



Trabajo Final de Graduación

La evaluación de desempeño aplicada a los empleados en relación de dependencia de la empresa argentina de transporte de encomiendas BUSPACK S.A.

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumno: Claudia Godino

Octubre 2015

Tabla de contenidos

Portada	1
Tabla de contenidos	2
Capítulo 1	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Justificación	7
1.3 Antecedentes.....	9
1.4 Objetivos.....	13
Capítulo 2	14
2.1 Marco teórico.....	14
El proceso de evaluación	14
La percepción de equidad	21
La satisfacción laboral	21
Indicadores cuantitativos y cualitativos.....	23
Capítulo 3	26
3.1 Diseño Metodológico	26
3.2 Cronograma de actividades	31
3.3 Presentación de los instrumentos.....	32
Capítulo 4	38
4.1 Análisis de resultados	38
El proceso de evaluación	40
La percepción de equidad.....	43
La satisfacción laboral	46
Indicadores cuantitativos y cualitativos.....	50
Capítulo 5	56
5.1 Conclusiones diagnosticas	56

Proyecto de aplicación profesional.....	58
Introducción y Fundamentación de la propuesta.....	58
Definición de objetivos de la propuesta	60
Aspectos específicos de la propuesta.....	61
Fundamentación de los objetivos de la propuesta	61
a) Etapa estratégica.....	61
b) Etapa táctica.....	64
c) Etapa presupuestaria	72
5.2 Conclusiones finales y recomendaciones profesionales.....	76
Bibliografía.....	78
ANEXOS.....	80
ANEXO I - Entrevista BUSPACK S.A.....	80
ANEXO II – Entrevista de ampliación.....	84
ANEXO III – Entrevista Rendimiento	86
ANEXO IV Planilla seguros.....	88
ANEXO V – Objetivos Estratégicos 2015/ 16.....	89
ANEXO VI - Competencias cardinales.....	91
ANEXO VII – Misión Visión Valores	92
ANEXO VIII- Formulario de evaluación.....	93
Tablas	94
Tabla 1 - Organigrama.....	94
Tabla 2 - Encuesta evaluación de desempeño	95
Tabla 3 - Rotación	95
Tabla 4 – Entrevistas de salida	95
Tabla 5 - Encuesta jefes de área	96
Tabla 6 – Satisfacción intrínseca.....	98
Tabla 7 - Satisfacción extrínseca.....	98

Tabla 8 - Equidad	99
Tabla 9 – Calculo de liquidación final	100

Anexos adjuntos

ANEXO IX - Manual para Evaluadores

Anexo X Encuadre Sindical

Anexo XI Autorización Buspack S.A

Anexo XII Datos generales de empleados

Anexo XIII Procesamiento de datos. Encuestas

Anexo XIV Acuerdo Salarial

La evaluación de desempeño aplicada a los empleados en relación de dependencia de la empresa argentina de transporte de encomiendas BUSPACK S.A.

Capítulo 1

1.1 Introducción

Con el fin de cumplir con los objetivos de investigación de este trabajo, se desarrolla un proyecto de aplicación profesional (PAP) entre los meses de Abril y Julio de 2015, el cual se lleva a cabo en la empresa BUSPACK S.A.

La elección del tema “La evaluación de desempeño aplicada a los empleados en relación de dependencia de la empresa argentina de transporte de encomiendas BUSPACK S.A.” surge debido al interés por profundizar en el conocimiento de procesos de gestión del desempeño relacionados con la aplicación de esta fundamental herramienta que provee la administración de recursos humanos.

La organización que se selecciona es una sociedad anónima constituida por capitales argentinos que opera en el mercado desde el año 2012. Su principal actividad es el transporte de paquetería liviana y encomiendas a nivel nacional. Sus competidores son empresas de la talla de OCA, Andreani, Integral Cargo y Correo Argentino.

En la actualidad BUSPACK S.A. se encuentra en un importante periodo de crecimiento organizacional donde se plantean objetivos clave que impulsen el desarrollo del capital humano y la aplicación de las mejores prácticas organizacionales en todas las áreas.

La labor del investigador se centra en indagar acerca de cómo se gestionan los recursos humanos en BUSPACK S.A., se analiza el actual procedimiento de evaluación de desempeño y su impacto en el rendimiento y actitudes de los empleados con el fin de realizar un diagnóstico y finalmente una propuesta de mejora que se adapte y contemple las particularidades de la organización.

El presente estudio se estructura en cinco capítulos. En el primer capítulo se realiza la presentación del tema del trabajo, la organización y la problemática actual que enfrenta el área de recursos humanos. Forman parte de este capítulo la justificación y un breve desarrollo de los antecedentes del tema elegido.

Luego se describen los objetivos del trabajo, el objetivo general de investigación y los objetivos específicos.

A continuación, en el segundo capítulo, se describe el marco teórico en el que se inscribe este trabajo mediante un acercamiento a las principales teorías administrativas..

Seguidamente en el tercer capítulo, se desarrolla la metodología de investigación de carácter descriptivo utilizando como referencia el libro de Ruth Vieytes: Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis de los resultados basado en los datos obtenidos mediante la metodología seleccionada.

Finalmente en el quinto capítulo, se postulan las conclusiones diagnósticas las cuales llevan a desarrollar la propuesta de mejora en concordancia con la teoría expuesta y los objetivos de aplicación planteados.

En el apartado ANEXOS, se ilustran los datos recabados por el autor en el marco de esta investigación.

En cuanto a la estructura y forma de redacción, se respeta el formato de tesis indicado en el Manual de Publicaciones de la American Psychological Asociación (APA).

1.2 Justificación

“un problema humano debe recibir una solución humana que requiere de información y herramientas humanas”

(Filley y House, 1969, p23).

A lo largo de las últimas décadas, el mercado laboral ha ido cambiando significativamente debido a la globalización, la conectividad, la innovación tecnológica, los cambios demográficos y el desarrollo de las economías.

El rol de las personas dentro de las organizaciones acompaña estos cambios trascendiendo el concepto de la teoría científica del trabajo y pasando de ser solo un recurso más, “una parte de la maquinaria”, a ser considerado como su componente diferencial y más importante.

En la actualidad se hace necesario planificar, estimular y gestionar la contribución de las personas en las organizaciones teniendo en cuenta conceptos tales como: calidad de vida laboral, satisfacción laboral, objetivos personales alineados con los objetivos organizacionales, el aprendizaje basado en el trabajo, la retroalimentación para el desarrollo profesional.

Para gestionar el desempeño de las personas contemplando estos cambios y conceptos el responsable de recursos humanos cuenta con instrumentos como la evaluación de desempeño la cual permite nutrir a cada uno de los procesos que tienen lugar dentro de las organizaciones.

Las organizaciones tienden a desarrollar modelos de gestión de desempeño que se centran cada vez más en medir la contribución de la persona hacia los resultados globales de la empresa, según objetivos individuales o de equipo, o bien en base a indicadores-clave según el rol que desempeñan. Estos datos surgen de la encuesta realizada por la consultora internacional Hay Group en 2009, aplicada a 68 organizaciones del entorno empresarial español. Otro dato de la misma encuesta especifica que un 83,5% de las empresas encuestadas tienen en cuenta la opinión del empleado durante los procesos de retroalimentación y que la entrevista evaluador / evaluado se considera el elemento central de la evaluación de desempeño, desplazando en importancia a la propia herramienta.

Un alto porcentaje de estas empresas encuestadas, vinculan los resultados del sistema de gestión del desempeño al sistema retributivo y señalan la necesidad de capacitar a los gerentes en el uso de la herramienta.

La flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno competitivo lleva a las organizaciones a comprender la importancia de evaluar al personal con regularidad para conocer el nivel de desempeño, su comportamiento y sus necesidades de capacitación.

En este entorno gestionar a las personas de manera integral aplicando evaluaciones de desempeño como una apreciación sistemática y equitativa de acuerdo a los cargos que ocupan, establece los parámetros para mejorar el rendimiento y acompañar a colaboradores en su propio camino de desarrollo individual sin perder de vista el interés final y común a todas las organizaciones de alcanzar la eficiencia en la productividad y el cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales.

La utilidad de la presente investigación en el ámbito de la disciplina de recursos humanos se espera contribuya a conocer y analizar las diferentes variables que pueden influir en una organización en el marco de competitividad, eficiencia y efectividad de los procesos de gestión del desempeño.

De acuerdo a (McGregor, 1972) la evaluación “constituye una oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas” (p. 75)

Se espera que el resultado de este trabajo sea importante para la propia organización ya que permitirá proponer el diseño e implementación de un modelo de gestión del desempeño, el cual mediante su componente más importante, la evaluación de desempeño, proporcionara información sistemática y documentada necesaria para el correcto funcionamiento de todos los procesos del sistema de gestión de recursos humanos.

Por otra parte mediante la aplicación de un sistema de evaluación sistemático, se establece la retroalimentación periódica y continua entre los jefes y los subordinados, se afianza la comunicación bidireccional y se detectan oportunamente los desajustes o desviaciones así también como los aciertos y progresos de los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.3 Antecedentes

Es enriquecedor para el desarrollo del tema trazar un breve recorrido histórico que permita percibir la importancia de los métodos de evaluación utilizados para medir el desempeño de las personas en relación al trabajo y analizar las principales teorías relacionadas con el comportamiento de las personas en el trabajo.

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. Hay evidencia bibliográfica que data del siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús que indica que San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. Chiavenato (2007)

Hernández González, Bermúdez Laguna y Bello Rodríguez (2009) mencionan como antecedentes de la evaluación del desempeño el trabajo del empresario y filántropo Roberto Owen quien a principios del Siglo XIX aplica en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, un sistema de libros que consistía en asignar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento.

En 1842 el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios. En 1880 el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors desarrollo un sistema para evaluar a sus ejecutivos y junto a otras empresas norteamericanas introdujeron procedimientos que les permitieron justificar una política retributiva relacionada con la responsabilidad del puesto de trabajo y con los aportes de los empleados al éxito de la empresa.

Según Perdomo Rosales V. (2011), ya a fines del siglo XIX, F. Taylor considerado el padre de la Administración Científica, propone valorar el rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a un puesto determinado, lo cual permitiría establecer estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes.

Este autor indica que luego de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sídney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilaron los objetivos de este sistema.

Según Grote (2002), un importante antecedente de la evaluación de desempeño lo constituyen los aportes de la obra de Peter Drucker quien en los años cincuenta introduce la idea de administración por objetivos (APO). Drucker alineado con la teoría “Y” de McGregor, la cual hace referencia a los aspectos positivos del individuo como lo son el ejercicio de auto dirección y el autocontrol de sus responsabilidades, manifestó que la participación del empleado en el procedimiento de establecer las metas organizacionales ayuda a producir resultados favorables.

La APO, en concordancia con los enunciados de la teoría del establecimiento de metas de Locke (1968), trata el tema de proporcionarle al empleado una serie de objetivos claros y específicos, que tendrá que cumplir y por los cuales será medido y a la vez propone que el empleado participe de la elaboración de los mismos, ya que de esta manera se obtendrá mayor compromiso del empleado. Según este autor, las personas que participan de la creación de objetivos de su organización, tienden a lograr las metas de manera exitosa.

Las personas trabajan mejor cuando sienten que su aporte es valioso para la organización y al mismo tiempo reciben retroalimentación que les permite afianzar sus aciertos y corregir los errores.

La APO apunta a alinear los objetivos individuales de los empleados con los objetivos de la organización. En esta línea de pensamiento Schein (1991) manifiesta que debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos y los objetivos de la empresa en su conjunto.

Douglas McGregor, quien introdujo la noción de la teoría X y teoría Y en 1960, publicó unos años antes un artículo que apareció por primera vez en la Harvard Business Review en 1957, donde trataba el tema de la evaluación de desempeño abogando por un enfoque en el cual el subordinado establece metas personales a corto plazo y evalúa su propio desempeño. Como consecuencia, la entrevista con el gerente se concentra en las fortalezas del empleado, en lugar de sus deficiencias y tienden menos a profundizar en la personalidad.

