las nuevas ideas después de considerar todos los factores intervinientes y las potenciales consecuencias de las acciones.
7. Demuestra interés en trabajar en nuevos temas.
8. Se muestra dispuesto a asumir nuevas responsabilidades.
9. Anhela siempre aprender nuevas cosas.

### **Cumplimiento de normas generales**

#### **Definición:**

Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Utiliza los elementos de trabajo de manera responsable
2. Mantiene y hace mantener el orden y el cuidado de los elementos a su cargo
3. Cumple con los horarios de trabajo establecidos
4. Presenta una imagen prolija, y vestimenta adecuada

### **Flexibilidad**

#### **Definición:**

Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Se adapta fácilmente a los cambios.
2. Modifica su comportamiento en respuesta a las necesidades de los otros.
3. Reconoce los méritos de diferentes aportes y se apoya en ellos para realizar mejor su tarea.
4. Incorpora rápidamente otros puntos de vista cuando están convenientemente fundados.
5. Cambia de estrategia o enfoque, si la situación lo requiere.
6. Cambia de comportamiento siempre que se le demuestre que es mejor, a menor costo o más razonable otra posición.
7. Es capaz de defender una idea ante otros aprobada por el grupo de trabajo aunque originariamente no estuvo de acuerdo.

8. Adapta el estilo al auditorio, para ser efectivo en su comunicación.
9. Tiene en claro para cada situación, cuáles son los límites de las disposiciones y las regulaciones, de las cuáles no puede transgredir.
10. Hace aportes sustantivos dirigidos a alinear a la Empresa en función de la demanda del sistema.

## [ Criterios de evaluación para ] PERIODISTAS

### **Trabajo en equipo**

#### **Definición:**

Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización. Se integra rápidamente a cualquier grupo humano. Colabora incluso más allá de su sector. Escucha, aprende y enseña, propiciando muy buen clima de trabajo. Promueve y genera cooperación y trabajo en equipo, mostrando el logro del equipo en los resultados.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Actúa de modo de privilegiar los resultados del equipo a los logros individuales.
2. Asegura que todos los miembros del grupo tengan la oportunidad de contribuir al logro común.
3. Apropiadamente expresa su opinión sin desmerecer las opiniones de los otros.
4. Demuestra interés en ayudar a otros miembros del equipo a resolver problemas.
5. Trabajando en equipo capitaliza las fortalezas de cada uno.
6. Escucha todos los puntos de vista.
7. Identifica y propone soluciones con las cuales todas las partes pueden beneficiarse.
8. Se esfuerza por encontrar áreas de acuerdo cuando algún conflicto traba la relación fluida del equipo.
9. Ayuda a mantener la moral en alto del equipo, cuando hay trabajo bajo presión.
10. Se muestra cooperativo cuando otros necesitan de su ayuda

### **Comunicación**

#### **Definición:**

Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo tanto internas como externas, al tiempo que expresa sus ideas de un modo claro y preciso. Transmite efectivamente a otros información e ideas, conjuntamente con los valores y metas de la Empresa, fomenta la expresión libre de ideas y opiniones a efectos de orientar el desempeño.

**Indicadores de conducta:**

1. Formula preguntas abiertas para alentar a otros a dar su punto de vista.
2. Se comunica con los distintos pares en todo lo referido al Negocio.
3. Controla si ha sido bien comprendido, haciendo preguntas.
4. Demuestra concentración cuando escucha.
5. Usa un vocabulario apropiado a la audiencia.
6. Refuerza su comunicación relacionándola con los valores de la Empresa.
7. Usa herramientas apropiadas cuando hace una presentación.
8. Demuestra credibilidad y franqueza cuando comunica.

**Actitud proactiva****Definición:**

Responde a los cambios con una actitud positiva y muestra disposición para aprender nuevas formas de alcanzar responsabilidades del trabajo y los objetivos, comprendiendo los beneficios potenciales de corto y largo plazo. Evalúa, selecciona y actúa para resolver problemas y cumplir objetivos con variados métodos y estrategias, antes que le sean requeridos; actúa de forma proactiva en lugar de esperar pasivamente instrucciones o asignaciones.

**Indicadores de conducta:**

1. Intuición
2. Demuestra capacidad de generar y efectivizar nuevas ideas
3. Se muestra siempre interesado por las variables del entorno
4. Demuestra capacidad para manejar la incertidumbre
5. Posee flexibilidad para anticiparse a los cambios
6. Se muestra como agente de cambio

**Cumplimiento de normas generales****Definición:**

Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.

**Indicadores de conducta:**

1. Utiliza los elementos de trabajo de manera responsable
2. Mantiene y hace mantener el orden y el cuidado de los elementos a su cargo
3. Cumple con los horarios de trabajo establecidos
4. Presenta una imagen prolija y vestimenta adecuada

**Planificación y organización****Definición:**

Establece cursos sistemáticos de acción asegurándose de alcanzar los objetivos específicos. Determina prioridades y asigna eficientemente los recursos. Establece cursos sistemáticos de acción para él y sus colaboradores asegurándose de alcanzar sus objetivos específicos. Determina prioridades y asigna efectivamente los recursos en función del tiempo.

**Indicadores de conducta:**

1. Convierte u operacionaliza los objetivos en actividades y/o tareas.
2. Formula planes de acción para el logro de actividades y tareas, asignándole tiempo.
3. Opera instrumentos de control de gestión para determinar el avance de los proyectos.
4. Controla los tiempos insumidos en cada etapa del proceso.
5. Conoce en detalle el grado de avance de los proyectos/objetivos de su área.
6. Demuestra constante interés por organizar la unidad de gestión a cargo, de modo que el trabajo fluya normalmente, asegurándose el cumplimiento de la precisión, calidad, y los tiempos previstos.
7. Modifica los planes de acción, de ser necesario, a fin de alcanzar los objetivos comprometidos en tiempo y forma.
8. Cumple efectivamente, aún cuando tiene plazos cortos de ejecución.
9. Se muestra colaborador con otros miembros del equipo para alcanzar resultados en común.
10. Establece correctamente prioridades.

**Colaboración****Definición:**

Trabaja cooperativamente con otros, alineando su propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas de la Empresa.

**Indicadores de conducta:**

1. Presta ayuda a otras personas a fin de lograr las metas de la Empresa.
2. Hace sugerencias de nuevos enfoques cuando puede ayudar a algún miembro de la Empresa.
3. Presta ayuda a otros miembros del equipo en aquellos temas que son parte de sus fortalezas.
4. Busca facilitar la tarea de los otros.
5. Compatibiliza las urgencias y prioridades de su trabajo con las necesidades de los otros.
6. Releva las necesidades de otras áreas de la Compañía y ofrece la mejor solución.
7. Difunde conocimientos más allá de su área de responsabilidad.

**Relaciones públicas****Definición:**

Establece redes de información que facilitan el logro de los objetivos y metas de la empresa. Excelente nivel de relación interpersonal y causa buena impresión con los demás. Actúa de modo que demuestra comprender e interpretar las preocupaciones de los otros, facilitando la comunicación y las relaciones interpersonales. Establece con facilidad relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria. Tiene influencia sobre las personas (clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes) de las distintas compañías que manejan los productos líderes del mercado. Genera alianzas estratégicas para la empresa.

**Indicadores de conducta:**

1. Evalúa el estado emocional de la(s) persona(s) de modo de adecuar de la mejor manera la comunicación para ser entendido.
2. Hace preguntas para asegurarse que ha captado correctamente la preocupación del otro.
3. Se muestra franco y creíble.
4. Hace un esfuerzo consciente para crear un espacio que facilite la comunicación.
5. Escucha activamente al otro.
6. Percibe claramente lo que la persona siente y puede describirlo.



7. Facilita las buenas relaciones entre las personas, actuando el mismo como una parte de esa relación si fuera necesario.
8. Reconoce como las diferentes motivaciones llevan a tener distintas conductas.
9. Demuestra interés para que el otro comprenda, su idea, posición o sugerencia.

### **Autocontrol**

#### **Definición:**

Toma la mejor determinación en los temas a desarrollar y mantiene un estilo de trabajo consistente a pesar de encontrarse presionado por los plazos de cierre de redacción. Prioriza las demandas y aplica un criterio coherente para resolver situaciones complicadas. Mantiene un desempeño estable y control emocional cuando se enfrenta con el rechazo, la hostilidad o la presión de otros, y/o condiciones estresantes.

#### **Indicadores de conducta:**

1. No deja que las propias emociones interfieran con su trabajo.
2. No actúa de manera impulsiva.
3. Mantiene un estilo de trabajo consistente cuando debe cumplir con plazos ajustados, está cansado o en desacuerdo con algún tema.
4. Mantiene la calma cuando se enfrenta con alguien que ha perdido el control o cuando enfrenta quejas de otros.
5. Muestra una postura profesional, tanto en su tono de voz, como en su actitud y comentarios, cuando se enfrenta a situaciones estresantes.
6. Mantiene la efectividad aún ante plazos cortos de entrega del trabajo.
7. Utiliza un alto grado de diplomacia y tacto al trabajar con otros.
8. Mantiene el foco en la tarea u objetivo a pesar de enfrentarse con distracciones.
9. Se resiste a tomar una postura defensiva al ser confrontado con la crítica de un cliente.
10. Reacciona a las decisiones corporativas con un nivel adecuado de madurez profesional.
11. Mantiene la postura en situaciones difíciles.

### **Perseverancia**

#### **Definición:**

Es firme y constante en la consecución de sus metas. Desarrolla sus tareas, manejando el rechazo o la desilusión pero siempre manteniendo la efectividad.

**Indicadores de conducta:**

1. Toma acciones persistentes y sucesivas para superar obstáculos.
2. Prueba distintos enfoques, cuando sea necesario, para lograr la meta.
3. No abandona su objetivo después de ser rechazado o cuando enfrenta obstáculos.
4. Mantiene la atención en una tarea difícil durante largos períodos de tiempo para completarla, o hasta cuando es obvio que la tarea no es razonablemente lograble.
5. Mantiene un desempeño efectivo bajo tensión o estrés.
6. Cambia los obstáculos en oportunidades para realizar mejoras o en "desafíos" y se siente satisfecho por haberlos superado.

**Flexibilidad****Definición:**

Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.