En este proceso, según los postulados de McGregor, la persona ganaría en satisfacción ya que estaría utilizando sus propias capacidades para lograr el cumplimiento tanto de sus objetivos personales como los de la organización.

El especialista en recursos humanos enfrenta el desafío de mejorar el desempeño y los aportes que las personas hacen a la organización con el fin de volverlas más eficientes y eficaces.

Para comprender el comportamiento y la relación de las personas con las organizaciones, cuales son los motivos que llevan al desempeño negligente o sobresaliente o bien a establecer diversas causas por las cuales los empleados deciden abandonar la organización, se considera pertinente citar las principales teorías que analizan la satisfacción en el trabajo, la equidad, el reconocimiento y las expectativas.

Entre los principales teóricos se puede citar a Elton Mayo quien en la década de 1930 realizó estudios sobre la problemática del trabajo y la producción.

Los experimentos de Hawthorne (1930) realizados en la Western Electric, reportaron hallazgos que en una primera instancia mostraron la relación entre la satisfacción y las condiciones del ambiente de trabajo, como la iluminación y la temperatura, etc.

Sin embargo según (Sanford, 1973) el principal descubrimiento fue comprobar que la satisfacción o insatisfacción del trabajador tenía origen en la apreciación personal “respecto a su posición social dentro de la empresa y de lo que creía merecer en cuanto al salario” (p.30-34).

En esta línea de pensamiento, de acuerdo a (Velaz Rivas, 1996) la necesidad de reconocimiento y la necesidad de pertenencia a un grupo son dos factores que quedan de manifiesto mediante estos experimentos.

De acuerdo a las conclusiones de (Halloran, 1982) los experimentos de Hawthorne revelaron que los fenómenos sociológicos y psicológicos ejercieron mayor influencia sobre el rendimiento que las condiciones de trabajo medibles y físicas. Los empleados ponen más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial.

Este mismo autor considera que a partir de los experimentos de Hawthorne:

Ya no fue posible considerar a los trabajadores como meros entes económicos o como elementos aislados del proceso productivo, desde el punto de vista directivo. Tuvieron que ser admitidos como seres humanos, con interacciones normales capaces de influir en los resultados totales de la producción, independientemente de la mayor o menor complejidad de los procesos tecnológicos utilizados (Halloran, 1982, p21)

En 1959 el sociólogo F. Herzberg, desarrolló su teoría de los dos factores, donde afirma que la satisfacción laboral dependerá del grado de satisfacción que el empleado

logre o no con respecto a los factores higiénicos o extrínsecos y factores motivacionales o intrínsecos.

Esta teoría si bien ha recibido algunas críticas, en la actualidad se utiliza como base para elaborar las variables en encuestas de satisfacción laboral.

En esta línea de pensamiento es importante el aporte de A. Maslow (1991), quien desarrolla con su teoría de la jerarquía de las necesidades (conocida como la pirámide de Maslow) un aporte fundamental para entender las necesidades de las personas en relación con sus expectativas.

El autor plantea que a medida que el hombre satisface sus necesidades más básicas van surgiendo otras necesidades más altas que aspiran a ser satisfechas también, lo que impulsa a las personas a avanzar hacia la autorrealización.

La teoría de la equidad de J. S. Adams (1963) considerada una de las teorías de la justicia, postula que los empleados buscan mantener la equidad y a establecer comparaciones entre sus esfuerzos y recompensas recibidas con las recompensas que reciben otras personas que pertenezcan o no a la organización.

En la misma línea de pensamiento E. Schein en 1991 con la teoría del hombre complejo afirma que la motivación humana y el desarrollo profesional son muy complejos y todavía difíciles de comprender dado a las complejas relaciones que se dan entre los diferentes actores en contextos complejos.

Este autor afirma en su teoría, que para que el empleado sea productivo y esté motivado, tiene que existir una correspondencia directa entre los contratos psicológicos de los diferentes actores, es decir entre las personas y la organización. Lo que implica una cierta correspondencia de actitudes que pueden ser flexibles pero que no debe romperse.

Otros autores destacados que trabajaron relacionando estos conceptos con una concepción humanística del hombre son McGregor (1960), con su teoría X-Y donde se clasifica el comportamiento humano en el trabajo de acuerdo a la concepción de cada una de sus teorías.

V. Vroom (1979) con la teoría de los tres factores, establece que la motivación se da como resultado de multiplicar los factores valencia, expectativa e instrumentalidad y McClelland (1989), toma como base las necesidades de logro, poder y afiliación para su teoría de la motivación (Velaz Rivas, 1996).

1.4 Objetivos

Objetivo general del trabajo

Rediseñar el actual proceso de gestión del desempeño, con la finalidad de obtener una medida objetiva del rendimiento del personal que facilite la gestión del mismo.

Objetivos específicos

- Determinar los niveles de desempeño esperados para cada puesto
- Definir objetivos individuales del desempeño e indicadores medibles
- Establecer retroalimentación continua mediante la comunicación diaria y reuniones trimestrales
- Desarrollar planes de mejora y seguimiento para posibilitar que el empleado cumpla con las expectativas de su superior

Objetivo general de investigación

Analizar el impacto que genera el actual procedimiento de evaluación de desempeño en el rendimiento de los empleados en relación de dependencia de la empresa argentina de transporte de encomiendas BUSPACK S.A.

Objetivos específicos

- Analizar cómo se mide el desempeño del personal, que herramientas se utilizan y como están diseñadas
- Indagar acerca de la percepción de equidad que el actual modelo genera en los empleados
- Determinar el nivel de satisfacción laboral en relación al método de evaluación
- Identificar indicadores cuantitativos y cualitativos del desempeño

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

El proceso de evaluación

El sistema de Gestión de Recursos Humanos en adelante (SGRH), brinda valiosos instrumentos para gestionar a las personas desde que son reclutadas, seleccionadas e integradas al ámbito laboral y a sus puestos de trabajo. Una vez que las personas están ubicadas en sus puestos es pertinente que los administradores evalúen su desempeño mediante un procedimiento sistemático y planificado.

Tal como indica Grote (2002) la evaluación de desempeño es una herramienta influyente que las organizaciones tienen para organizar y coordinar a todos los empleados hacia el logro de sus objetivos estratégicos. A través de la misma puede alinearse la actuación de cada empleado con la misión, visión y valores de la organización.

La concepción de la evaluación de desempeño de este autor remite a un concepto de gestión del desempeño que va mucho más allá de una mera medición anual de resultados o de cumplimiento de objetivos puntuales. Se acerca a la noción de desarrollo de los empleados que son acompañados por la gestión de la organización.

Estas prácticas de recursos humanos son las que van formando las conductas, las habilidades y las actitudes de las personas y estos factores influyen luego en el desempeño de las personas en sus puestos.

Para McGregor (1994) las evaluaciones del desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo.

Las organizaciones requieren cada vez más que su capital humano este altamente capacitado, sea flexible a los cambios y este comprometido con la empresa.

Existe una frase conocida de procedencia no confirmada que versa “lo que no se puede medir, no se puede gestionar”. Resulta apropiada en este punto del marco teórico ya que ilustra el hecho que no basta con registrar el cumplimiento de una meta o de un objetivo, se deben medir y comparar los estándares de desempeño para ejercer cierto control sobre la gestión y analizar las desviaciones.

Alles (2005) indica que la evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar a las personas en relación al puesto que ocupan.

Esta autora relaciona la comunicación fluida entre el supervisor y el empleado con la comprensión de los objetivos de la organización, la satisfacción de las expectativas y el avance hacia la mejora de los resultados.

A esta relación le suma como principales objetivos de la evaluación de desempeño el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

En este sentido y tal como surge del presente marco teórico, el conocimiento detallado y la implementación del proceso de evaluación de desempeño resultan indispensables en las organizaciones actuales.

Las organizaciones operan en un entorno cambiante y competitivo donde las personas correctamente gestionadas de manera eficiente y eficaz, son la única fuente de diferenciación competitiva. La evaluación de desempeño se enfoca directamente en “el hacer” de cada empleado en su puesto de trabajo, para observar, medir y valorar el rendimiento efectivo y el comportamiento laboral.

Con respecto a este punto Grote (2002) postula que las organizaciones deben seleccionar el método adecuado de evaluación que se adapte a las características propias de la empresa, que les resulte válido, confiable, efectivo y aceptado. Además utilizar los resultados de las evaluaciones en la toma de decisiones tales como promociones, compensaciones, desarrollo, transferencias, capacitación y desvinculaciones

Entre las principales recomendaciones de Grote (2002) para desarrollar un sistema de evaluación de desempeño en una organización que aún no lo posee, se encuentra primeramente la necesidad de conseguir que los directivos participen activamente en el proceso y establecer el sistema que sea adecuado para la organización.

El autor indica que al diseñar el formulario de evaluación de desempeño debe existir concordancia entre los objetivos y la misión, visión, valores y competencias básicas cardinales de la organización. También da un rol destacado a la capacitación de los evaluadores, la orientación y retroalimentación hacia los empleados y la supervisión y corrección del proceso cuando sea necesario.

Además al seleccionar el método adecuado para gestionar el desempeño del personal, se debe tener en cuenta la periodicidad con la que se llevaran a cabo las evaluaciones, por ejemplo revisiones trimestrales o semestrales y luego anualmente al finalizar el periodo en cuestión.

De esta manera se fomentara la comunicación entre los jefes y los empleados y se podrá hacer un seguimiento del cumplimiento de los objetivos tanto personales como de la organización.

Desde la óptica de Alles (2005) los diferentes métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo al objeto de su medición.

Esto es de acuerdo a características, resultados y comportamientos o conductas.

Dentro de los métodos que consideran las características se encuentran según esta autora el método de escalas gráficas, escalas mixtas, de distribución forzada y métodos de formas narrativas. De acuerdo a lo que postula la autora, estos métodos son fáciles de usar y diseñar pero no sirven para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.

Los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados, como las mediciones de productividad, como ejemplo se cita la administración por objetivos de Peter Drucker de 1957.

Estos métodos evitan la subjetividad, relacionan el desempeño de las personas con la organización y fomentan los objetivos compartidos. Una limitación adjudicada a este método puede ser que insume mucho tiempo y suele fomentar el enfoque a corto plazo en los empleados.

Los métodos basados en comportamientos o conductas agrupan a los métodos de incidentes críticos, escalas de medición y observación del comportamiento y evaluación por competencias. Con estos métodos se pueden definir estándares de desempeño y son muy útiles para realizar las devoluciones a los empleados. Como desventaja pueden resultar muy costosos y su desarrollo llevar mucho tiempo (Alles, 2005, p. 36)

Dentro de estos métodos cabe destacar el método de evaluación de 360° y el método de evaluación por competencias.

El método de 360°. se comienza a utilizar a mediados de los 80`s para evaluar las competencias de los ejecutivos para luego ser aplicado a todos los empleados. Es diferente a todos los procesos tradicionales de medición de desempeño, ya que en este caso el empleado, cualquiera sea su cargo, es evaluado por todas las personas internas o externas de su entorno laboral que se relacionan con él. Se trata de un formulario que reviste anonimato y confidencialidad, que busca mediante un cuestionario información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores. Se puede administrar desde un sitio de internet, facilitando así su aplicación. (Alles, 2005)

Método de la evaluación por competencias. Para referirse a este método es necesario definir “competencias”. Según (Spencer, 1993) competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación” (p. 9)

Las características subyacentes hacen referencia a particularidades de las personas mediante las cuales se puede predecir su comportamiento. En general se refieren conceptos como: conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores.

Siguiendo a Spencer y Spencer (1993) y su definición de los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias, estos autores especifican que este método contempla la evaluación de las conductas de las personas que son necesarias para realizar las tareas específicas del puesto de trabajo.

Según los autores clasifican las competencias en a) Competencias de umbral como destrezas básicas, lectura escritura etc... b) Competencias distintivas, las que distinguen a las personas cuyo desempeño sobresale del estándar, como la iniciativa, pensamiento analítico, orientación al logro, etc.