**Indicadores de conducta:**

1. Se adapta fácilmente a los cambios.
2. Modifica su comportamiento en respuesta a las necesidades de los otros.
3. Reconoce los méritos de diferentes aportes y se apoya en ellos para realizar mejor su tarea.
4. Incorpora rápidamente otros puntos de vista cuando están convenientemente fundados.
5. Cambia de estrategia o enfoque, si la situación lo requiere.
6. Cambia de comportamiento siempre que se le demuestre que es mejor, a menor costo o más razonable otra posición.
7. Es capaz de defender una idea ante otros - aprobada por el grupo de trabajo - aunque originariamente no estuvo de acuerdo.
8. Adapta el estilo al auditorio, para ser efectivo en su comunicación.
9. Tiene en claro para cada situación, cuáles son los límites de las disposiciones y las regulaciones, de las cuáles no puede transgredir.
10. Hace aportes sustantivos dirigidos a alinear a la Empresa en función de la demanda del sistema.

## Criterios de evaluación para PERSONAL DE INTENDENCIA

### **Orientación al cliente interno**

#### **Definición:**

Busca la satisfacción del cliente interno, ofreciendo soluciones y respuestas a sus necesidades y expectativas. Considera como los productos y servicios de la Empresa pueden mejorar el negocio del cliente. Se gana la confianza y respeto de los clientes anticipándose y cumpliendo con sus expectativas y necesidades. Crea una cultura en donde se enfatiza el mantenimiento y construcción de relaciones con los clientes actuales y potenciales.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Chequea para asegurarse que ha interpretado correctamente las necesidades del cliente.
2. Establece claramente que cosas si y que cosas no, satisfacen la necesidad del cliente.
3. Considera el impacto de su accionar sobre el cliente.
4. Evalúa opciones con el cliente de modo de satisfacer sus necesidades a menor costo y eficientemente.
5. Dirige al cliente con la persona apropiada a fin de resolver un problema específico.
6. Regularmente monitorea la satisfacción del cliente.
7. Responde rápidamente a los problemas con un adecuado nivel de urgencia.
8. Identifica obstáculos y busca soluciones con valor agregado para el cliente.
9. Toma acción dentro del campo de sus responsabilidades, de modo de cubrir totalmente las expectativas del cliente.

### **Cumplimiento de normas generales**

#### **Definición:**

Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.

**Indicadores de conducta:**

1. Utiliza los elementos de trabajo de manera responsable
2. Mantiene y hace mantener el orden y el cuidado de los elementos a su cargo
3. Cumple con los horarios de trabajo establecidos
4. Presenta una imagen prolija y vestimenta adecuada

**Conocimiento del trabajo****Definición:**

Posee amplio dominio del tema que maneja, tiene los conocimientos adecuados y se preocupa por ampliar aún más los mismos. Es referente de su grupo de trabajo tanto dentro como fuera de su área. Construye enfoques lógicos para analizar los problemas, descubrir oportunidades y manejar situaciones en base a su experiencia y conocimientos, buscando referentes y recursos cuando sea necesario.

**Indicadores de conducta:**

1. Respuestas correctas a todas las consultas realizadas por el cliente interno y externo.
2. Manejo preciso de los métodos y procedimientos
3. Coordina adecuadamente los recursos que dispone fijando bien sus prioridades
4. Trabaja sin la necesidad de supervisión estrecha

**Responsabilidad****Definición:**

Dedicación exclusiva al trabajo y preocupación constante por prestar servicio al cliente de manera eficiente. Tiene en cuenta todos los aspectos en forma minuciosa y completa, asegurándose que se cumplan todos los pasos previstos.

**Indicadores de conducta:**

1. Trabaja más allá de las pautas establecidas, buscando siempre mejoras incrementales en los procesos
2. Asume compromiso por el aprendizaje continuo
3. Cumple las acciones en forma eficiente, contribuyendo a la obtención de los objetivos planteados
4. Asume errores y trata de corregirlos
5. Se esfuerza por alcanzar su máximo desempeño

**Iniciativa**

**Definición:**

Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión o cumpliendo con instrucciones prefijadas. Evalúa, selecciona y actúa para resolver problemas y cumplir objetivos con variados métodos y estrategias, antes que le sean requeridos; actúa de forma proactiva en lugar de esperar pasivamente instrucciones o asignaciones.

**Indicadores de conducta:**

1. Se anticipa a necesidades y formula recomendaciones, para que se tome acción en el nivel correspondiente de la Empresa
2. Minimiza potenciales problemas anticipándose y preparando lo necesariamente adecuado para la situación
3. Va más allá con su aporte, de lo requerido en la asignación de responsabilidades
4. Responde con un adecuado nivel de urgencia
5. Busca información de distintas fuentes, antes de formarse una opinión o formular una recomendación
6. Considera las nuevas ideas después de considerar todos los factores intervinientes y las potenciales consecuencias de las acciones
7. Demuestra interés en trabajar en nuevos temas
8. Se muestra dispuesto a asumir nuevas responsabilidades
9. Anhela siempre aprender nuevas cosas

**Planificación y organización****Definición:**

Establece cursos sistemáticos de acción asegurándose de alcanzar los objetivos específicos. Determina prioridades y asigna eficientemente los recursos. Establece cursos sistemáticos de acción para él y sus colaboradores asegurándose de alcanzar sus objetivos específicos. Determina prioridades y asigna efectivamente los recursos en función del tiempo.

**Indicadores de conducta:**

1. Convierte u operacionaliza los objetivos en actividades y/o tareas
2. Formula planes de acción para el logro de actividades y tareas, asignándole tiempo
3. Opera instrumentos de control de gestión para determinar el avance de los proyectos
4. Controla los tiempos insumidos en cada etapa del proceso

5. Conoce en detalle el grado de avance de los proyectos/objetivos de su área
6. Demuestra constante interés por organizar la unidad de gestión a cargo, de modo que el trabajo fluya normalmente, asegurándose el cumplimiento de la precisión, calidad, y los tiempos previstos
7. Modifica los planes de acción, de ser necesario, a fin de alcanzar los objetivos comprometidos en tiempo y forma
8. Cumple efectivamente, aún cuando tiene plazos cortos de ejecución
9. Se muestra colaborador con otros miembros del equipo para alcanzar resultados en común
10. Establece correctamente prioridades

### **Negociación**

#### **Definición:**

Logra alcanzar acuerdos compatibilizando las expectativas de ambas partes en cuestión. Explora tanto las posiciones de otros como las alternativas, a fin de proponer soluciones que beneficien a la Empresa.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Define y evalúa puntos de acuerdo y desacuerdo
2. Determina junto con otros la forma de asignar mejor los recursos
3. Desarrolla una estrategia donde tiene claro en que puntos es factible ceder y en cuáles mantenerse firme de modo de alcanzar la meta buscada
4. Evalúa adecuadamente las implicancias de un acuerdo
5. Desarrolla exposiciones en base a argumentaciones lógicas
6. Responde puntos de vista opuestos sin descalificar a su oponente
7. Se esfuerza por mostrar al otro los beneficios de adoptar su propuesta
8. Negocia teniendo presente cuáles son sus límites, no asume compromisos que no puede sostener
9. Se muestra convencido cuando sostiene una posición
10. Se muestra creíble cuando oferta una propuesta de acuerdo
11. Negocia teniendo siempre presente las políticas de la Compañía
12. Demuestra concentración en el logro de los objetivos previstos
13. Considera todos los actores involucrados en la negociación
14. Acciona estratégicamente de modo de ser aceptado como negociador

### **Flexibilidad**

#### **Definición:**

Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.

**Indicadores de conducta:**

1. Se adapta fácilmente a los cambios
2. Modifica su comportamiento en respuesta a las necesidades de los otros
3. Reconoce los méritos de diferentes aportes y se apoya en ellos para realizar mejor su tarea
4. Incorpora rápidamente otros puntos de vista cuando están convenientemente fundados
5. Cambia de estrategia o enfoque, si la situación lo requiere
6. Cambia de comportamiento siempre que se le demuestre que es mejor, a menor costo o más razonable otra posición
7. Es capaz de defender una idea ante otros - aprobada por el grupo de trabajo - aunque originariamente no estuvo de acuerdo
8. Adapta el estilo al auditorio, para ser efectivo en su comunicación
9. Tiene en claro para cada situación, cuáles son los límites de las disposiciones y las regulaciones, de las cuáles no puede transgredir
10. Hace aportes sustantivos dirigidos a alinear a la Empresa en función de la demanda del sistema

## [ Criterios de evaluación para ] PERSONAL GRÁFICO

### **Cumplimiento de normas generales**

#### **Definición:**

Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Utiliza los elementos de trabajo de manera responsable
2. Mantiene y hace mantener el orden y el cuidado de los elementos a su cargo
3. Cumple con los horarios de trabajo establecidos
4. Presenta una imagen prolija y vestimenta adecuada

### **Control del proceso**

#### **Definición:**

Se asegura que los procesos y sistemas estén alineados con las estrategias del negocio, al tiempo que promueve el mejoramiento de los procesos de trabajo. Demuestra dedicación en desarrollar prácticas y procesos que eliminen trabajo innecesario, mejoren la productividad y el servicio al cliente, teniendo presente la meta de aumentar la ventaja competitiva y agregar valor al negocio, como una acción sustentable en el tiempo.

#### **Indicadores de conducta:**

1. Estandariza procesos de trabajo para asegurar calidad y eficiencia
2. Minimiza toda posibilidad de error
3. Hace más flexibles los procesos para fortalecer la unidad de los mismos
4. Optimiza el uso de los recursos
5. Reduce desvíos



## **Conocimiento técnico**

### **Definición:**

Posee amplio dominio del tema que maneja, tiene un alto grado de conocimientos técnicos necesarios para desarrollar su tarea.

### **Indicadores de conducta:**

1. Manejo preciso de los métodos y procedimientos
2. Coordina adecuadamente los recursos que dispone fijando bien sus prioridades
3. Es referente de su tema dentro y fuera del área
4. Impulsa nuevos métodos que optimicen su gestión

## **Trabajo en equipo**

### **Definición:**

Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización. Se integra rápidamente a cualquier grupo humano. Colabora incluso más allá de su sector. Escucha, aprende y enseña, propiciando muy buen clima de trabajo. Promueve y genera cooperación y trabajo en equipo, mostrando el logro del equipo en los resultados.