A través de esta herramienta se busca reforzar las conductas deseadas, de manera de estimular la incorporación de las competencias requeridas. Este método facilita la retroalimentación y el apoyo a la persona ya que ayuda a identificar las competencias que deberá alcanzar para un exitoso desempeño en su puesto de trabajo.

Sin embargo, Alles (2005) indica que la visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y según cada persona. Se trata de la personalidad y el comportamiento del empleado que genera un determinado desempeño en el puesto.

Las clasifica en a) Competencias cardinales cuando se refieren a comportamientos deseables para todos los integrantes de la organización, se relacionan con la visión y valores y b) Competencias específicas, se trata de las competencias aplicables y deseables para un área de la organización, por ejemplo, los gerentes, secretarias, operarios etc.

Es por ello que una vez definidas las competencias es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige, lo que según esta autora constituye el “Perfil de competencias del cargo”.

En líneas generales se puede establecer una secuencia con respecto a la evaluación de desempeño que tiene en cuenta los siguientes aspectos; la descripción del puesto y las

conductas observadas por el empleado que confluyen al momento de realizar la evaluación. Seguidamente la entrevista donde el evaluador y evaluado se comunican y se establece la retroalimentación que constituye la parte más rica del proceso. Finalmente el registro de la entrevista, donde se deja constancia de los pasos a seguir o de ser necesario las acciones a emprender para el mejoramiento del desempeño del evaluado.

Con relaciona este último párrafo (Werther y Davis, 2008; Chiavenato, 2009; Grote, 2002; Alles, 2005; Spencer y Spencer, 1993) establecen 3 pasos generales comunes a toda evaluación de desempeño:

- 1) Definir el puesto ya que es fundamental que tanto el evaluado como el evaluador conozcan sus objetivos, responsabilidades y criterios de desempeño.
- 2) Evaluar el desempeño en función del puesto y establecer parámetros de medición de acuerdo a una escala fijada con anterioridad.
- 3) Retroalimentación entre el jefe y el subordinado para enriquecer todo el circuito. Comentar con el evaluado el resultado de la evaluación comunicándole como han sido su desempeño y sus progresos

Los autores citados coinciden en que la entrevista de evaluación es el punto más importante y clave de la evaluación de desempeño. Su objetivo principal es lograr que el empleado conozca acerca de su desempeño relacionado con el puesto que ocupa, que conozca cuales son las conductas esperadas por parte de sus superiores, que puedan definirse medidas de mejoramiento, que se estimule la motivación y se eliminen o reduzcan disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

Según Alles (2005) existen 3 momentos para el análisis del desempeño.

- a) Una primera reunión en la etapa inicial donde se fijan los objetivos y se establecen los requerimientos del puesto.
- b) Etapas intermedias o evaluaciones de progreso cada tres meses donde se analizan las conductas observadas durante el periodo en curso
- c) Una reunión final al fin del periodo, donde se evaluarán los resultados. Se prepara el informe final de la entrevista

Diversos autores (Grote, 2002; Alles, 2005) entre otros, coinciden al enumerar numerosos beneficios a corto, mediano y largo plazo que trae la aplicación de la evaluación de desempeño en las organizaciones.

Entre ellos se pueden mencionar beneficios para el jefe, el subordinado y para la organización:

- mejora del desempeño de los colaboradores al conocer cuáles son las expectativas de su jefe y los resultados de la evaluación con respecto a sus fortalezas y debilidades
- aporta indicios para la autoevaluación y autodesarrollo
- propone medidas tendientes a mejorar el estándar de desempeño
- estimula la productividad y mejora la relación entre jefes y subordinados
- facilita la determinación de políticas de compensaciones equitativas y transparentes.
- ayuda al jefe a decidir incorporaciones, promociones, transferencias y separaciones
- aporta la detección de necesidades de capacitación
- es importante en la planificación y desarrollo de la carrera profesional.
- señala errores en el diseño del puesto o en el proceso de selección.
- ayuda a detectar problemas externos al ámbito laboral como temas de salud o de la vida familiar de los colaboradores.

Continuando con el aporte de estos autores se postula que el responsable de diseñar el proceso de evaluación de desempeño es el especialista de recursos humanos, quien seleccionara el procedimiento y la metodología que resulten adecuados de acuerdo a las características particulares de la organización.

La uniformidad en el diseño del instrumento y la práctica proveen confiabilidad en la comparación de los resultados y las mediciones del desempeño de los colaboradores.

Los responsables de aplicar la evaluación pueden ser:

El gerente: la evaluación es aplicada por gerentes, jefes o el supervisor inmediato, quienes son los que tiene una relación más cercana con el empleado. El procedimiento requiere que gerentes, jefes y supervisores reciban un entrenamiento para que puedan llevar adelante el procedimiento eficazmente con el asesoramiento del especialista en recursos humanos

El empleado: puede realizar su autoevaluación acorde a los objetivos y directivas fijados por su superior y la política de recursos humanos vigente en cada organización.

El empleado junto al gerente: como en el caso de la APO en la cual empleado y gerente elaboran en forma conjunta los objetivos que luego serán medidos

El equipo de trabajo: que evalúa el desempeño de las personas que lo integran definiendo metas y objetivos con el fin de diseñar estrategias de mejora

El área de recursos humanos: que recibe las evaluaciones realizadas por los gerentes, las procesa y elabora un informe.

El comité de evaluación: formado por un grupo de colaboradores pertenecientes a las diferentes áreas que realiza una evaluación colectiva.

Los problemas más comunes que menciona Alles (2005) relacionados con la aplicación de la evaluación de desempeño son: carencia de normas, criterios subjetivos, falta de acuerdo entre evaluado y evaluador, errores del evaluador, mala retroalimentación y comunicaciones negativas.

La autora recomienda tres puntos que contribuyen a sumar credibilidad y confianza con respecto a la evaluación de desempeño: a) la elección de una buena herramienta, que sea apropiada a la organización, b) un instructivo que explique cómo realizar la evaluación, que aspectos medirá y como se evaluará, y c) entrenar a los evaluadores.

Tomando en consideración los conceptos de los autores expuestos y las características de la organización, se considera apropiada la aplicación de un método mixto de evaluación de desempeño siguiendo los lineamientos de Ales (2005).

La autora propone un proceso de evaluación mixto, combinando la evaluación por objetivos con la evaluación por competencias.

Este tipo de evaluación contempla el análisis de los objetivos y el análisis de las competencias (en el caso de estudio competencias cardinales comunes a todos los integrantes de la organización) considerando las conductas y sus frecuencias.

Este método contempla la participación de los empleados en la elaboración de los objetivos individuales de acuerdo al puesto que ocupan siendo este un importante factor para aumentar la motivación.

Por otro lado mejora el rendimiento laboral impulsando la actitud colaborativa hacia los jefes y la organización.

Además permite estimar el rendimiento global del empleado, sus capacidades, debilidades y aportaciones que inciden directamente sobre la productividad de la organización. Aplicada de esta manera la evaluación de desempeño se constituye en un elemento clave para medir y gestionar el desempeño y mantener alineados los objetivos individuales de las personas con la estrategia organizacional

La percepción de equidad

Las personas establecen su relación con el trabajo mediante las aportaciones que hacen a la organización y lo que obtienen a cambio como retribución.

A la vez, las personas tienden a comparar sus contribuciones a la organización con la retribución que esta le otorga a cambio por ellas. Por otro lado tienden a establecer comparaciones entre los aportes de otras personas y la retribución que reciben. La percepción de equidad surge cuando el resultado de la comparación de estos factores resulta igual. En cambio si el resultado de la comparación de los factores contribución-retribución es percibida como diferente surge la percepción de falta de equidad.

La teoría de la equidad de J. S. Adams (1963) considerada una de las teorías de la justicia, afirma que los empleados buscan mantener la equidad y a establecer comparaciones entre sus esfuerzos y recompensas recibidas con las recompensas que reciben otras personas que pertenezcan o no a la organización.

Es lógico que ante esta percepción de falta de equidad las personas traten de reducir la desigualdad percibida, en un intento de restablecer la equidad, para lo cual pueden enfocarse en reducir sus aportaciones, disminuyendo en calidad o en cantidad su desempeño, o bien pueden influir en la otra persona para que reduzca sus aportaciones.

Otra conducta posible sería dejar el empleo y buscar otro más equitativo.

En la misma línea de pensamiento (Schein, 1988) se refiere también a la equidad cuando afirma que las personas aspiran a un trato laboral justo y la organización debe suministrar un trato justo e imparcial a las personas.

Si el empleado considera que se le trata equitativamente, que tiene las mismas oportunidades y reconocimiento que sus compañeros en cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con los objetivos de su área y será más productivo.

Por otra parte de acuerdo a Velaz Rivas (1996), cuando el sistema de recompensas no reviste equidad se convierte en un factor que produce falta de satisfacción.

La satisfacción laboral

La satisfacción que sienten las personas al poder realizar su trabajo a cambio de reconocimiento y recompensas que satisfagan sus expectativas, es en sí un factor de motivación.

Koontz, (1998), señala la diferencia entre motivación y satisfacción indicando que la motivación hace referencia al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta y

que la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

En 1959 el sociólogo F. Herzberg postula la teoría de los dos factores donde diferencia factores higiénicos o extrínsecos que están fuera del control del empleado y se relacionan con el ambiente y las condiciones físicas que rodean a las personas en su trabajo.

Estos factores están compuestos por el salario, beneficios sociales, el tipo de dirección, las políticas de la empresa, el clima laboral, estatus, prestigio etc. Cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados y cuando estos factores son precarios o pésimos provocan directa insatisfacción

Los factores motivacionales o intrínsecos, están bajo el control del individuo y se relacionan con la naturaleza de las tareas que realizan e involucran los sentimientos relacionados con el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la responsabilidad. (Velaz Rivas, 1996)

Durante las evaluaciones de desempeño se establece una retroalimentación entre el jefe y el subordinado que permite el reconocimiento de los logros y competencias. Se posibilita mediante este instrumento

Robbins y Judge (2009), mencionan que el nivel de desempeño de las personas actúa como un moderador importante entre la satisfacción laboral y la rotación de personal.

Desde la visión del autor, personas con un alto desempeño tienden a estar más satisfechas por lo que rotan menos y son más productivas.

Pero las personas con un bajo desempeño tienden a mostrar insatisfacción laboral y como posibles respuestas a esta insatisfacción pueden optar por un comportamiento de salida de la organización, lo que puede generar altos índices de rotación o bien una respuesta de negligencia con respecto a sus tareas, generando un bajo rendimiento.

La evaluación de desempeño aplicada de manera periódica y sistemática tiende a reducir el impacto negativo de estas respuestas ya detectar factores que disminuyen la satisfacción en el trabajo.

Desde la visión de Velaz Rivas (1996 pg. 115) el trabajador satisfecho es el más eficiente. Lo que se interpreta comprendiendo que cuando las personas están motivadas el valor de su contribución a la organización es superior y se establece una relación directa entre la motivación, el rendimiento y el clima laboral que se vive en la organización.

Hoy en día la evaluación de desempeño se basa en indicadores objetivos que facilitan a los responsables medir el desempeño, calificarlo y realizar la retroalimentación necesaria estableciendo una buena comunicación con el empleado.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que los superiores desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto, reforzar lo que el subordinado hace correctamente y planificar como mejorar los aspectos débiles de su desempeño.

Indicadores cuantitativos y cualitativos

En la actualidad los sistemas de gestión del desempeño que aplican las empresas tienden a impulsar a las organizaciones y a sus integrantes hacia de metas exitosas y hacia el logro de objetivos comunes que resulten beneficiosos para ambas partes.

Estos sistemas se basan en el análisis de parámetros de desempeño e indicadores que se interrelacionan y sirven para medir el desempeño de las personas en sus puestos y también para reducir el impacto de diversas problemáticas.

Según (Bernardez, 2006) para medir el impacto que producen las problemáticas detectadas en una organización y con el fin de introducir proyectos de mejora que repercutan en la gestión del desempeño de las personas, es necesario considerar indicadores de tipo cualitativo e indicadores de tipo cuantitativo que ayuden a medir cuál es el nivel deseado en el que tienen que estar los indicadores, cual el nivel actual y cuál será el nivel que se espera alcanzar con la mejora propuesta.

Siguiendo los lineamientos de (Bernardez, 2006) se puede medir el impacto cualitativo de la baja satisfacción laboral en la empresa analizada, con indicadores como lo son los resultados de la encuesta de satisfacción laboral y los reclamos de los clientes.

Los impactos cuantitativos pueden ser económicos como los costos asociados a rotación o mala *performance*, pueden ser operativos como temas de productividad o de productos relacionado con diversas fallas.

De acuerdo al aporte de (Alles 2005; Grote, 2002), para evaluar el desempeño de los colaboradores se deben establecer los indicadores de desempeño conformados por los estándares de desempeño. Estos estándares deben estar relacionados con las metas de cada uno de los puestos que no se fijan de manera arbitraria, si no que surgen del análisis de cada puesto, de su misión y objetivos y las competencias requeridas.

Esta observación la puede realizar el evaluador de forma directa o indirecta. Es directa cuando el evaluador observa y califica directamente el desempeño. Es indirecta cuando el evaluador se basa en otros elementos.

Las mediciones pueden ser objetivas o subjetivas. Son objetivas cuando pueden ser verificadas y se basan por ejemplo en el número de unidades producidas, el ahorro de materiales etc. En cambio las mediciones subjetivas del desempeño están conformadas por las opiniones de los evaluados, lo que las vuelve no verificables.

Los indicadores sirven para obtener un parámetro de medición al evaluar a las personas y determinar el desempeño.

La importancia de contar con indicadores adaptados a las particularidades de la organización es que permite identificar la situación actual de los trabajadores a fin de realizar proyectos de mejora en su comportamiento, y alinear sus objetivos individuales a los objetivos estratégicos.

Cuando se detecta que un indicador, sea cualitativo o cuantitativo, acusa un problema relacionado al desempeño de las personas existen determinados factores que la organización debe analizar para mejorar el desempeño y restablecer los indicadores al punto deseado.

Para identificar la situación real en la que se encuentra el empleado, Bernárdez (2009) recomienda realizar un cuestionamiento basado en el modelo de Thomas Gilbert, que consiste en identificar siete factores clave que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar del desempeño de una persona o un grupo de personas. El modelo propone analizar:

- Estándares claros, conocidos y coherentes.
- Feedback oportuno y relevante.
- Recursos, tecnología y métodos de trabajo adecuados.
- Incentivos coherentes ligados al desempeño deseado.
- Formación sistemática orientada al desempeño deseado.
- Perfiles y capacidades intelectuales, sociales y emocionales coherentes con los requerimientos.
- Ambiente de trabajo que provee seguridad y respaldo para la tarea.

Cuando la organización detecta un problema en el rendimiento de los colaboradores, es muy probable que este originado en alguno de estos siete puntos de Gilbert, ya que abarcan una dimensión completa de las causas que podrían originarlo.

Siempre según el modelo de Gilbert, una vez identificados el, o los factores se deberá analizar cómo inciden en el desempeño deseado, como se afectan unos a otros y cuál es el impacto en los indicadores de gestión. (Bernárdez, 2009).

Finalmente, según el mismo autor, la organización estará en condiciones de establecer las acciones correctivas que mejor se adapten a cada situación.

De acuerdo a lo expuesto por estos autores un modelo de gestión que establece parámetros claros y está atento a los indicadores cualitativos y cuantitativos beneficia a la organización ya que se establece un sistema por el cual se determinan las brechas entre el desempeño deseado y el real y se posibilita establecer intervenciones de acuerdo a las causas que se identifican.

Capítulo 3

3.1 Diseño Metodológico

El presente estudio de caso se desarrolla en la Ciudad de Buenos Aires, se enmarca en un diseño transversal o sincrónico es decir que la recogida de datos se realiza en un único momento en el tiempo, de Mayo a Junio de 2015.

La organización seleccionada es la empresa de transporte de encomiendas BUSPACK S.A., la cual está compuesta por 92 empleados, distribuidos entre sus oficinas centrales de Av. Córdoba 1114 piso 1, y las bases de operaciones localizadas en las principales terminales de ómnibus donde operan.

Se trata de una investigación de tipo descriptivo. Se emplea metodología de tipo cualitativa ya que responde a la intención del investigador de aprehender en toda su riqueza la perspectiva de los actores sujetos de esta investigación, para captar sus vivencias sentimientos y razones en toda su profundidad. (Vieytes, 2004)

Se trata de un estudio de caso que describe cualitativamente la realidad que se observa en el campo por medio de técnicas como lo son: las entrevistas semi-estructuradas y en profundidad, las encuestas personales de tipo descriptivo y la observación no participante la cual consiste en analizar la documentación de interés para la investigación provista por la empresa.

Se desarrolla una investigación de tipo primaria en la que los datos se toman directamente de las fuentes “*in situ*” por el investigador. Con respecto al universo de estudio, la población seleccionada para este trabajo está compuesta por los 92 empleados en relación de dependencia que conforman la plantilla de BUSPACK S.A. (Junio/ Julio 2015).

El criterio muestral aplicado es no probabilístico, intencional y por propósitos.

Es no probabilístico ya que debido a las características particulares de la organización y su contexto no se pretenden generalizar los resultados. Se aspira a obtener la máxima información de las múltiples realidades que rodean a esta organización por medio de entrevistas y encuestas a los empleados que conforman la plantilla.

Es de criterio muestral intencional y por propósitos ya que las personas seleccionadas son las que pueden brindar mayor información.

Los sujetos y las situaciones seleccionadas en las que se indaga y se analizan se relacionan con los procesos de evaluación, la percepción de equidad, la satisfacción

laboral y los indicadores cuantitativos y cualitativos que se relacionan e interactúan el contexto de las organizaciones.

A continuación se elaboran las fichas técnicas correspondientes a cada instrumento de recolección seleccionado.

Ficha 1

Tipo de investigación	Exploratorio. Estudio de caso
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevistas personales semi-estructuradas y en profundidad
Instrumentos	Guía de pautas.
Población	92 empleados en relación de dependencia que conforman la plantilla de BUSPACK S.A. (Junio/ Julio 2015)
Criterio muestral	Muestreo no probabilístico, intencional, por propósitos
Muestra	4 personas. Jefes de todas las áreas

Variable a relevar: el proceso de evaluación

Criterios muestrales: se aplica al jefe de recursos humanos y a los jefes de las otras áreas en su calidad de expertos que proveen de información especialmente relevante para definir los problemas a investigar.

Elección del instrumento: Una entrevista personal en profundidad de tipo exploratorio y una entrevista ampliatoria de preguntas abiertas que permite conocer las políticas de aplicación que conforman el actual sistema de gestión de recursos humanos.

Una entrevista de carácter ampliatorio a los jefes de las cuatro áreas.

Ficha 2

Tipo de investigación	Descriptivo. Estudio de caso
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumentos	Cuestionario estructurado
Población	92 empleados en relación de dependencia que conforman la plantilla de BUSPACK S.A. (Junio/ Julio 2015)
Criterio muestral	Muestreo no probabilístico, intencional, por propósitos
Muestra	4 personas. Jefes de todas las áreas

Variable a relevar: el proceso de evaluación

Criterios muestrales: se aplica a los jefes de todas las áreas en su calidad de sujetos afectados por la problemática y relevantes para definir los problemas a investigar.

Elección del instrumento: Una encuesta mediante cuestionario con preguntas cerradas de respuesta dicotónica permite focalizar el tema y facilita la tabulación e interpretación de los resultados y su tratamiento informático.

Ficha 3

Tipo de investigación	Descriptivo. Estudio de caso
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumentos	Cuestionario estructurado
Población	92 empleados en relación de dependencia que conforman la plantilla de BUSPACK S.A. (Junio/ Julio 2015)
Criterio muestral	Muestreo no probabilístico, intencional, por propósitos
Muestra	45 empleados

Variable a relevar: la percepción de equidad

Criterios muestrales: se aplica a los 45 empleados que conforman el turno diurno, en su calidad de sujetos afectados por la problemática y relevantes para definir los problemas a investigar.

Elección del instrumento: La encuesta mediante cuestionario con preguntas estructuradas de respuesta dicotónica permite focalizar el tema de la percepción de

equidad entre los empleados y facilita la tabulación e interpretación de los resultados y su tratamiento informático.

Ficha 4

Tipo de investigación	Descriptivo. Estudio de caso
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumentos	Cuestionario estructurado
Población	92 empleados en relación de dependencia que conforman la plantilla de BUSPACK S.A. (Junio/ Julio 2015)
Criterio muestral	Muestreo no probabilístico, intencional, por propósitos
Muestra	45 empleados

Variable a relevar: la satisfacción laboral

Criterios muestrales: se aplica a una muestra representativa de 45 empleados que conforman el turno diurno, en su calidad de sujetos relevantes para definir los problemas a investigar.

Elección del instrumento: se opta por un procedimiento estandarizado con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre la satisfacción laboral de la muestra. La encuesta de satisfacción laboral tipo Likert mediante cuestionario con preguntas estructuradas permite focalizar el tema de la percepción de equidad entre los empleados y facilita la tabulación e interpretación de los resultados.

Ficha 5

Tipo de investigación	Exploratorio. Estudio de caso
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista personal semi-estructurada y en profundidad
Instrumentos	Guía de pautas.
Población	92 empleados en relación de dependencia que conforman la plantilla de BUSPACK S.A. (Junio/ Julio 2015)
Criterio muestral	Muestreo no probabilístico, intencional, por propósitos
Muestra	1 persona. Jefe de recursos humanos

Variable a relevar: indicadores cuantitativos y cualitativos

Criterios muestrales: se aplica al jefe de recursos humanos en calidad de experto que provee de información especialmente relevante para definir los problemas a investigar.

Elección del instrumento: Una entrevista personal en con preguntas abiertas que permite ampliar y profundizar aspectos puntuales de la variable a analizar.

3.2 Cronograma de actividades

Diagrama de Gantt

PLANIFICACION PTFG 2015				Referencias															
					Planificacion														
					% Completo														
Periodos		Año 2015																	
Meses		Abril					Mayo					Junio				Julio			
Semanas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	18	19
Dias		1	8	15	20	30	3	10	21	28	1	15	18	25	6	13	20	27	30
Tarea	ACTIVIDAD	Comienzo	Fin																
1	Eleccion de proyecto,	01-04-15	05-04-15																
2	Busqueda de antecedentes	03-04-15	18-04-15																
3	Revisión bibliografica	03-04-15	20-04-15																
4	Planificación y aplicación entrevista Nro	15-04-15	20-04-15																
5	Desgrabacion de la entrevista	21-04-15	21-04-15																
6	Primera entrega	30-04-15																	
7	Relevar niveles de observacion	03-05-15	05-05-15																
8	Antecedentes de la organización	10-05-15	10-05-15																
9	Segunda entrega 1ra. parte		28-05-15																
10	Correccion	30-05-15	30-05-15																
11	Justificar tema, definir objetivos	30-04-15	10-05-15																
12	Elaboracion indice marco teórico	03-05-15	10-05-15																
13	Segunda entrega 2da. parte		28-05-15																
14	Revisión y selección de autores	01-06-15																	
15	Ampliar marco teórico	06-06-15																	
16	Definir metodología, técnicas e	06-08-15																	
19	Correccion (devolucion 2da. Entrega)	17-06-15																	
18	Tercer entrega 1ra. parte		18-06-15																
23	Ampliación de marco teórico	20-06-15	25-06-15																
24	Diseño metodológico/ instrumento de relevamiento de datos	20-06-15	25-06-15																
25	Armado de diagrama de GANTT	24-06-15	25-06-15																
	Armado de Bibliografía	25-06-15	25-06-15																
22	Tercer entrega 2da. parte	06-01-15	25-06-15																
	Correcciones	30-07-15	14-07-15																
	Analisis de los datos	14-07-15	19-07-15																
	Conclusiones diagnosticas	15-07-15	19-07-15																
26	Cuarta entrega 1ra. parte		20-07-15																
27	Correcciones	21-07-15	22-07-15																
	Compaginacion documento final	22-07-15	26-07-15																
28	Cuarta entrega 2ra. parte		27-07-15																
	Informe final	25-07-15	30-07-15																

3.3 Presentación de los instrumentos

Entrevista 1 BUSPACK S.A. / Guía de pautas

Entrevista personal semi-estructurada con preguntas abiertas BUSPACK S.A.