### **Indicadores de conducta:**

1. Actúa de modo de privilegiar los resultados del equipo a los logros individuales.
2. Asegura que todos los miembros del grupo tengan la oportunidad de contribuir al logro común.
3. Apropiadamente expresa su opinión sin desmerecer las opiniones de los otros.
4. Demuestra interés en ayudar a otros miembros del equipo a resolver problemas.
5. Trabajando en equipo capitaliza las fortalezas de cada uno.
6. Escucha todos los puntos de vista.
7. Identifica y propone soluciones con las cuales todas las partes pueden beneficiarse.
8. Se esfuerza por encontrar áreas de acuerdo cuando algún conflicto traba la relación fluida del equipo.
9. Ayuda a mantener la moral en alto del equipo, cuando hay trabajo bajo presión.
10. Se muestra cooperativo cuando otros necesitan de su ayuda

**Iniciativa****Definición:**

Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión o cumpliendo con instrucciones prefijadas. Evalúa, selecciona y actúa para resolver problemas y cumplir objetivos con variados métodos y estrategias, antes que le sean requeridos; actúa de forma proactiva en lugar de esperar pasivamente instrucciones o asignaciones.

**Indicadores de conducta:**

1. Se anticipa a necesidades y formula recomendaciones, para que se tome acción en el nivel correspondiente de la Empresa.
2. Minimiza potenciales problemas anticipándose y preparando lo necesariamente adecuado para la situación.
3. Va más allá con su aporte, de lo requerido en la asignación de responsabilidades
4. Responde con un adecuado nivel de urgencia.
5. Busca información de distintas fuentes, antes de formarse una opinión o formular una recomendación.
6. Considera las nuevas ideas después de considerar todos los factores intervinientes y las potenciales consecuencias de las acciones.
7. Demuestra interés en trabajar en nuevos temas.
8. Se muestra dispuesto a asumir nuevas responsabilidades.
9. Anhela siempre aprender nuevas cosas.

**Comunicación****Definición:**

Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo tanto internas como externas, al tiempo que expresa sus ideas de un modo claro y preciso. Transmite efectivamente a otros información e ideas, conjuntamente con los valores y metas de la Empresa, fomenta la expresión libre de ideas y opiniones a efectos de orientar el desempeño.

**Indicadores de conducta:**

1. Formula preguntas abiertas para alentar a otros a dar su punto de vista.
2. Se comunica con los distintos pares en todo lo referido al Negocio.
3. Controla si ha sido bien comprendido, haciendo preguntas.
4. Demuestra concentración cuando escucha.
5. Usa un vocabulario apropiado a la audiencia.
6. Refuerza su comunicación relacionándola con los valores de la Empresa.
7. Usa herramientas apropiadas cuando hace una presentación.
8. Demuestra credibilidad y franqueza cuando comunica.

**Autocontrol****Definición:**

Toma la mejor determinación en los temas a desarrollar y mantiene un estilo de trabajo consistente a pesar de encontrarse presionado por los plazos de cierre de redacción. Prioriza las demandas y aplica un criterio coherente para resolver situaciones complicadas. Mantiene un desempeño estable y control emocional cuando se enfrenta con el rechazo, la hostilidad o la presión de otros, y/o condiciones estresantes.

**Indicadores de conducta:**

1. No deja que las propias emociones interfieran con su trabajo
2. No actúa de manera impulsiva
3. Mantiene un estilo de trabajo consistente cuando debe cumplir con plazos ajustados, está cansado o en desacuerdo con algún tema
4. Mantiene la calma cuando se enfrenta con alguien que ha perdido el control o cuando enfrenta quejas de otros
5. Muestra una postura profesional, tanto en su tono de voz, como en su actitud y comentarios, cuando se enfrenta a situaciones estresantes
6. Mantiene la efectividad aún ante plazos cortos de entrega del trabajo
7. Utiliza un alto grado de diplomacia y tacto al trabajar con otros
8. Mantiene el foco en la tarea u objetivo a pesar de enfrentarse con distracciones
9. Se resiste a tomar una postura defensiva al ser confrontado con la crítica de un cliente
10. Reacciona a las decisiones corporativas con un nivel adecuado de madurez profesional
11. Mantiene la postura en situaciones difíciles

**Flexibilidad****Definición:**

Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.

**Indicadores de conducta:**

1. Se adapta fácilmente a los cambios
2. Modifica su comportamiento en respuesta a las necesidades de los otros
3. Reconoce los méritos de diferentes aportes y se apoya en ellos para realizar mejor su tarea
4. Incorpora rápidamente otros puntos de vista cuando están convenientemente fundados
5. Cambia de estrategia o enfoque, si la situación lo requiere
6. Cambia de comportamiento siempre que se le demuestre que es mejor, a menor costo o más razonable otra posición
7. Es capaz de defender una idea ante otros - aprobada por el grupo de trabajo - aunque originariamente no estuvo de acuerdo
8. Adapta el estilo al auditorio, para ser efectivo en su comunicación
9. Tiene en claro para cada situación, cuáles son los límites de las disposiciones y las regulaciones, de las cuáles no puede transgredir
10. Hace aportes sustantivos dirigidos a alinear a la Empresa en función de la demanda del sistema

## IV

## Elaboración del instrumento

La herramienta que se utiliza para llevar a cabo la evaluación es del tipo de **escala gráfica** tanto para la evaluación del supervisor directo como para la aplicación de la autoevaluación, ya que considero que será el método de mayor utilidad teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar y debido a su sencillez, y facilidad de aplicación. Se utiliza un formulario de doble entrada; por un lado los factores de evaluación del desempeño, definidos con un resumen objetivo y sencillo y por otro, las frecuencias de cumplimiento de tales factores.

Ventajas del método de escalas gráficas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Exige poco trabajo del evaluador en el registro de la evaluación.

Si bien este método presenta una serie de desventajas: poca flexibilidad, posibles distorsiones o interferencias de los evaluadores, etc., se intentarán minimizar mediante una capacitación intensiva a todos los niveles de la organización.

Para la confección del instrumento, se consideraron las diferencias fundamentales que existen en cada familia de puestos. Por este motivo, se construyeron modelos diferentes, teniendo como objetivo, poder discriminar cada caso particular:

Evaluación de desempeño para periodistas

Evaluación de desempeño para personal de Intendencia

Evaluación de desempeño para personal Gráfico

Evaluación de desempeño para puestos administrativos

Como se comentara anteriormente, cada individuo será evaluado por si mismo y por su jefe o supervisor directo. Ambas evaluaciones serán adjuntadas al legajo personal de cada empleado junto con la planilla de evaluación final y el formulario

que será completado al momento de la entrevista de devolución que mantendrán conjuntamente empleado y supervisor.

Tal como se puede observar a continuación, cada formulario, tanto el de autoevaluación como el de evaluación del superior, está compuesto por 2 columnas: una presenta las competencias a evaluar con una breve descripción, y otra establece la frecuencia de cumplimiento de las mismas (casi nunca, muy pocas veces, a veces, frecuentemente, casi siempre). Estos casilleros serán remarcados al momento de llevarse a cabo las evaluaciones según corresponda al desempeño de la persona evaluada.

Al final de cada formulario, la sumatoria de cada competencia evaluada establece la calificación final. Además, se presenta un espacio para completar con observaciones y comentarios posibles, y finalmente, un casillero donde deben quedar registradas la firma y aclaración del evaluador, como constancia de compromiso asumido con la evaluación realizada.

Una vez efectuadas las evaluaciones correspondientes, el encargado de RRHH será quien compatibilice los resultados obtenidos, a partir del promedio de ambas evaluaciones. Estos resultados quedarán registrados en la planilla de evaluación final, la que definirá si el desempeño general de la persona evaluada es no aceptable, medianamente aceptable, efectivo, altamente efectivo o excelente. Esta es la información que servirá de base para el diseño de planes de acción o mejora futuros.


**EL LITORAL**

### Analizando y mejorando la gestión de mis colaboradores

	/ /	
	Fecha	Legajo
.....		
Apellido y Nombre del colaborador		
.....		
Nombre del puesto		
.....		
Antigüedad en el puesto		

### Instrucciones

Para cada competencia a evaluar, marque con una **X** el grado que con mayor exactitud refleja el desempeño del colaborador.

**I**

En el apartado observaciones y comentarios puede quedar registrado todo aquello que se considere importante al momento de llevar a cabo la evaluación.

**II**

Al finalizar la evaluación, se deberán sumar los puntajes asignados a cada competencia a fin de asignar un valor a la evaluación, el cuál, en función de la tabla de conversión definirá la calificación final del colaborador.

**III**

No olvide que el formulario deberá quedar firmado tanto por usted como por su colaborador, como signo de acuerdo con la evaluación recibida.

**IV**

[ Autoevaluación ]

[ Evaluación para ]

**PUESTOS ADMINISTRATIVOS**

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Trabajo en equipo</b> Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización.	●				
<b>Orientación al cliente</b> Busca la satisfacción del cliente tanto interno como externo ofreciendo nuevas soluciones a sus necesidades.	●				
<b>Comunicación</b> Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo. Expresa sus ideas de un modo claro y preciso.	●				
<b>Orientación a la acción</b> Propone e implementa acciones para mejorar procesos y servicios tanto dentro de su área como a nivel organizacional.	●				
<b>Planificación y organización</b> Establece cursos sistemáticos de acción. Determina prioridades y asignan eficientemente los recursos.	●				
<b>Responsabilidad</b> Dedicación exclusiva al trabajo y preocupación constante por realizar sus labores de manera eficiente.	●				
<b>Iniciativa</b> Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión.	●				
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.	●				
<b>Calificación final Autoevaluación</b>	●				
Observaciones y/o comentarios					
Firma y aclaración					



[ Evaluación del Jefe o Superior ]

[ Evaluación para ]

**PUESTOS ADMINISTRATIVOS**

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Trabajo en equipo</b> Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización	●				
<b>Orientación al cliente</b> Busca la satisfacción del cliente tanto interno como externo ofreciendo nuevas soluciones a sus necesidades	●				
<b>Comunicación</b> Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo. Expresa sus ideas de un modo claro y preciso	●				
<b>Orientación a la acción</b> Propone e implementa acciones para mejorar procesos y servicios tanto dentro de su área como a nivel organizacional	●				
<b>Planificación y organización</b> Establece cursos sistemáticos de acción. Determina prioridades y asignan eficientemente los recursos.	●				
<b>Responsabilidad</b> Dedicación exclusiva al trabajo y preocupación constante por realizar sus labores de manera eficiente.	●				
<b>Iniciativa</b> Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión.	●				
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.	●				
<b>Calificación final Autoevaluación</b>	●				
Observaciones y/o comentarios					
Firma y aclaración					