Participante por la empresa: Jefe de recursos humanos

Entrevistador: Claudia Godino. UES21

Tema: políticas de aplicación

Horario: de 18:00 a 19:00 has.

Fecha: 10 de abril de 2015

Lugar: oficinas centrales de BUSPACK S.A. / Av. Cordoba 1114. Piso 1. Caba

1. ¿Podría usted decirme como se realiza la planificación de demanda de personal?
2. ¿Se realiza una investigación externa del mercado laboral?
3. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección?
4. ¿Qué nos podría decir de la estructura formal de la empresa y la posición del área de recursos humanos?
5. ¿Cuál es el índice de ausentismo / rotación, se mide?
6. ¿Realiza la empresa evaluaciones de desempeño?
7. ¿Cómo está compuesto el salario?
8. ¿Cómo se valúan y clasifican los puestos?
9. ¿Hay beneficios flexibles?, planes de seguridad social privada?
10. ¿Con respecto a la calidad de vida laboral, como considera las condiciones ambientales del trabajo? Ruido, temperatura etc...
11. ¿Con respecto a la prevención de accidentes y seguridad laboral, se llevan a cabo tareas de prevención de robos, incendios etc.?
12. ¿Qué importancia se le da a la capacitación en la empresa?
13. ¿Cómo enfrenta la org. los cambios estructurales, tecnológicos y culturales?
14. ¿Cuál es la misión y visión y valores de la empresa? Podría facilitarme el texto?
15. ¿Cómo interactúan los empleados con la sociedad?
16. ¿Existe una política de unificación de desarrollo de proyectos individuales de los empleados con las metas de la organización?
17. ¿Qué sistema de datos utiliza la empresa para procesar la información de R.H?
18. ¿Cómo controla las ausencias, los días por examen y las vacaciones?
19. ¿Esta organización lleva a cabo alguna actividad de RSE?
20. ¿Realizan balance social?
21. ¿Se realizan auditoria de R.H.?

Entrevista 2 de ampliación/ Guía de pautas

Entrevista personal semi estructurada con preguntas abiertas

Participante por la empresa: Jefe de recursos humanos

Entrevistador: Claudia Godino. UES21

Fecha: 1 de Julio de 2015

Tema: ampliación del tema evaluación de desempeño

Horario: de 18:00 a 19:00 has.

Lugar: oficinas centrales de BUSPACK S.A. /Av. Cordoba1114. Piso 1. CABA

-
1. ¿En la actualidad BUSPACK utiliza herramientas para medir el desempeño?
 2. ¿Podría usted decirme cómo están diseñadas y en qué consisten estas evaluaciones informales?
 3. ¿Qué factores de evaluación se consideran?
 4. ¿La descripción de los puestos contempla competencias? Cuales?
 5. ¿Con qué frecuencia se evalúa?
 6. ¿Cuáles son las áreas o personas de la empresa que están involucradas en el proceso?
 7. Se realizan capacitaciones para los encargados de realizar las evaluaciones?
 8. ¿Se efectúa alguna devolución de los resultados obtenidos mediante las evaluaciones anuales a los empleados?

Encuesta 1 para jefes

A continuación se presenta un listado de preguntas relacionadas con diferentes aspectos de la evaluación de desempeño. Por favor coloque un círculo sobre SI o sobre NO indicando la opción que mejor represente su respuesta. Esta encuesta reviste carácter anónimo

PREGUNTA	SI	NO
1- ¿Conoce usted la misión del puesto que desempeña?		
2- ¿Conoce cuáles son los resultados que la organización espera de su desempeño?		
3- ¿Recibe información en forma periódica acerca de los resultados que se están obteniendo en la empresa?		
4- ¿Se le han informado los resultados precisos que se esperan de su puesto?		
5- ¿La Gerencia General y los jefes de área realizan reuniones periódicas para hablar con los empleados sobre los resultados de su trabajo?		
6- ¿Los jefes presentan su propio informe de resultados?		
7- ¿Los jefes plantean mejoras para aumentar el desempeño propio y de la unidad que tienen a cargo?		
8- ¿Se documentan las reuniones donde se evalúan los resultados?		
9- ¿Se incluyen dentro de las rutinas periódicas más importantes de la empresa el realizar mediciones de desempeño y rendimiento?		
10- ¿Se reúne la Gerencia trimestral o semestralmente con los jefes de cada área para analizar quiénes están logrando los resultados deseados, quiénes necesitan más entrenamiento, capacitación y seguimiento, y quiénes ya no deben seguir en la empresa?		
11- ¿Considera que cada miembro del equipo de trabajo, tiene clara su misión dentro de la empresa, el resultado principal esperado de su función, los objetivos precisos de su puesto?		

Por favor, una vez completa entregue esta encuesta en el área de recursos humanos.

Muchas gracias por su colaboración.

Encuesta 2 para empleados

A continuación se presenta un listado de preguntas relacionadas con diferentes aspectos de su desempeño laboral. Por favor coloque una cruz dentro del cuadro que mejor represente su respuesta. Esta encuesta reviste carácter anónimo

Nro.	Preguntas	Si	No	No se
1	¿Es usted responsable de alcanzar sus propios objetivos?			
2	¿Recibe instrucciones precisas referidas a sus tareas?			
3	¿Se mide su desempeño individual?			
4	¿La dirección comunica las metas a alcanzar?			
5	¿Tiene Ud. una idea clara cómo se evaluará su desempeño?			
6	¿Son objetivos los criterios con los que se mide su desempeño?			
7	¿Tiene Ud. que alcanzar un determinado nivel prefijado de rendimiento?			
8	¿Las recompensas se otorgan de manera equitativa y de acuerdo al rendimiento?			
9	¿Participa usted en la creación de los objetivos de su área?			
10	¿Su jefe le comunica el resultado de las evaluaciones?			

Por favor, una vez completa entregue esta encuesta en el área de recursos humanos.
Muchas gracias por su colaboración.

Encuesta 3 de satisfacción laboral

A continuación se presenta un listado de preguntas relacionadas con diferentes aspectos de su satisfacción laboral. Por favor coloque el número correspondiente dentro del cuadro que mejor represente la forma en que usted se siente con respecto a su trabajo. Esta encuesta reviste carácter anónimo

1= Muy insatisfecho

2= Insatisfecho

3= Ni satisfecho ni insatisfecho

4= Satisfecho

5= Muy satisfecho

Como se siente usted con respecto a:		Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
		1	2	3	4	5
1	las condiciones físicas del trabajo (luz, temperatura, ergonomía)					
2	la libertad para elegir su propio método de trabajo					
3	sus compañeros					
4	el reconocimiento que recibe por el trabajo bien realizado					
5	su superior inmediato					
6	la responsabilidad que le es asignada					
7	el salario que usted percibe					
8	la posibilidad de usar sus capacidades en su trabajo					
9	la relación entre la dirección y los empleados					
10	las posibilidades de promoción que brinda la empresa					
11	el modo en que está gestionada la empresa					
12	la atención que se le presta a sus sugerencias					
13	su horario de trabajo					
14	la variedad de tareas que realiza					
15	la estabilidad en su trabajo					
16	qué grado de satisfacción general tiene en su trabajo?					

Por favor, una vez completa entregue esta encuesta en el área de recursos humanos.

Muchas gracias por su colaboración.

Entrevista 3 Rendimiento/ Guía de pautas

Entrevista personal semi estructurada con preguntas abiertas

Participante por la empresa: Jefe de recursos humanos

Entrevistador: Claudia Godino. UES21

Fecha: 16 de Septiembre de 2015

Tema: Indicadores /rendimiento y rotación

Horario: de 18:00 a 19:00 has.

Lugar: oficinas centrales de BUSPACK S.A. /Av. Cordoba1114. Piso 1. CABA

1. ¿Los empleados participan en la creación de sus objetivos individuales?
2. ¿Se mide en la empresa el rendimiento de los empleados?
3. ¿Qué indicadores de rendimiento se tienen en cuenta?
4. ¿Hay reclamos de clientes?
5. ¿En qué consisten?
6. Hay consecuencias económicas para la empresa?
7. ¿Qué otro aspecto podría comentarme?
8. ¿Cómo describiría la actitud de los empleados en general?
9. ¿Se realiza retroalimentación periódica a los empleados acerca de su desempeño?
10. ¿Hay premios para los empleados que lo hacen bien?

Capítulo 4

4.1 Análisis de resultados

A continuación se desarrollan los principales hallazgos que surgen de las entrevistas, la observación de documentos existentes, el resultado de las encuestas y cuestionarios aplicados al caso de estudio. Se analizan los datos en relación a las variables de estudio que conforman los objetivos específicos de esta investigación.

En una primera instancia se describe el perfil de BUSPACK S.A., para luego a la luz de la realidad de la empresa analizar el proceso de evaluación actual que aplican a sus empleados.

Se trata de una empresa privada argentina de transporte de encomiendas. Surge como sociedad anónima en el año 2012, con el fin de administrar en forma exclusiva el manejo comercial y operativo del servicio de distribución de encomiendas de diferentes empresas de transporte de pasajeros que operan a lo largo de todo el país.

Las empresas de transporte de pasajeros que dieron origen a este emprendimiento en el año 2012 son: Chevallier, General Urquiza, Sierras de Córdoba, Pullman Gral. Belgrano y Rápido San José TATA. Las mismas pertenecen al grupo empresario Nueva Chevallier S.A cuyo directorio está compuesto por el Grupo Martínez y el Grupo Derudder Hermanos.

BUSPACK S.A. posee un alto nivel de cobertura con presencia en todo el corredor del norte y centro del país, fuerte capilaridad en Córdoba, importante penetración en área Mesopotámica y una gran cobertura en toda la provincia de Buenos Aires, cubriendo el 70% de los destinos del país. Cuenta con 500 clientes corporativos y maneja más de 10.000 envíos diarios que incluyen grandes volúmenes de carga y servicios de entrega en 24 hs. Durante el año 2014, su facturación mensual se reporta en el orden de los \$18.000.000.

La organización establece una relación estratégica mediante convenio de partes con las empresas de transporte que le dieron origen, y estas proveen parte de los vehículos y conductores en el interior del país así como la utilización de las boleterías para recibir paquetería. Cuenta con depósitos y local de atención al cliente en la estación de Retiro.

Posee una estructura organizacional sencilla, compuesta por 92 empleados distribuidos en un organigrama de tipo funcional con tres niveles de mando.

En cuanto a los niveles jerárquicos, tal como se observa en el organigrama representado en la *Figura 1* está compuesto por un directorio, una gerencia general y 4 jefaturas: recursos humanos, administración y control, operaciones y comercial.

La función de recursos humanos se encuentra en el nivel intermedio reportando directamente al gerente general. El área está compuesta por el jefe de recursos humanos y dos empleados administrativos. Tiene a su cargo el control de ausentismo, archivo de documentación, control y armado de legajos, los procesos de reclutamiento, selección, desvinculación, incorporación e inducción de personal.