[ Planilla de Evaluación General ]

[ Evaluación para ]  
**PUESTOS ADMINISTRATIVOS**

Dimensiones	Criterios de evaluación									
	casi nunca [-]		muy pocas veces		a veces		frecuentemente		casi siempre [+]	
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
<b>Trabajo en equipo</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Orientación al cliente</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Comunicación</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Orientación a la acción</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Planificación y organización</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Responsabilidad</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Iniciativa</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Cumplimiento de normas generales</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Evaluación final</b>										
	No aceptable		Medianamente efectivo		Efectivo		Altamente efectivo		Excelente	

| Autoevaluación |

[ Evaluación para ]

**PERIODISTAS**

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Trabajo en equipo</b> Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización.					
<b>Comunicación</b> Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo. Expresa sus ideas de un modo claro y preciso.					
<b>Actitud proactiva</b> Responde a los cambios con una actitud positiva y muestra disposición para aprender nuevas formas de alcanzar responsabilidades del trabajo y los objetivos, comprendiendo los beneficios potenciales.					
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.					
<b>Planificación y organización</b> Establece cursos sistemáticos de acción. Determina prioridades y asignan eficientemente los recursos.					
<b>Colaboración</b> Trabaja cooperativamente con otros, alineando su propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas de la Empresa.					
<b>Relaciones Públicas</b> Establece redes de información que facilitan el logro de los objetivos. Excelente nivel de relación interpersonal y causa buena impresión con los demás. Actúa de modo que demuestra comprender e interpretar las preocupaciones de los otros.					
<b>Autocontrol</b> Toma la mejor determinación en los temas a desarrollar y mantiene un estilo de trabajo consistente a pesar de encontrarse presionado por los plazos de cierre de redacción. Prioriza las demandas y aplica un criterio coherente para resolver situaciones complicadas.					
<b>Perseverancia</b> Es firme y constante en la consecución de sus metas. Desarrolla sus tareas, manejando el rechazo o la desilusión pero siempre manteniendo la efectividad.					
<b>Flexibilidad</b> Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.					
<b>Calificación final Autoevaluación</b>					
Observaciones y/o comentarios					
Firma y aclaración					

[ Evaluación del Jefe o Superior ]

[ Evaluación para ]

**PERIODISTAS**

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Trabajo en equipo</b> Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización.					
<b>Comunicación</b> Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo. Expresa sus ideas de un modo claro y preciso.					
<b>Actitud proactiva</b> Responde a los cambios con una actitud positiva y muestra disposición para aprender nuevas formas de alcanzar responsabilidades del trabajo y los objetivos, comprendiendo los beneficios potenciales.					
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.					
<b>Planificación y organización</b> Establece cursos sistemáticos de acción. Determina prioridades y asignan eficientemente los recursos.					
<b>Colaboración</b> Trabaja cooperativamente con otros, alineando su propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas de la Empresa.					
<b>Relaciones Públicas</b> Establece redes de información que facilitan el logro de los objetivos. Excelente nivel de relación interpersonal y causa buena impresión con los demás. Actúa de modo que demuestra comprender e interpretar las preocupaciones de los otros.					
<b>Autocontrol</b> Toma la mejor determinación en los temas a desarrollar y mantiene un estilo de trabajo consistente a pesar de encontrarse presionado por los plazos de cierre de redacción. Prioriza las demandas y aplica un criterio coherente para resolver situaciones complicadas.					
<b>Perseverancia</b> Es firme y constante en la consecución de sus metas. Desarrolla sus tareas, manejando el rechazo o la desilusión pero siempre manteniendo la efectividad.					
<b>Flexibilidad</b> Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.					
<b>Calificación final Autoevaluación</b>					
Observaciones y/o comentarios					
Firma y aclaración					

[ Planilla de Evaluación General ]

[ Evaluación para ]

**PERIODISTAS**

Dimensiones	Criterios de evaluación									
	casi nunca [-]		muy pocas veces		a veces		frecuentemente		casi siempre [+]	
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
<b>Trabajo en equipo</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Comunicación</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Actitud proactiva</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Cumplimiento de normas generales</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Planificación y organización</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Colaboración</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Relaciones Públicas</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Autocontrol</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Perseverancia</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Flexibilidad</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Evaluación final</b>	-----●									
	No aceptable		Medianamente efectivo		Efectivo		Altamente efectivo		Excelente	

[ Autoevaluación ]

[ Evaluación para ]

**PERSONAL DE INTENDENCIA**

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Orientación al cliente interno</b> Busca la satisfacción del cliente interno, ofreciendo soluciones y respuestas a sus necesidades y expectativas. Se gana la confianza y respeto de los clientes anticipándose y cumpliendo con sus expectativas y necesidades.					
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.					
<b>Conocimiento del trabajo</b> Posee amplio dominio del tema que maneja, tiene los conocimientos adecuados y se preocupa por ampliar aún más los mismos. Es referente de su grupo de trabajo.					
<b>Responsabilidad</b> Dedicación exclusiva al trabajo y preocupación constante por realizar sus labores de manera eficiente.					
<b>Iniciativa</b> Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión.					
<b>Planificación y organización</b> Establece cursos sistemáticos de acción. Determina prioridades y asigna eficientemente los recursos.					
<b>Negociación</b> Logra alcanzar acuerdos compatibilizando las expectativas de ambas partes en cuestión. Explora tanto las posiciones de otros como las alternativas, a fin de proponer soluciones que beneficien a la Empresa.					
<b>Flexibilidad</b> Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.					
<b>Calificación final Autoevaluación</b>					

Observaciones y/o comentarios

Firma y aclaración

[ Evaluación del Jefe o Superior ]

[ Evaluación para ]

**PERSONAL DE INTENDENCIA**

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Orientación al cliente interno</b> Busca la satisfacción del cliente interno, ofreciendo soluciones y respuestas a sus necesidades y expectativas. Se gana la confianza y respeto de los clientes anticipándose y cumpliendo con sus expectativas y necesidades.	●				
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.	●				
<b>Conocimiento del trabajo</b> Posee amplio dominio del tema que maneja, tiene los conocimientos adecuados y se preocupa por ampliar aún más los mismos. Es referente de su grupo de trabajo.	●				
<b>Responsabilidad</b> Dedicación exclusiva al trabajo y preocupación constante por realizar sus labores de manera eficiente.	●				
<b>Iniciativa</b> Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión.	●				
<b>Planificación y organización</b> Establece cursos sistemáticos de acción. Determina prioridades y asigna eficientemente los recursos.	●				
<b>Negociación</b> Logra alcanzar acuerdos compatibilizando las expectativas de ambas partes en cuestión. Explora tanto las posiciones de otros como las alternativas, a fin de proponer soluciones que beneficien a la Empresa.	●				
<b>Flexibilidad</b> Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.	●				
<b>Calificación final Autoevaluación</b>	●				
Observaciones y/o comentarios					
Firma y aclaración					

[ Planilla de Evaluación General ]

[ Evaluación para ]

**PERSONAL DE INTENDENCIA**

Dimensiones	Criterios de evaluación									
	casi nunca [-]		muy pocas veces		a veces		frecuentemente		casi siempre [+]	
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
<b>Orientación al cliente interno</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Cumplimiento de normas generales</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Conocimiento del trabajo</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Responsabilidad</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Iniciativa</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Planificación y organización</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Negociación</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Flexibilidad</b> (frecuencia ideal)	-----●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Evaluación final</b>	●									
	No aceptable		Medianamente efectivo		Efectivo		Altamente efectivo		Excelente	



[ Evaluación para ]

**PERSONAL GRÁFICO**

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.	●				
<b>Control del proceso</b> Se asegura que los procesos y sistemas estén alineados con las estrategias del negocio, al tiempo que promueve el mejoramiento de los procesos de trabajo. Demuestra dedicación en desarrollar prácticas y procesos que eliminen trabajo innecesario, mejoren la productividad y el servicio al cliente.	●				
<b>Conocimiento técnico</b> Posee amplio dominio del tema que maneja, tiene un alto grado de conocimientos técnicos necesarios para desarrollar su tarea.	●				
<b>Trabajo en equipo</b> Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización.	●				
<b>Iniciativa</b> Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión.	●				
<b>Comunicación</b> Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo. Expresa sus ideas de un modo claro y preciso.	●				
<b>Autocontrol</b> Toma la mejor determinación en los temas a desarrollar y mantiene un estilo de trabajo consistente a pesar de encontrarse presionado. Mantiene un desempeño estable y control emocional cuando se enfrenta con el rechazo, la hostilidad o la presión de otros, y/o condiciones estresantes.	●				
<b>Flexibilidad</b> Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.	●				
<b>Calificación final Autoevaluación</b>	●				

Observaciones y/o comentarios

Firma y aclaración

[ Evaluación del Jefe o Superior ]

[ Evaluación para ]

**PERSONAL GRÁFICO**

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.	●				
<b>Control del proceso</b> Se asegura que los procesos y sistemas estén alineados con las estrategias del negocio, al tiempo que promueve el mejoramiento de los procesos de trabajo. Demuestra dedicación en desarrollar prácticas y procesos que eliminen trabajo innecesario, mejoren la productividad y el servicio al cliente.	●				
<b>Conocimiento técnico</b> Posee amplio dominio del tema que maneja, tiene un alto grado de conocimientos técnicos necesarios para desarrollar su tarea.	●				
<b>Trabajo en equipo</b> Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización.	●				
<b>Iniciativa</b> Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión.	●				
<b>Comunicación</b> Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo. Expresa sus ideas de un modo claro y preciso.	●				
<b>Autocontrol</b> Toma la mejor determinación en los temas a desarrollar y mantiene un estilo de trabajo consistente a pesar de encontrarse presionado. Mantiene un desempeño estable y control emocional cuando se enfrenta con el rechazo, la hostilidad o la presión de otros, y/o condiciones estresantes.	●				
<b>Flexibilidad</b> Cambia enfoques, métodos de trabajo o formas de realizar la tarea para lograr un objetivo, adaptándose según las necesidades específicas de cada situación.	●				
<b>Calificación final Autoevaluación</b>	●				

Observaciones y/o comentarios

Firma y aclaración

[ Planilla de Evaluación General ]

[ Evaluación para ]

**PERSONAL GRÁFICO**

Dimensiones	Criterios de evaluación									
	casi nunca [-]		muy pocas veces		a veces		frecuentemente		casi siempre [+]	
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
<b>Orientación al cliente interno</b> (frecuencia ideal)	●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Cumplimiento de normas generales</b> (frecuencia ideal)	●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Conocimiento del trabajo</b> (frecuencia ideal)	●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Responsabilidad</b> (frecuencia ideal)	●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Iniciativa</b> (frecuencia ideal)	●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Planificación y organización</b> (frecuencia ideal)	●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Negociación</b> (frecuencia ideal)	●									
Autoevaluación	○									
Evaluación jefe o superior	○									
Evaluación General	○									
<b>Evaluación final</b>	●									
	No aceptable		Medianamente efectivo		Efectivo		Altamente efectivo		Excelente	

## V | Elaboración del manual de desempeño |

El manual de desempeño fue elaborado teniendo en cuenta conceptos e ideas claves, que todo jefe y gerente debe conocer al momento de llevar a cabo la evaluación de su personal a cargo. En él se describen en detalle el método y políticas instrumentadas en relación al proceso.