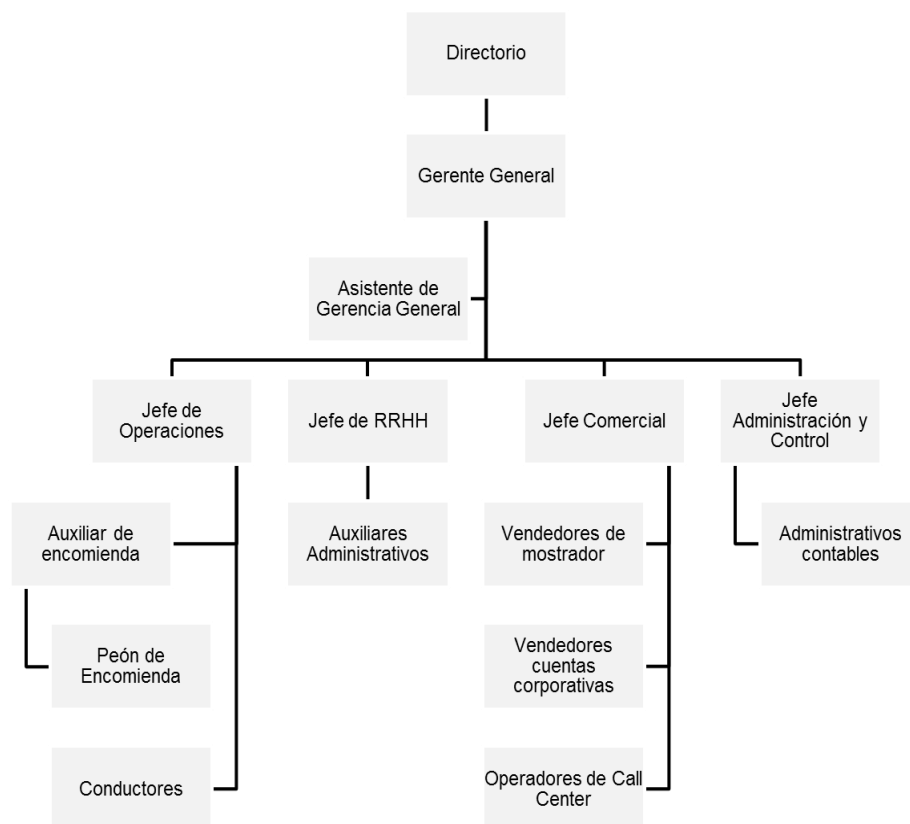


Figura 1. Organigrama funcional. (Datos recabados por el autor)

El área de recursos humanos confecciona y mantiene actualizadas las descripciones de puesto y oficio de nexos entre un estudio de contabilidad que realiza las liquidaciones de sueldo y un estudio jurídico que se encarga de temas legales y el manejo de las relaciones sindicales. Las decisiones relacionadas con presupuesto, aumento o disminución de personal corresponden al directorio.

Debido a la labor principal de esta empresa que se relaciona con el movimiento, carga y descarga de paquetes, la mayor concentración de personas de acuerdo a la

distribución por áreas que se muestra en la Tabla 1 se encuentra en las áreas de operaciones, 39 personas entre conductores, auxiliares y peones de encomienda.

Asimismo el área comercial reúne a 40 personas entre, vendedores y operadores de *callcenter*, lo que habla de la dinámica organizacional que se apoya tanto en la logística como en la expansión de sus ventas.

El promedio de edad de los empleados de BUSPACK es de 31 años.

La distribución de empleados por sexo se compone de 56 hombres y 36 mujeres.

Con respecto al nivel de estudios alcanzado tal como se observa en la *Figura 2*, 23 empleados poseen nivel de estudios secundario, 13 poseen estudios de tecnicatura, 17 tienen estudios terciarios y 39 empleados son universitarios.

Distribución del nivel de estudios de los empleados

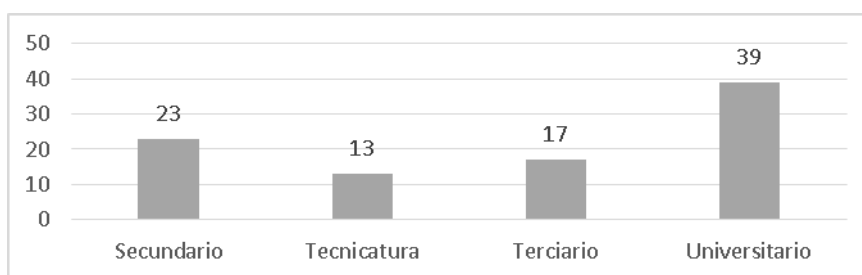


Figura 2. Distribución de nivel de estudios. (Datos recabados por el autor)

En cuanto a las relaciones laborales entre BUSPACK S.A, y sus empleados están regidas por la LCT 20.744, mientras que el encuadre sindical corresponde a la UTA. En cuanto a la estructura salarial, ocho de sus empleados están fuera de convenio y el resto de acuerdo a categorías del CCT 460/73 y acuerdos salariales posteriores. Ver la grilla salarial en ANEXO IX y en ANEXO X el Encuadre Sindical (en PDF)

Los objetivos de esta empresa se perciben en su declaración de misión y visión (ANEXO VII).

El proceso de evaluación

Para el análisis de esta variable se administra una entrevista personal semi-estructurada con preguntas abiertas (ANEXO I) que se realiza al jefe de recursos humanos y una encuesta (ANEXO II) a los jefes de las cuatro áreas (Tabla 5).

El jefe de recursos humanos refiere que en la actualidad BUSPACK S.A. utiliza un sistema de evaluaciones informales, que se realiza generalmente con una frecuencia anual con el fin de definir la adjudicación de los *bonus* o incentivos que se otorgan en el mes de enero de cada año.

- Con respecto a las evaluaciones de desempeño relata que no se realizan evaluaciones de desempeño sistemáticas ni periódicas de los empleados, se manejan con el reporte del jefe directo de manera informal, sencilla y sin protocolo. No hay capacitación formal para los encargados de evaluar.
- Cuando se le consultó sobre cómo están diseñadas y en qué consisten estas evaluaciones informales, el jefe del área de recursos humanos responde que:
- No hay un patrón definido ni sistemático. Se reúne cada jefe con el gerente general una vez por año en diciembre y cada uno le entrega un informe con una valoración cualitativa de sus subalternos. Este a su vez eleva al directorio estos informes indicando a los empleados que cobrarán el *bonus* y el monto sugerido. El monto varía de acuerdo a la valoración de los jefes y puede ir desde medio sueldo hasta un sueldo. El gerente general junto con el directorio se reserva la facultad de apreciar el desempeño de los cuatro gerentes de área de acuerdo a los objetivos de cada área, pudiendo modificar los montos de los *bonus* asignados de acuerdo al resultado alcanzado. Los incentivos en este caso pueden variar desde un sueldo hasta tres sueldos.
- Surge también de la misma entrevista que los factores que se consideran en las evaluaciones se basan en la percepción que los jefes, el gerente general y el directorio realizan con respecto al desempeño de los subalternos y en las competencias generales de la organización
- Quienes fijan los objetivos de cada área y evalúan son el gerente general y el directorio. El empleado no tiene participación en su evaluación ni participa en la creación de objetivos. No se realiza retroalimentación o *feedback* al personal.

Este dato es relevante en lo que hace a una de las principales problemáticas que rodea a la organización ya que de acuerdo a la teoría desarrollada las personas trabajan mejor cuando sienten que su aporte es valioso para la organización y al mismo tiempo reciben retroalimentación que les permite afianzar sus aciertos y corregir los errores.

Un factor que reporta el jefe de recursos humanos es el hecho de no contar en la actualidad con una capacitación para los jefes encargados de evaluar a los empleados.

Debe tenerse en cuenta que una evaluación de desempeño mal administrada, puede tener un efecto contraproducente en la motivación de los empleados además de impedir el camino hacia posibles ascensos o el desarrollo de planes de carrera.

Es necesaria la preparación de los jefes para poder llevar adelante las evaluaciones de desempeño y el área de recursos humanos la indicada de administrar una capacitación a los evaluadores una vez que esté definido el modelo de gestión del desempeño que se desarrollará.

En la encuesta realizada a los jefes (Tabla 5), estos manifiestan conocer la misión del puesto que desempeñan, cuáles son los resultados que la organización espera de su desempeño y recibir información en forma periódica acerca de los resultados que se están obteniendo en la empresa.

La mayoría respondió que presentan su propio informe de resultados, y que plantean mejoras para aumentar el desempeño propio y de la unidad que tienen a cargo.

Sin embargo se constata que no se realizan ni documentan las reuniones periódicas entre la gerencia.

Tal como se observa en la *Figura 3*, de los cuatro jefes encuestados, la mitad de ellos considera que son claros los objetivos de los puestos. Tres jefes refieren que no se documentan las reuniones. El resto de las respuestas coinciden entre los cuatro jefes al responder que no se realiza reuniones periódicas con los empleados y no se realizan mediciones del desempeño.

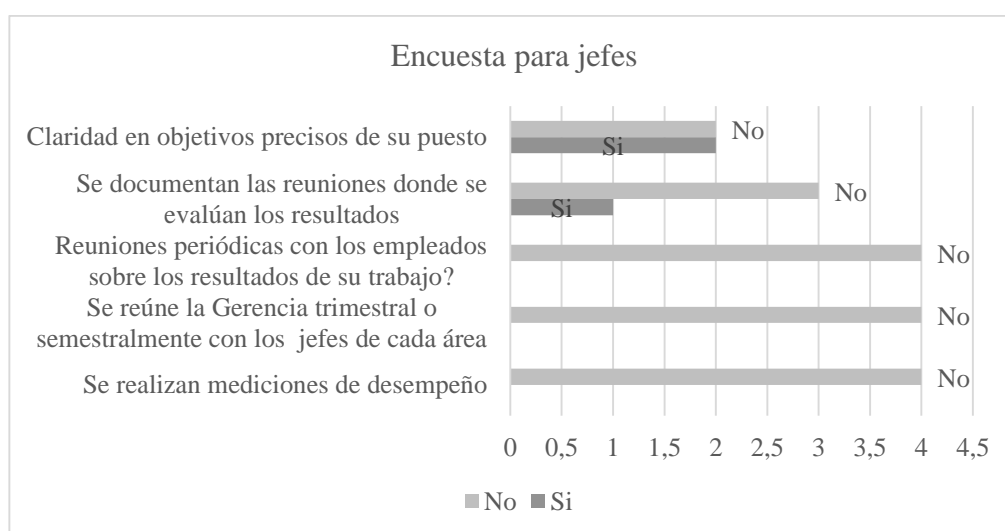


Figura 3. Encuesta para jefes. (Datos recabados por el autor)

Este hecho resulta coherente con la información anterior, ya que al no registrar una información de vital importancia para gestionar al personal, es lógico que tampoco pueda utilizarse este método como herramienta para mejorar el desempeño de los subordinados ni para realizar comparaciones con el desempeño de periodos anteriores.

La percepción de equidad

Para analizar esta variable de estudio se llevó a cabo una encuesta (ver Tabla 2) a 45 empleados donde se indago acerca de la percepción que el actual modelo genera en los empleados. Como resultados más significativo con respecto al tema surge que existe una marcada percepción de falta de equidad por parte de los colaboradores.

En la *Figura 4* se observa que el 82,22% de los encuestados considera que no son objetivos los criterios con los que se mide su desempeño.

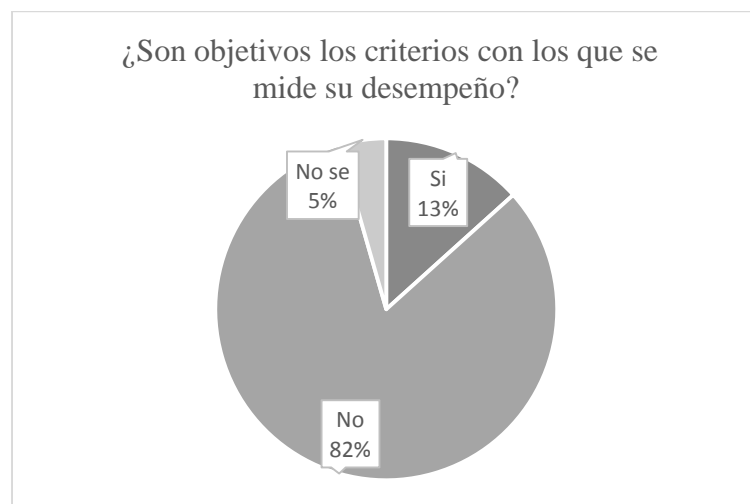


Figura 4. Encuesta evaluación. (Datos recabados por el autor)

Los empleados al no conocer los puntos que se evalúan, tampoco conocen el criterio con que se establecen y adjudican los *bonus* anuales.

Se detecta que el sistema actual de evaluación del rendimiento de los empleados de BUSPACK, no se practica con la objetividad requerida. Estos aspectos dificultan el aprovechamiento de las capacidades de los empleados e impactan en la percepción que estos tienen con respecto a un pago justo.

Como resultante hay falencias en la justa valoración del trabajador en el puesto de trabajo. La falta de equidad en dicha valoración que es percibida como negativa por los empleados los lleva a la insatisfacción laboral disminuyendo sus aportes a la empresa llegando incluso a incrementar las desvinculaciones, tal como queda expresado en los altos índices de rotación. (Tabla 3)

En la *Figura 5*, se observa de acuerdo a los resultados que el 66,67% de los empleados considera que las recompensas no se otorgan de manera equitativa y de acuerdo al rendimiento.



Figura 5. Encuesta evaluación. (Datos recabados por el autor)

En el marco teórico de este mismo trabajo se hace mención a la teoría de la equidad de J. Adams, la cual entre uno de sus postulados indica que cuando el sistema de recompensas no reviste equidad se convierte en un factor que produce falta de satisfacción. (Velaz Rivas, 1996).

A este malestar expresado por los empleados debe sumarse que el tipo de evaluación que se practica en BUSPACK, resulta insuficiente ya que no está exenta de sesgos y puede verse influida por el estado de ánimo, la simpatía o falta de ella hacia el subordinado, así también como por eventos críticos de periodos anteriores con efecto halo, etc.

Como resultado se genera una apreciación errónea del desempeño que termina en la adjudicación de incentivos poco equitativa, impactando este aspecto sobre factores extrínsecos de la satisfacción laboral

Mediante esta investigación se detectaron deficiencias en el reconocimiento del trabajo del personal por parte de los jefes. Esto se debe en parte a que los métodos de evaluación que se emplean son sesgados, propician el favoritismo y afectan el concepto de equidad.

Se constata que la organización tiene un manejo poco transparente de la información, no establece reglas claras para delimitar la facultad de los jefes de privilegiar a algún colaborador en el momento de reportar su desempeño a recursos humanos.

Tal como se desarrolla en la teoría de la equidad, el malestar que se genera en las personas por la percepción de falta de equidad en el sistema de evaluación que se utiliza para asignar los incentivos anualmente puede ser causa de un bajo rendimiento de los colaboradores que de esa manera tratan de equilibrar la desigualdad entre los dos factores de aportaciones y retribuciones o tal como indica la teoría, los puede llevar a la desvinculación y búsqueda de otras organizaciones que brinden mayor equidad.

La satisfacción laboral

La variable satisfacción laboral se analiza con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral en relación al método de evaluación actual.

A tal fin se administra una encuesta mediante cuestionario con escala tipo Likert (Salkind, 1999) a 45 empleados.

La misma permite la obtención de perfiles actitudinales de los sujetos encuestados.

Los datos se pueden observar en las Tablas 6 y 7 (en el apartado Tablas).

Las variables de esta encuesta responden a los postulados del sociólogo F. Herzberg (1959) y su teoría de los dos factores, donde se afirma que la satisfacción laboral dependerá del grado de satisfacción que el empleado logre o no con respecto a los factores higiénicos o extrínsecos y factores motivacionales o intrínsecos.

Los valores de referencia para calcular el nivel de satisfacción de todo el grupo de encuestados van desde “Elevada satisfacción” de 4.5 a 5 puntos a “Insatisfacción” de 0 a 2.9 puntos.

Como se observa en la Tabla 10, al procesar los datos relacionados con los factores intrínsecos, los ítems 2, 4, 6, 8, 10,12, y 14 se obtienen valores en un rango de puntuación bajo que va desde 1.47 a 1.82, dentro del valor de referencia “Insatisfacción”.

VARIABLES	2	4	6	8	10	12	14	16
Puntaje	1,47	1,33	1,69	1,62	1,69	1,69	1,82	3,6

El ítem 16 está relacionado con el grado de satisfacción general que se tiene en el trabajo teniendo en cuenta factores intrínsecos y extrínsecos, alcanza una “Moderada satisfacción” con 3.6 puntos.

Los resultados de la encuesta hablan de la falta de comunicación de objetivos y falta de retroalimentación hacia los empleados que en gran proporción manifiestan descontento por la falta de reconocimiento de sus logros.

El dato más relevante en este grupo de factores se refiere a la variable satisfacción por el reconocimiento que recibe el colaborador por el trabajo bien realizado, obtiene el puntaje 1.33, el más bajo entre los factores intrínsecos.

Como se advierte en la *Figura 6*, 30 personas sobre un total de 45 manifiestan estar muy insatisfechas con el reconocimiento que reciben por el trabajo bien realizado.

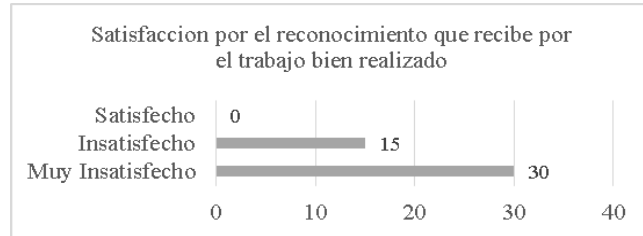


Figura 6. Encuesta. El reconocimiento. (Datos recabados por el autor)

El resto de las variables que se analizan en esta etapa pertenece a los factores intrínsecos, de acuerdo a la teoría de los dos factores.

Estos factores en la *Figura 7*, se relacionan con una baja percepción de los empleados acerca de variedad de tareas, atención a las sugerencias, promociones, autonomía para toma de decisiones, responsabilidades, reconocimiento y libertad que le brinda la empresa en sus cargos.

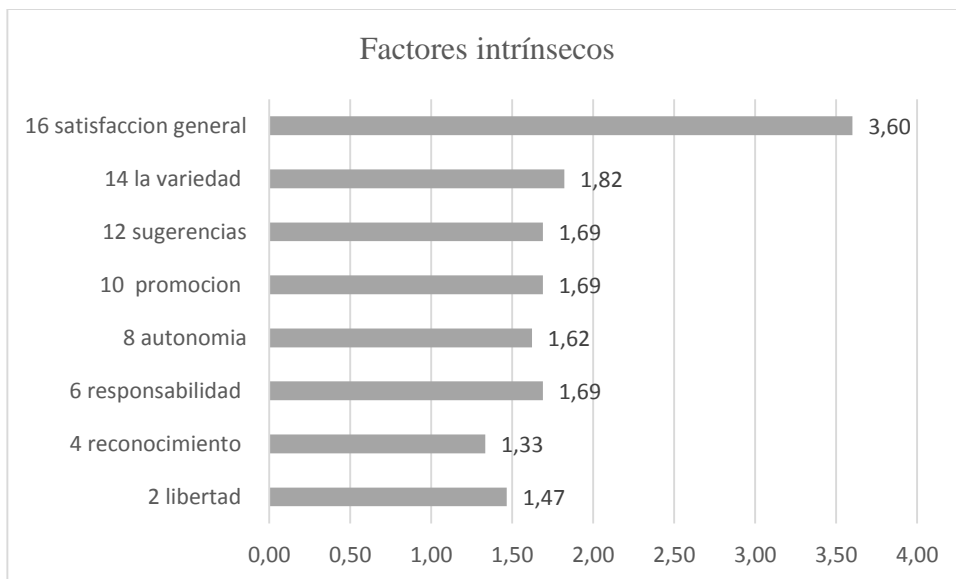


Figura 7. Encuesta de satisfacción laboral. (Datos recabados por el autor)

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos "factores motivadores", mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos "factores higiénicos".

Haciendo mención a la Teoría de la motivación de McClelland (1989), con base en las necesidades de logro, poder y afiliación de las personas en el ámbito organizacional, es pertinente afirmar que en el caso de estudio la falta de retroalimentación impacta directamente en la necesidad de reconocimiento de logro.

La motivación de las personas se ve afectada ya que no reciben devolución de cómo ve su desempeño el jefe directo, qué expectativas tienen o como se evalúan sus logros en el área y en la organización

La falta de retroalimentación también impide a los empleados utilizar este canal para ampliar la relación con sus superiores, manifestar sus dudas con respecto a las tareas asignadas o exponer sus expectativas de crecimiento profesional o desarrollo de carrera.

Por otra parte para confirmar lo vertido en la entrevista mencionada se realizó una encuesta a los empleados donde una de las preguntas confirma que un alto porcentaje de empleados, el 87%, refiere que los jefes inmediatos no comunican los resultados de las evaluaciones tal como se observa a continuación en la *Figura 8*.



Figura 8. Encuesta para empleados. (Datos recabados por el autor)

Según el aporte de Alles (2005), la función básica del trabajo de una persona es el de producir resultados sin importar cuál sea su puesto de trabajo ya que a la organización le interesa que el empleado deje algún tipo de utilidad.

Para que estos resultados se concreten la persona debe conocer "qué se espera" y a su vez recibir *feedback*, es decir, que alguien le diga cómo lo está haciendo y ser recompensado por ello de manera equitativa.

La gestión del desempeño bien aplicada aporta información al área de recursos humanos que sirve para la retroalimentación que reciben luego los trabajadores sobre su desempeño. En el caso de estudio esta instancia del proceso no se cumple.

A continuación en la *Figura 9*, se observa el resultado de la encuesta de satisfacción laboral con respecto a los factores extrínsecos.

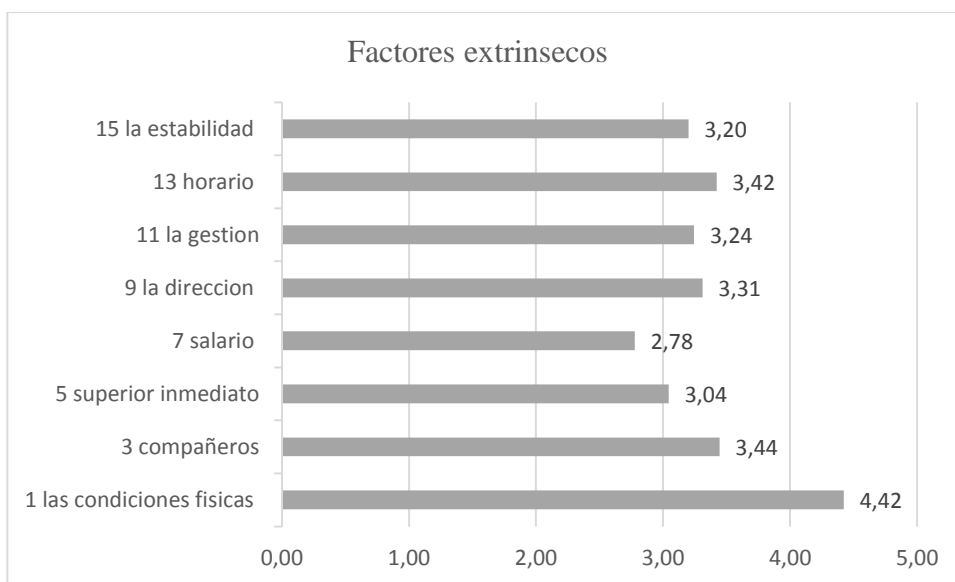


Figura 9. Encuesta de satisfacción laboral. (Datos recabados por el autor)

Los ítems 1, 3, 5, 9, 11 y 15, reflejan factores extrínsecos como el horario, remuneración, condiciones físicas del trabajo, beneficios sociales, tipo de dirección y políticas de la empresa, el clima laboral, estatus y prestigio, estos factores obtienen valores en un rango indicador de “Moderada satisfacción” y “Bueno”..

El dato más relevante en este grupo de factores se refiere a la variable representada en el ítem 7, “salario”. Tal como se observa en la Tabla 11, obtiene el puntaje 2.78, el más bajo entre los factores extrínsecos.

Variables	1	3	5	7	9	11	13	15
Puntaje	4,42	3,44	3,04	2,78	3,31	3,24	3,42	3,2

Este resultado pone de manifiesto una marcada insatisfacción en lo relacionado al salario que coincide con la variable de estudio anterior, la percepción de equidad. Según los datos relevados los empleados perciben falta de equidad a la hora de recibir los

incentivos anuales ya que no se les comunican los parámetros con que se mide el desempeño.