El manual de desempeño es la herramienta fundamental que se utilizará durante el proceso de capacitación.

[ **M**anual de desempeño ]

## *índice*

*Manual de desempeño*

- Manual de evaluación: Introducción
- Concepto
- Objetivos
- Beneficios y utilidades
- Reglamento
- Responsables
- Método De Evaluación: gestión por competencias
- Método De evaluación El Litoral SRL
- El instrumento

## Manual de evaluación: Introducción

Propósito: Este manual le brindará un marco y un conjunto de herramientas esenciales para administrar mejor el proceso de evaluación del desempeño.

Se propone que los encargados de llevar a cabo la evaluación del desempeño, como así también, todos los empleados que deben autoevaluar su desenvolvimiento estén en condiciones de:

- Comprender la naturaleza y contenidos esenciales del sistema.
- Interiorizarse sobre las distintas etapas del proceso y los plazos de realización.
- Incorporar herramientas de autogestión para confrontar el propio comportamiento.
- Entender la importancia de la responsabilidad personal en el proceso de evaluación.
- Facilitar el alistamiento emocional (sentimientos, actitudes y comportamientos) de cada una de las personas de la organización para comprender y aceptar la dinámica del proceso.

## concepto

*Manual de desempeño*

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona.

De este concepto se desprende, que el proceso de evaluación no debe centrarse en el desempeño general, sino en el desempeño y las calificaciones del empleado en relación a los requerimientos del puesto que ocupa.

Al momento de evaluar, no se pretende juzgar lo que ya ocurrió, sino que toda evaluación debe ser vista como un trampolín para lograr mejoras en la performance futura de las personas.



## objetivos

*Manual de desempeño*

- Ayudar a que el colaborador conozca cual es su contribución individual al logro de los objetivos planteados para sí y para la compañía, recibiendo claramente la opinión que se tiene de su desempeño.
- Detectar fortalezas y áreas de mejora, a fin de diseñar planes de acción individual, grupal y organizacional.
- Ofrecer la oportunidad a cada empleado para que pueda tener un tiempo y lugar donde analizar su desempeño junto con el supervisor, aumentando así la comunicación existente.
- Optimizar la relación Jefe- colaborador, en un marco de reglas claras y expectativas comunes.
- Incrementar la motivación del empleado, brindando apoyo a sus inquietudes e involucrándolas en los objetivos de la empresa.
- Detectar necesidades de capacitación.

## *beneficios y utilidades*

*Manual de desempeño*

### Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño

### Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa de sus empleados
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe
- Saber qué medidas o disposiciones toma el jefe para mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol

### Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largos plazos y definir la contribución de cada empleado
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos

### **La evaluación del desempeño en EL LITORAL SRL: reglamento.**

- 1- Existen diferentes formularios para las áreas:
  - Personal Administrativas
  - Periodistas
  - Personal Gráficos
  - Personal de Intendencia
- 2- Para todos los formularios existentes, hay un formulario de evaluación, así como otro de autoevaluación.
- 3- Si bien la revisión se realiza en forma anual, la misma estará sometida a revisiones cuatrimestrales, para un mejor seguimiento de las acciones propuestas.
- 4- El personal efectivo será evaluado una vez al año en el mes de noviembre, siempre que el empleado haya prestado servicios durante 6 meses como mínimo desde la evaluación anterior.
- 5- El personal que tenga más de 6 meses de antigüedad en la organización deberá completar su autoevaluación en los plazos establecidos por el departamento de Recursos Humanos.
- 6- En el caso de transferencia de un empleado es importante la participación conjunta del anterior y nuevo supervisor en la realización de la evaluación correspondiente.
- 7- El superior inmediato de cada empleado a evaluar completará los formularios de evaluación dentro de los plazos establecidos para tal fin, aplicando las pautas establecidas y considerando exclusivamente el desempeño desarrollado por el subordinado durante el período de evaluación.
- 8- El Departamento de RRHH tendrá por función esencial prestar colaboración en cada instancia del proceso:
  - Impulsar el proceso de evaluación de desempeño, haciéndose responsable del cumplimiento estricto de los plazos establecidos.
  - Compatibilizar con los evaluadores directos los criterios para la aplicación homogénea en las distintas áreas y acordar un cronograma de trabajo que facilite el cumplimiento de los plazos.
  - Analizar y resolver casos de pedidos de revisión.
  - Encargarse de la recolección de los distintos formularios y de devolver aquellos que no hayan respetado las pautas establecidas.

La nomenclatura de criterios finales de evaluación es: Excelente, altamente efectivo, efectivo, medianamente efectivo y no aceptable, teniendo en cuenta que el cumplimiento esperado y la realización correcta de la tarea en el puesto de trabajo es considerado un **desempeño efectivo**.

9- Por último, deberán firmar el formulario todos los involucrados en el proceso (Evaluado y evaluador).

10- Seremos estrictos en el cumplimiento de los plazos, ya que es importante que las evaluaciones se realicen en tiempo y forma, y así puedan ser revisadas cuatrimestralmente, ya que caso contrario la herramienta pierde eficacia.

Plazos máximos	Pasos a seguir
14/18 de noviembre	Se repartirán los formularios respectivos por cada jefatura.
21/25 de noviembre	Todos los empleados deben cumplimentar la autoevaluación y presentarla una vez finalizada a su respectivo jefe. El evaluador también deberá realizar las evaluaciones de su personal de reporte directo.
28/30 de noviembre	Cada área debe remitir ambos formularios (evaluación y autoevaluación) completos y firmados al Dto. De RRHH.

## *responsables*

### *Manual de desempeño*

En la empresa en la cuál sitúo mi trabajo, la responsabilidad de la evaluación será del **jefe de cada empleado y del propio evaluado**, mediante una autoevaluación., aunque siempre con el soporte fundamental del área de Recursos Humanos.

Por un lado, el jefe directo como evaluador o analista del desempeño es la figura más tradicional, pero sin duda, absolutamente imprescindible para cualquier programa de evaluación del desempeño humano. La visión que posee para realizar la tarea de análisis está enmarcada por las problemáticas de su propia unidad o área de gestión. Habitualmente, la información que maneja el jefe directo sobre el desempeño de la persona suele ser rica y detallada. El propósito de la revisión que realiza es el de posibilitar un mayor ajuste del desempeño de la persona a las necesidades de gestión. Esta perspectiva de análisis del desempeño es siempre posible y altamente contributiva para reforzar el vínculo entre jefe y colaborador.

Y por otro lado, el propio evaluado como evaluador o analista de su propio desempeño a través de una autoevaluación, tomando como perspectiva su propia gestión. Sin duda, el empleado posee abundante y detallada información de sus logros y fracasos, más que ninguna otra persona, aunque tal vez desde una mirada subjetiva y parcial. El propósito de este tipo de autoevaluación es incrementar la habilidad de autodesarrollo del propio individuo, al asumir con madurez la revisión de su desempeño.

## *método de evaluación \* gestión por competencias*

*Manual de desempeño*

Hay una cierta tendencia en organizaciones modernas, a contar con una gestión de sus Recursos Humanos por competencias y con perfiles de puestos perfectamente delineados bajo este concepto, lo cual permite que la evaluación de desempeño se realice bajo este esquema también.

El concepto de competencias fue planteado inicialmente por David Mc Clelland en el año 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas utilizadas tradicionalmente para predecir el rendimiento en el trabajo, y las definió como "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en su trabajo y se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación".

El elemento distintivo del concepto y de su metodología implica el abordaje de las dificultades de las personas en el momento de alcanzar las metas que se han propuesto. Evita la identificación de rasgos generalizables y las competencias identificadas son siempre constructos muy específicos ligados a puestos concretos dentro de las organizaciones.

Podemos definir a las competencias como un conjunto de cinco elementos, los cuáles se clasifican de acuerdo a su dificultad de detección en:

- ✓ Motivo: es una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona hacia una acción u objetivo determinado.
- ✓ Rasgos de carácter: es la predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado. Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- ✓ Concepto de uno mismo: se trata de actitudes o valores, es lo que la persona piensa de sí mismo y lo que hace o está interesado en hacer.
- ✓ Conocimientos: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- ✓ Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Debido a las características de la organización, y a que no cuenta con una política de Recursos Humanos basada en competencias, se ha decidido que el modelo que se aplique

será de **tipo mixto**: se tomarán ideas y definiciones de los modelos tradicionales de evaluación, al tiempo que se introducirán conceptos propios de la evaluación por competencias, como una manera de acercarnos a la administración del desempeño, enfoque basado fundamentalmente en la gestión por competencias.

## *método de evaluación*

*Manual de desempeño*

El Litoral, necesita un método de fácil aplicación y comprensión debido a su inexperiencia en esta materia. Por lo tanto, de acuerdo a las características de la organización, y de cómo se han definido los puestos dentro de la misma, se ha adoptado el **método de escalas gráficas** ya que considero que será el de mayor utilidad teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar y debido a su sencillez, y facilidad de aplicación.

Este método, evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Se utiliza un formulario de doble entrada: las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales los grados de cumplimiento de tales factores.



## el instrumento

Manual de desempeño

[ Autoevaluación ]

[ Evaluación para ]

## PUESTOS ADMINISTRATIVOS

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Trabajo en equipo</b> Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización.				●	
<b>Orientación al cliente</b> Busca la satisfacción del cliente tanto interno como externo ofreciendo nuevas soluciones a sus necesidades.					●
<b>Comunicación</b> Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo. Expresa sus ideas de un modo claro y preciso.				●	
<b>Orientación a la acción</b> Propone e implementa acciones para mejorar procesos y servicios tanto dentro de su área como a nivel organizacional.				●	
<b>Planificación y organización</b> Establece cursos sistemáticos de acción. Determina prioridades y asignan eficientemente los recursos.			●		
<b>Responsabilidad</b> Dedicación exclusiva al trabajo y preocupación constante por realizar sus labores de manera eficiente.					●
<b>Iniciativa</b> Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión.			●		
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.				●	
<b>Calificación final Autoevaluación</b>				●	

**Observaciones y/o comentarios** *Considero que todavía tengo mucho por aprender dentro de la compañía. En términos generales califico mi accionar como eficiente, y mis esfuerzos se orientan siempre hacia el logro de los objetivos planteados.*

Firma y aclaración

Ma. Georgina Marzetti

[ Evaluación del Jefe o Superior ]

[ Evaluación para ]

**PUESTOS ADMINISTRATIVOS**

Dimensiones	Criterios de evaluación				
	casi nunca [-] 1	muy pocas veces 2	a veces 3	frecuentemente 4	casi siempre [+] 5
<b>Trabajo en equipo</b> Desarrolla y adquiere las capacidades necesarias para el éxito del equipo y de la organización.				●	
<b>Orientación al cliente</b> Busca la satisfacción del cliente tanto interno como externo ofreciendo nuevas soluciones a sus necesidades.			●		
<b>Comunicación</b> Desarrolla una fluida comunicación en sus relaciones de trabajo. Expresa sus ideas de un modo claro y preciso.				●	
<b>Orientación a la acción</b> Propone e implementa acciones para mejorar procesos y servicios tanto dentro de su área como a nivel organizacional.			●		
<b>Planificación y organización</b> Establece cursos sistemáticos de acción. Determina prioridades y asignan eficientemente los recursos.			●		
<b>Responsabilidad</b> Dedicación exclusiva al trabajo y preocupación constante por realizar sus labores de manera eficiente.				●	
<b>Iniciativa</b> Se hace cargo de tareas por cuenta propia, asume responsabilidades y trabaja eficientemente con una mínima supervisión.			●		
<b>Cumplimiento de normas generales</b> Cumple con los criterios de presencia personal, limpieza, orden y cuidado de los elementos que están bajo su responsabilidad. Asistencia y puntualidad.			●		
<b>Calificación final Autoevaluación</b>			●		
<b>Observaciones y/o comentarios</b>					
<b>Firma y aclaración</b>					

Melone, Alejandra

[ Evaluación para ]

**PUESTOS ADMINISTRATIVOS**

Dimensiones	Criterios de evaluación									
	casi nunca [-]		muy pocas veces		a veces		frecuentemente		casi siempre [+]	
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
<b>Trabajo en equipo</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Orientación al cliente</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Comunicación</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Orientación a la acción</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Planificación y organización</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Responsabilidad</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Iniciativa</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Cumplimiento de normas generales</b> (frecuencia ideal)										
Autoevaluación										
Evaluación jefe o superior										
Evaluación General										
<b>Evaluación final</b>										
	No aceptable		Medianamente efectivo		Efectivo		Altamente efectivo		Excelente	

Para la confección del instrumento, se consideraron las diferencias fundamentales que existen en cada familia de puestos. Por este motivo, se construyeron modelos diferentes, teniendo como objetivo, poder discriminar cada caso particular:

- Evaluación de desempeño para periodistas
- Evaluación de desempeño para personal de Intendencia
- Evaluación de desempeño para personal Gráfico
- Evaluación de desempeño para puestos administrativos

Como se comentara anteriormente, cada individuo será evaluado por sí mismo y por su jefe o supervisor directo. Ambas evaluaciones serán adjuntadas al legajo personal de cada empleado junto con la planilla de evaluación final y el formulario que será completado al momento de la entrevista de devolución que mantendrán conjuntamente empleado y supervisor.

Tal como se puede observar, cada formulario, tanto el de autoevaluación como el de evaluación del superior, está compuesto por 2 columnas: una presenta las competencias a evaluar con una breve descripción, y otra establece la frecuencia de cumplimiento de las mismas (casi nunca, muy pocas veces, a veces, frecuentemente, casi siempre). Estos casilleros serán remarcados al momento de llevarse a cabo las evaluaciones.

Al final de cada formulario, la sumatoria de cada competencia evaluada establece la calificación final. Además, se presenta un espacio para completar con observaciones y comentarios posibles, y finalmente, un casillero donde deben quedar registradas la firma y aclaración del evaluador, como constancia de compromiso asumido con la evaluación realizada.

Una vez efectuadas las evaluaciones correspondientes, el encargado de RRHH será quien compatibilice los resultados obtenidos, a partir del promedio de ambas evaluaciones. Estos resultados quedarán registrados en la planilla de evaluación final, la que definirá si el desempeño general de la persona evaluada es no aceptable, medianamente aceptable, efectivo, altamente efectivo o excelente. Esta es la información que servirá de base para el diseño de planes de acción o mejora futuros.

A continuación, se presenta un caso aplicado de evaluación para facilitar la comprensión del proceso.

## *la entrevista de evaluación*

*Manual de desempeño*

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. Es necesario darle a conocer al empleado la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse los objetivos.

### Objetivos:

- Analizar conjuntamente la evaluación realizada.
- Brindar al empleado un espacio donde pueda expresarse libremente sus comentarios y/u objeciones.
- Facilitar el diálogo entre superior y subordinado.
- Ver los logros y aspectos positivos.
- Analizar los aspectos a mejorar.
- Realizar en forma conjunta un plan de mejora y seguimiento.

### Responsables y responsabilidades:

El jefe: el superior directo se responsabiliza de realizar una entrevista de análisis de con el empleado con el fin de detectar qué desempeños no alcanzan cierto grado de aceptación en función de la evaluación realizada.

El empleado: se responsabiliza de asumir su mejoramiento estableciendo metas u objetivos frente a aquellos resultados que debe mejorar.



# EL LITORAL

## Analizando y mejorando la gestión de mis colaboradores

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Fecha Legajo

.....  
Apellido y Nombre del colaborador

.....  
Nombre del puesto

.....  
Antigüedad en el puesto

→ **estos espacios se completan con los datos particulares del colaborador**

**Fortalezas y aspectos a mejorar**

**I Fortalezas** →  **sintetice los puntos fuertes o destacables de la actuación del evaluado**

.....

.....

**II Aspectos a mejorar** →  **enuncie los aspectos que deberá revisar o desarrollar para superarse en su gestión**

.....

.....

**III Plan de acción** →  **es importante que quede definido de forma explícita los pasos a seguir para mejorar el desempeño del colaborador**

.....

.....

**IV Acuerdos entre evaluador y evaluado** →  **detallar compromisos acordados entre evaluador-evaluado para mejorar y desarrollar el desempeño laboral en el año que se inicia**

.....

.....



V	Colaboración del jefe	→ definan conjuntamente que puede hacer usted como jefe para que el empleado logre los objetivos acordados
VI	Comentarios de evaluador	→ es el espacio asignado para todo tipo de comentarios que se quieran agregar y que no estén contemplados en los puntos anteriores
VII	Observaciones	→ detalle aspectos que quiera resaltar de la evaluación
VIII	Firmas	Evaluado [ firma / aclaración / fecha ] Evaluador [ firma / aclaración / fecha ] → <b>RECUERDE</b> que deben quedar registradas ambas firmas para que el procedimiento esté cerrado correctamente

## *errores habituales en la evaluación*

*Manual de desempeño*

- Prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación del desempeño, basándose en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
- Error de tendencia central: tasación inexacta del desempeño, en la cual todos los trabajadores son calificados dentro de la media.
- Error de suavidad o firmeza: índice de error en el cual el evaluador generalmente tiende a dar calificaciones inusualmente altas o bajas a los empleados.
- Error de novedad o efecto de acontecimientos recientes: porcentaje de inexactitud detectado basándose en gran medida en el comportamiento más reciente, en lugar de centrarse en el comportamiento del empleado a lo largo del período de evaluación.
- Error de contraste: cuando la inexactitud deriva de la comparación con otro evaluado anteriormente.



## *critérios a tener en cuenta por el evaluador para fijar metas u objetivos*

*Manual de desempeño*

- o Separe de su agenda el día y hora que se reunirá con su subordinado.
- o Piense en el tiempo que le dedicará, trate de no permitir interrupciones y cumpla con la cita.
- o Genere un ambiente propicio de respeto, cordialidad y amabilidad para facilitar la comunicación.
- o Siempre que le determine qué proceso debe corregir para lograr mejores resultados, pregúntele al empleado qué opinión tiene al respecto.
- o Traste de construir sus mensajes con palabras que no hieran sentimientos, refiérase más bien en términos de cifras, datos y hechos. Además, trate de no compararlo con otros empleados, utilice más bien los resultados obtenidos por el mismo para establecerle nuevas metas de mejoramiento.
- o Intente en lo posible consensuar los objetivos con sus colaboradores
- o La verdadera motivación de un colaborador surge de la coincidencia entre sus objetivos personales y los de la organización
- o Fije objetivos realistas. Las metas utópicas e inalcanzables son un gran factor desmotivante
- o Transmita claramente los objetivos a alcanzar, y asegúrese de que sus colaboradores los comprendan
- o Sea flexible si las circunstancias demuestran que hay que alterar o corregir los objetivos originales, pero no sea tampoco demasiado blando o permisivo
- o En lo posible trate de cuantificar los objetivos
- o Asegúrese de que los objetivos fijados a cada uno de sus colaboradores estén en concordancia con los objetivos de la organización.

## VI | Campaña de comunicación a toda la organización |

La siguiente campaña se instrumentará mediante:

- Afiches en carteleras: en los mismos se irá informando acerca del nuevo proceso a implementar en la compañía. También se especificarán ventajas y beneficios de la evaluación de desempeño, como así también se comunicarán cronogramas, y toda aquella información referente al tema que sea de relevancia para todo el personal de la organización. Esta información se reforzará mediante comunicados a través de la intranet corporativa.
- Reuniones informativas: Se llevarán a cabo 2 reuniones, donde se realizará una presentación formal del sistema a todos los empleados.

Reunión N°1: Estará dirigida a todos los empleados de la empresa y a cargo del Gerente General y del gerente de RRHH, con el apoyo de la consultora externa.

Los objetivos de la misma serán:

- informar acerca de la metodología, beneficios y períodos del proceso.
- Generar participación y compromiso con los empleados.
- Vencer barreras psicológicas y resistencias.

Reunión N° 2: Se llevará a cabo una reunión de equipo entre los jefes de departamento y su personal a cargo con el fin de evacuar dudas o consultas sobre el proceso, de modo más personalizado. Se definirán cuestiones particulares de cada departamento.

## VII | Formación de evaluadores |

Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y los objetivos que se plantean, por lo tanto es esencial que participen en una jornada educativa, la cual será impartida por la consultora externa, siempre con el apoyo de RRHH.

Es de vital importancia que todos los gerentes y jefes de departamento, quienes son los encargados de llevar a cabo las evaluaciones, participen de manera activa en la capacitación. En ella se presentarán cuestiones fundamentales para garantizar una evaluación eficiente; la metodología a emplear será teórica con presentaciones prácticas que ayudarán a su mayor comprensión.

Al finalizar el curso, se realizará una evaluación para confirmar que se han logrado los objetivos planteados al comienzo del mismo.

La propuesta contiene los siguientes ítems:

**Objetivos**

**Público objetivo**

**Responsables**

**Metodología**

**Programa**

**Aspectos de Logística**

***I – OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN***

Esta capacitación tiene como objetivo fundamental dotar a los participantes de una serie de conceptos, ideas y herramientas prácticas para que jefes y gerentes puedan evaluar a su personal a cargo de la manera más eficiente posible. La finalidad del mismo es dotarlos de las capacidades necesarias para:

Obtener una visión global e integrada de la evaluación de las personas en la empresa.

Significar y destacar la utilidad de la evaluación de desempeño.

Manejar eficientemente la entrevista de evaluación.

Conducirse con habilidad y competencia emocional.

***II- PÚBLICO OBJETIVO***

La capacitación está dirigida a los jefes y gerentes de todos los departamentos que van a efectuar la evaluación de sus subordinados.

Total de participantes: 20 personas.

***III- RESPONSABLES***

Los encargados de dictar la capacitación son los Consultores externos. Sin embargo, se trabajará de manera conjunta con el departamento de RRHH de la compañía quien colaborará en su aplicación.

#### **IV- METODOLOGÍA**

Para cumplir con los objetivos planteados, se desarrollarán los conceptos teóricos necesarios con aplicación de ejemplos prácticos y diapositivas de Power Point.

Finalizando el desarrollo de los contenidos, se dará lugar a charlas debate para conocer la opinión de los participantes y evacuar posibles dudas del auditorio.

Se propone un programa de 9 hs. de duración ( de 8 a 18 hs) distribuidos en un día, con 2 breaks de 15 minutos y un almuerzo de 1 hora de duración.

#### **V- PROGRAMA**

##### **MÓDULO 1: La evaluación del desempeño y su gestión.**

Objetivo: lograr que los formandos adquieran los conceptos básicos sobre evaluación de desempeño, como sus beneficios y utilidades.

Contenidos:

Conceptos básicos.

Objetivos de la EDD.

Utilidades de la EDD.

Beneficios para la organización y para las personas.

Tiempo estimado: 1.30 minutos

##### **MÓDULO 2: La evaluación propiamente dicha**

Objetivo: lograr que los formandos conozcan aspectos particulares del proceso de evaluación de desempeño en la compañía.

Contenidos:

La evaluación de las personas en la empresa, su finalidad y utilidad.

Los criterios de evaluación: competencias, factores, indicadores conductuales, etc.

El proceso de evaluación: actores, responsables, plazos, cronograma.

Tiempo estimado: 1.15 minutos

##### **MÓDULO 3: El método de evaluación**

Objetivo: Analizar los distintos métodos de evaluación y presentar el modelo escogido por la compañía.

Contenidos:

Diferentes modelos según cada familia de puestos.

Presentación del formulario, procedimiento.

Condiciones de éxito para su implementación.

Tiempo estimado: 1.30 minutos

**MÓDULO 4: El evaluador**

Objetivo: lograr que los jefes y gerentes conozcan su rol fundamental dentro del proceso

Contenidos:

Doble rol del evaluador.

Posibles errores y deficiencias.

Tiempo estimado: 1.30 minutos

**MÓDULO 5: La entrevista de evaluación**

Objetivo: lograr que los formandos tengan conocimiento sobre la importancia de la entrevista de evaluación, aspecto considerado esencial en la evaluación de desempeño.

Contenidos:

La importancia de preparar y conducir la entrevista de evaluación y orientación.

Aspectos esenciales a tener en cuenta

Tiempo estimado: 1.30 minutos

Al finalizar, el dictado de este módulo, se procederá a realizar una prueba de aprendizaje a los participantes, con el fin de comprobar si se han adquirido los conocimientos básicos de la evaluación de desempeño. También se realizará una evaluación de la capacitación en general, donde se indagará sobre la calidad de los exponentes, como de la información impartida en el curso.

**VI- ASPECTOS DE LOGÍSTICA**

Todos los aspectos organizativos quedan a cargo de los consultores externos con ayuda del Dpto. de RRHH. Para el dictado de la capacitación se utilizará la sala de reuniones de la empresa. La misma cuenta con capacidad para 30 personas, y está equipada con todos los elementos necesarios.

Recursos y materiales:

- PC y Cañón, Pantalla gigante.
- Pizarra y marcadores.

Material de apoyo:

- Rotafolio.
- Fotocopia de casos prácticos



PRUEBA DE APRENDIZAJE

I ¿Qué es la evaluación de desempeño?

.....

.....

.....

II Nombre algunos de los beneficios y utilidades de la evaluación de desempeño

.....

.....

.....

III Sobre el método presentado como herramienta de evaluación

- Nombre del modelo .....
- Responsables .....
- Periodicidad .....

IV Pasos de la evaluación de desempeño

.....

.....

.....

V Rol del evaluador • Posibles errores

.....

.....

.....





EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Desarrollo de las actividades

I La relación instructor-participante fue

- cordial
- formal
- indiferente
- tensa

II El desarrollo de los contenidos fue

- muy bueno
- bueno
- aceptable
- pobre

Contenido

III La presentación de los contenidos fue

- muy bueno
- bueno
- aceptable
- pobre

IV El contenido del material entregado fue

- muy bueno
- bueno
- aceptable
- pobre



Condiciones ambientales / horarios

I El lugar donde se desarrolló el curso fue

- muy bueno
- bueno
- aceptable
- pobre

III La extensión del curso le pareció

- apropiada
- excesiva
- escasa

## VIII | Implementación |

La etapa de implementación constará de 3 etapas: período de prueba, revisión y control y por último la implementación propiamente dicha del sistema. Los plazos establecidos para cada acción están definidos en el cronograma de actividades.

### a | período de prueba |

*Objetivo:* Poner en práctica el sistema para su posterior evaluación.

Se llevará a cabo una prueba piloto, en un área de trabajo cuya sensibilidad ante la evaluación no conlleve riesgos ni genere reacciones negativas hacia la misma.

### b | revisión y control |

*Objetivo:* analizar la fiabilidad y validez del sistema, como los posibles errores del mismo.

*Responsables:* La responsabilidad será compartida por el consultor externo y el departamento de RRHH.

Se hará un seguimiento y control de los resultados obtenidos en la prueba piloto. Se evaluará la eficacia y eficiencia del proceso de evaluación medido en términos de validez, fiabilidad y utilidad del mismo.

- Validez: se evaluará si los resultados pueden verificarse a través de criterios objetivos externos y si al repetirse se obtienen los mismos resultados.
- Fiabilidad: se comprobará si el instrumento es consistente internamente y admite confiabilidad razonable en cuanto a los resultados.
- Utilidad: se considerará si los resultados obtenidos permiten tomar decisiones justas y adecuadas, mejorar el desempeño individual y grupal y alcanzar los objetivos propuestos.

Los resultados obtenidos en esta etapa deberán utilizarse para realizar las modificaciones pertinentes para mejorar el sistema total.

### c | implementación |

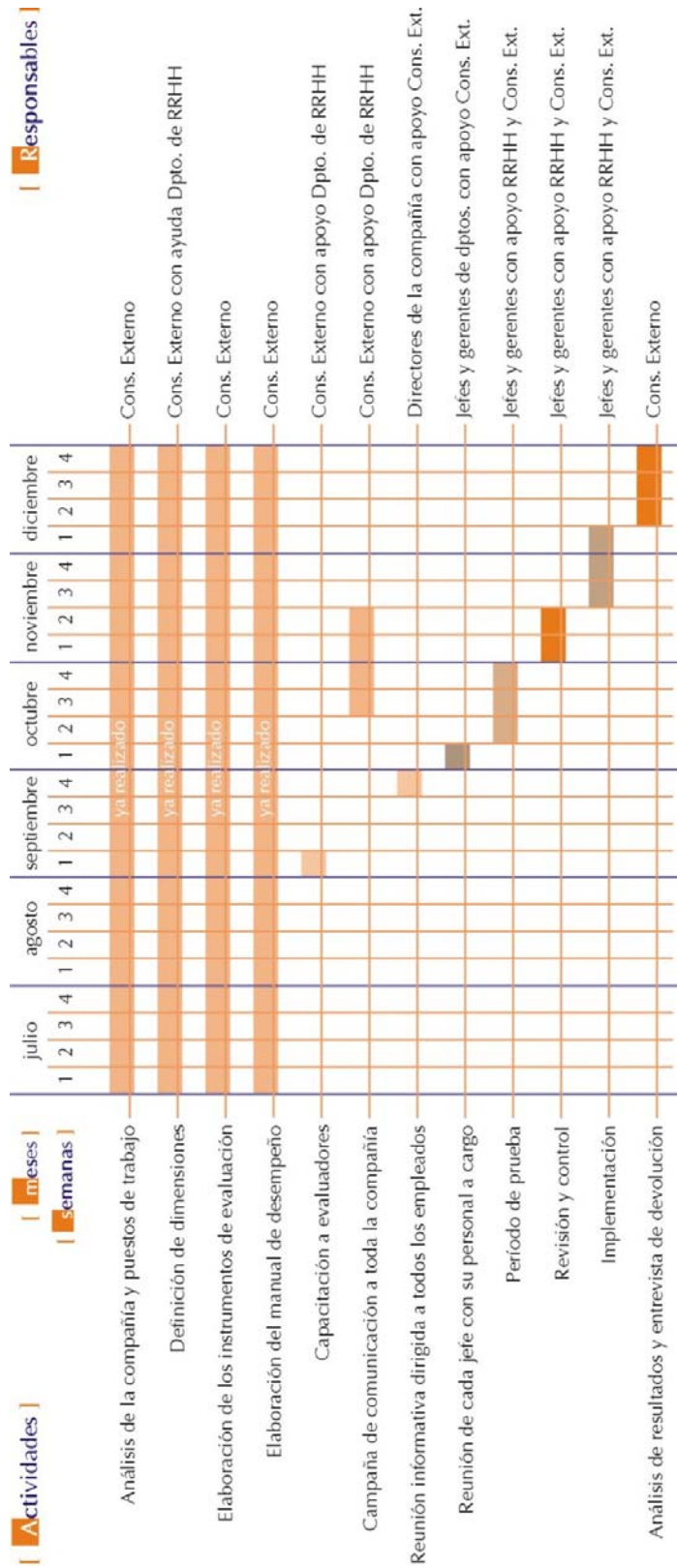
*Objetivo:* Implementar definitivamente el sistema a nivel compañía.

*Responsables:* Si bien los encargados de llevar a cabo las evaluaciones son los gerentes, jefes y demás personas con personal a cargo, el consultor externo en conjunto con el departamento de RRHH serán una fuente inagotable de ayuda para

evacuar posibles dudas o por cualquier inconveniente que pudiera surgir durante la implementación.

*Plazos:* Para la implementación del sistema, se mantendrán los plazos definidos en el cronograma que se presenta a continuación.

Cronograma



## IX | Análisis de resultados y entrevistas de evaluación |

Se analizarán los resultados junto con el encargado de cada área, quien se reunirá luego con cada uno de sus subordinados para proporcionar retroalimentación sobre el registro de desempeño y para explorar en forma conjunta, las áreas de posible mejora o crecimiento. Esta entrevista con el empleado en cuestión servirá también para identificar actitudes y sentimientos, y por lo tanto mejorar la comunicación.

En esta instancia serán intercambiados los resultados de las distintas evaluaciones como proceso compartido. Los planes de acción surgirán de un proceso de consenso mutuo.

## La entrevista de evaluación

### Objetivos:

- Analizar conjuntamente la evaluación realizada.
- Brindar al empleado un espacio donde pueda expresarse libremente sus comentarios y/u objeciones.
- Facilitar el diálogo entre superior y subordinado.
- Ver los logros y aspectos positivos.
- Analizar los aspectos a mejorar.
- Realizar en forma conjunta un plan de mejora y seguimiento.

### Responsables y responsabilidades:

El jefe: el superior directo se responsabiliza de realizar una entrevista de análisis de con el empleado con el fin de detectar qué desempeños no alcanzan cierto grado de aceptación en función de la evaluación realizada.

El empleado: se responsabiliza de asumir su mejoramiento estableciendo metas u objetivos frente a aquellos resultados que debe mejorar.

Nota: El modelo del formulario de entrevista está desarrollado en el manual de evaluación.



# Conclusiones

[ capítulo VI ]



## Conclusiones

Desde el comienzo de mi intervención en la empresa, empecé por preguntarme ¿qué hace la organización en materia de Recursos Humanos?, ¿qué tiene implementado sobre esta temática?. Y mi sorpresa fue encontrarme con muchas dificultades y serias deficiencias. A pesar de contar con un área específica de Recursos humanos, las tareas prioritarias seguían siendo liquidar sueldos y llevar legajos del personal.

Después de las distintas reuniones que mantuve con el encargado de RRHH y distinto personal de la empresa, se me manifestó que la necesidad prioritaria de la organización en el corto plazo era evaluar a su personal. Decidí comenzar mi intervención en esta temática para luego proponer avances en todo lo relacionado a la gestión de Recursos Humanos.

El Litoral SRL, a pesar de contar con una gran cantidad de empleados, no presentaba un modelo formalizado de evaluación de desempeño por lo que se intentó introducir un modelo que, si bien se enmarca dentro de los formatos tradicionales, incorpore algunos conceptos innovadores de la gestión por competencias a fin de evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Sin embargo, la gestión por competencias debe ser un enfoque general que se adopte a nivel organizacional, y no sólo en algunos procesos o procedimientos, por lo tanto será función esencial de los niveles gerenciales:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor en los procesos de trabajo
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio
- Administrar adecuadamente los activos que suponen competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Para el departamento de Recursos Humanos, también se presenta un gran desafío. Para comenzar, será prioritario definir una serie de elementos esenciales:

- La especificación de los objetivos (el QUE) que cada empleado debe cumplir. Es importante entender que si una persona no posee objetivos claros y bien

definidos, su gestión no podrá contribuir con efectividad a los fines de la organización.

- La especificación de las competencias (el COMO), que las personas deben asumir y desarrollar.
- La creación de condiciones (capacitación, motivación, etc.) para que las personas con competencias y objetivos claros puedan desenvolverse exitosamente.
- La comunicación y el consenso ya que ninguno de los objetivos de la administración del desempeño pueden hacerse efectivos sin ellos. La comunicación por si sola no es suficiente, el consenso entre jefes y empleados es la palanca para lograr cambios y compromisos a largo plazo.
- El monitoreo constante por parte de los jefes que a su vez , deben lograr un feedback frecuente, periódico, oportuno e interactivo, y comprometerse con el aprendizaje continuo de sus empleados.

Será función esencial del departamento de RRHH seguir innovando en éste y en otros temas, buscando modelos y enfoques alternativos de gestión. Sin embargo, es importante recalcar que cualquier tipo de programa exige una alto nivel de compromiso por parte de los gerentes y mandos altos de la organización.

Considero que este es el comienzo y que la compañía tiene mucho todavía para seguir creciendo y evolucionando en el manejo de Recursos Humanos.

A continuación se presenta el presupuesto final de la intervención en la compañía, incluyendo los honorarios profesionales y el cronograma de actividades desarrolladas y a desarrollar para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

[ **Presupuesto final** ]  
de intervención en la empresa

PRESUPUESTO	
Gastos	Presupuestación
<b>Campaña de comunicación</b>	
Material informativo	\$200
Afiches informativos	\$100
<b>Formación de evaluadores</b>	
2 breaks [\$100 c/u]	\$300
1 almuerzo [\$10 por 20 pers.]	\$300
Material de apoyo [incluye Manual de desempeño]	\$600
<b>Período de prueba</b>	
Impresión de evaluaciones	\$100
<b>Implementación</b>	
Impresión de evaluaciones	\$400
Honorarios Cons. Externo por 6 meses de trabajo [\$1.500 con una carga horaria de 30 horas semanales]	\$9.000
<b>TOTAL ATESORAMIENTO PARA IMPLEMENTACIÓN EDD</b>	<b>\$11.000</b>

## Conclusión

El desarrollo de este trabajo final de graduación resultó ser un desafío para mí, ya que me enfrenté a una compañía donde el desenvolvimiento del área de Recursos Humanos es todavía demasiado precario.

A pesar de los obstáculos que fui encontrando en el camino, debido a la falta de procedimientos formalizados y de políticas claras de Recursos Humanos, mi objetivo fundamental, aquel que me propuse desde un comienzo, pudo ser alcanzado.

Considero que pude cumplir con mi propósito de diseñar un sistema de evaluación del desempeño humano, y de lograr que las personas involucradas en el proceso dejen de considerarlo como una instancia caótica y traumática que deben atravesar obligatoriamente.

Estoy segura y convencida que la evaluación del desempeño es una herramienta fundamental ya que los resultados obtenidos en el proceso pueden tener un impacto importante sobre otras funciones de la gestión de Recursos Humanos. Mediante la revisión formal del desempeño instamos a los supervisores a que descubran oportunidades de mejora, ya que es un elemento fundamental de diagnóstico de donde se puede obtener el mejor retorno, siempre y cuando, se sepa aprovechar la información que arroja.

Anteriormente, se consideraba a la evaluación de desempeño como un derecho del empleador para juzgar y premiar o castigar, hoy, es un beneficio para el empleado ya que contribuye al progreso de su carrera y se constituye en un instrumento para la empresa que le permite coordinar el capital humano con sus estrategias y visión.

Por todo esto, y a partir de mi experiencia, puedo concluir que el éxito de todo programa de administración del desempeño depende tanto de las virtudes técnicas del programa, como de las cualidades conductivas de los niveles altos y medios de la organización.

Este es el propósito que debe asumir la organización, el mayor involucramiento de los niveles gerenciales en los temas referentes al manejo de los recursos humanos y el desarrollo de una política integral, donde ningún aspecto quede librado al azar, sino que se trabaje conjuntamente en el logro de los objetivos tanto organizacionales como individuales y en la satisfacción de cada uno de los empleados que forman parte de esta gran empresa.

Por mi parte, seguir aprendiendo será mi mayor desafío, pero sabiendo que esta experiencia aportó de sobremanera a mi desarrollo profesional.

# Bibliografía

[ capítulo VII ]

**[ Bibliografía ]**

- ALLES, Martha. Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 3ª ed. Ediciones Granica, 2002.
- ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Ed. Granica, 2000.
- ANDER EGG, Ezequiel. Técnicas de Investigación Social. 24ª ed. Lumen, Buenos Aires, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Mc. Graw Hill, Colombia, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. 4ª ed. Mc. Graw Hill, Colombia, 1998.
- SAVINO, Carlos. El proceso de investigación. Lumen humanitas. Buenos Aires. 1996.
- SIERRA BRAVO, Restituto. Técnicas de investigación social. Paraninfo. Madrid.
- Suplemento especial 80ª aniversario diario El Litoral. 9 de agosto de 1998.
- Suplemento especial diario El Litoral. Nuestro siglo. 1999.
- WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 5ª ed. Mc. Graw Hill, México, 1996.
- [www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com)