Indicadores cuantitativos y cualitativos

Para el análisis de esta variable se procedió a realizar una serie de entrevistas al jefe de recursos humanos con temas que van de los temas más generales a los más específicos.

Durante las mismas se recibe información con referencia a indicadores de rotación, desempeño de los empleados del área operativa y reclamos de clientes.

Con respecto a los índices de rotación, el jefe de recursos humanos reporta el movimiento de personal dado entre los años 2012, 2013 y 2014, los que se reflejan en la *Figura 10* a continuación.

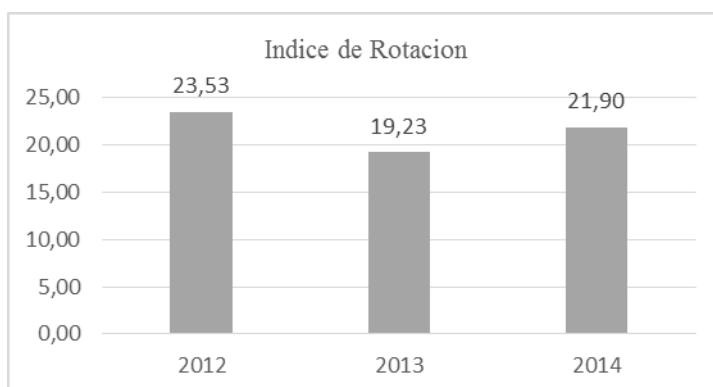


Figura 10. Índice de rotación de personal. (Datos recabados por el autor)

Como se puede observar, resultan índices de rotación altos: durante el año 2012 un índice del 23,53%. Durante el año 2013 el índice fue del 19,23%. Durante el año 2014 el índice alcanzó un porcentaje del 21,90%.

Los datos completos de la situación de la plantilla de BUSPACK S.A., se encuentran en la Tabla 3.

Para interpretar el impacto y las causas de estos índices, es interesante relacionarlos con el registro de las entrevistas de salida, ya que se observa una correlación entre factores que hacen a la satisfacción laboral.

Se establece una relación entre los motivos de las desvinculaciones y los factores mencionados que inciden en la satisfacción del empleado.

Los motivos que se mencionan en las entrevistas de salida observadas tienen que ver con que los empleados que se desvincularon no se sentían conformes con la remuneración, las oportunidades de desarrollo que les ofrecía la empresa y problemas de comunicación con sus superiores que los impulsaron a la búsqueda de alternativas laborales diferentes.

Los datos se observan a continuación en la *Figura 11*.

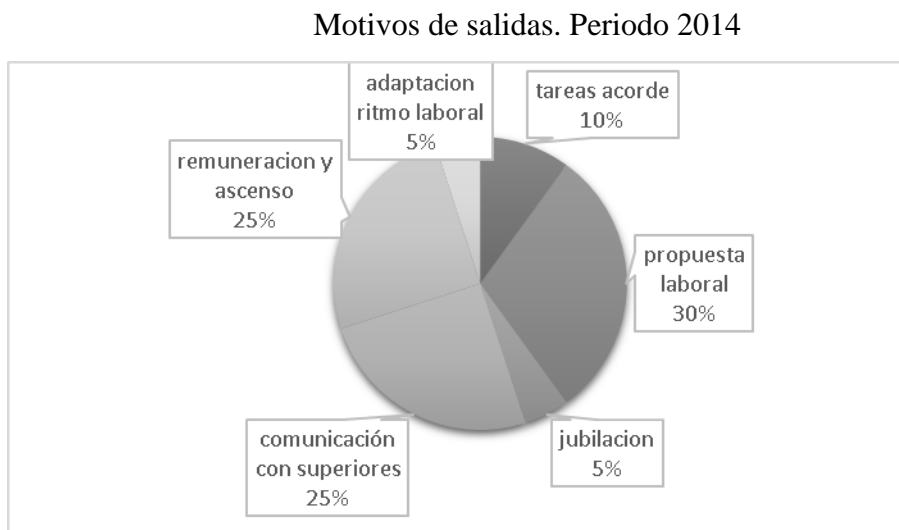


Figura 11. Entrevistas de salida. (Datos recabados por el autor)

Nuevamente se observa entre los temas más frecuentes de las salidas, una correlación entre los motivos de desvinculación que se reportan y las fallas en el proceso de evaluación que impactan en la satisfacción de los colaboradores y en el rendimiento.

En la *Figura 12* se observa que de la totalidad de los 20 registros de salida observados el 55% de los empleados pertenece al área de operaciones, 30% al área Comercial y el 15% al área de Administración.

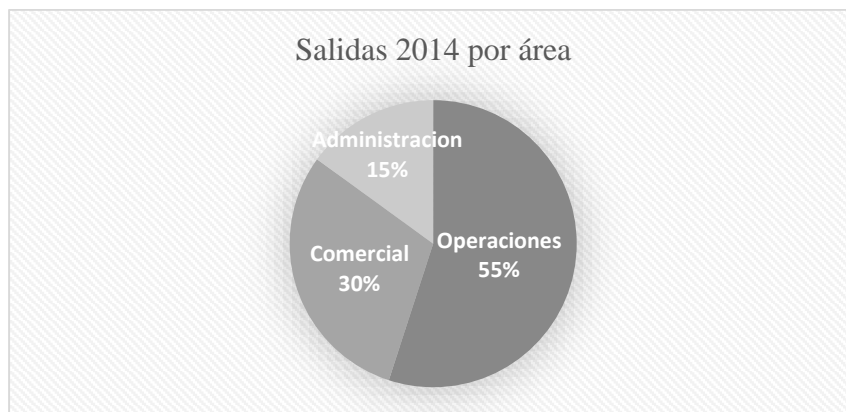


Figura 12. Entrevistas de salida. (Datos recabados por el autor)

Como se observa en la *Figura 12*, el impacto de la rotación en el área de operaciones es más pronunciado. El jefe de recursos humanos (ANEXO III) reporta que la rotación del área trae algunos temas aparejados como el malestar entre los empleados cuando tienen que entrenar a los nuevos y los retrasos en las tareas debidos a los errores que cometen estos ingresantes hasta que aprenden el trabajo.

Las pérdidas económicas asociadas a la rotación de acuerdo a los datos obtenidos se calculan en:

Costos primarios: en el caso del ejemplo el monto de una liquidación final por renuncia de un empleado del área de operaciones más los costos de reclutamiento y selección del reemplazo ascienden a \$ 18.639 por empleado.

Teniendo en cuenta que durante el año 2014 el índice de rotación fue de 21.90%, la pérdida ocasionada a la organización por esta variable fue de \$ 428.697.

Costos secundarios: se calcula el tiempo que tarda la persona en aprender la tarea hasta que puede desempeñarse acorde a la exigencia, los empleados del área que tienen que soportar recarga de las tareas hasta que ingresa el reemplazante y la sumatoria de costo de los errores del nuevo personal en el periodo de aprendizaje.

Los tiempos de entrega no se cumplen según lo estipulado y generan el pago de un seguro (ANEXO IV) a cargo de BUSPACK S.A. El monto promedio aproximado de esta pérdida tal como se muestra en la Tabla 12, se calcula en el orden los \$24.480 al año.

Año	Reclamos/Año	Perdida en \$
2014	240	24480

De acuerdo a los datos del año 2014 se reciben 240 reclamos al año que ocasionan el pago de un monto aproximado por paquete de \$102.

Costos terciarios: medibles a mediano y largo plazo tendrán impacto en ajustes salariales por la competencia en el mercado laboral y aspectos negativos de la rotación en el clima laboral.

Es deseable para la organización que disminuyan los índices de rotación ya que estos traen aparejados costos primarios y secundarios a corto y mediano plazo.

Si se realiza el cálculo de las pérdidas enumeradas en los párrafos anteriores y se toman los datos en perspectiva de los años 2012, 2013 y 2014, se obtiene una medida estimativa de las pérdidas que la rotación y sus costos asociados producen.

Tal como se indica en la Tabla 13, se observan las pérdidas año a año. En el año 2012: \$397.260,00, para el año 2013: \$304.065,00 y en el 2014 la pérdida fue de \$453.177,00.

Tabla 13

Perdidas rotación + costos asociados (Datos recabados por el autor)

Año	Rotación	Costos asociados	Total
2014	\$ 428.697,00	\$ 24.480,00	\$ 453.177,00
2013	\$ 279.585,00	\$ 24.480,00	\$ 304.065,00
2012	\$ 372.780,00	\$ 24.480,00	\$ 397.260,00

Resulta deseable para esta organización mantener en niveles bajos la amenaza que supone la alta rotación de personal con los costos directos e indirectos que esta trae aparejados.

Otro de los temas que comprende este apartado se relaciona con los indicadores de medición del desempeño.

De acuerdo a lo que reporta el jefe de recursos humanos, BUSPACK S.A. basa sus objetivos organizacionales (ANEXO V) en competencias cardinales comunes a todos sus integrantes (ANEXO VI) que sumados a su declaración de misión, visión y valores, (ANEXO VII) constituyen los parámetros más importantes a partir de los cuales se desglosan los objetivos de cada área.

No sucede así con los objetivos individuales de cada empleado, ya que estos no se fijan de manera formal y por consiguiente no se establecen indicadores sistemáticos para medirlos.

En el actual sistema de gestión de la empresa BUSPACK no hay participación de los empleados en la creación de objetivos.

De acuerdo a la teoría del establecimiento de metas de Locke (1968), es beneficioso proporcionarle al empleado una serie de objetivos claros y específicos, que tendrá que cumplir y por los cuales será medido y a la vez propone que el empleado participe de la elaboración de los mismos, ya que de esta manera se obtendrá mayor compromiso de su parte.

Hechos como la falta de participación de los empleados en la creación de objetivos y la falta de retroalimentación produce en los empleados el desconocimiento del panorama de su área y de la organización afectando su sentido de logro y afiliación.

Para ilustrar los datos se observa en la *Figura 13*, que a la pregunta ¿participa usted en la creación de los objetivos de su área? solo el 13,33% manifestó que si y el 84,44% que no participa.



Figura 13. Encuesta evaluación de desempeño. (Datos recabados por el autor)

De acuerdo a lo analizado en la teoría que apoya este estudio sabemos que el no contar con un sistema de evaluación de desempeño adecuado, repercute negativamente en los numerosos aspectos de la organización que conforman los subprocesos del SGRH.

De acuerdo a la encuesta, cuyos datos se pueden observar en la Tabla 2, los empleados indican que no tienen pautas de que es lo que se espera que mejoren. En general no conocen los objetivos individuales que deben alcanzar ni cómo se mide su desempeño.

Puede incurrirse en errores al valorar los puestos, fallas al definir las promociones internas y en la adjudicación de los incentivos anuales.

Además incide negativamente en la satisfacción laboral tal como fue corroborado en la encuesta mencionada más arriba y en el índice de rotación del personal lo cual produce gastos directos e indirectos provocados por la elevada tasa de rotación de los empleados.

Capítulo 5

5.1 Conclusiones diagnosticas

Surge como resultado de esta investigación, que en esta empresa no se incluye dentro de las políticas de gestión de recursos humanos un procedimiento de evaluación de desempeño que se practique con la objetividad y transparencia requerida.

Se detecta además, que la falta de participación en la creación de objetivos individuales y la falta de retroalimentación o *feedback* continuo entre jefes y subordinados, producen en los empleados el desconocimiento del panorama de su área y de la organización afectando su sentido de logro y afiliación.

Estos aspectos dificultan el reconocimiento y aprovechamiento de las capacidades de los empleados y disminuye su satisfacción laboral ya que impacta en la percepción que estos tienen con respecto a un pago justo y equitativo de los *bonus* anuales,

Tal como se desarrolla en la teoría de la equidad, las personas tratan de equilibrar la desigualdad entre dos factores, en este caso entre sus aportaciones y el reconocimiento y retribuciones que reciben a cambio.

La falta de equidad en dicha valoración que es percibida como negativa por los empleados, los lleva a bajos niveles de satisfacción laboral disminuyendo sus aportes a la empresa, llegando incluso a incrementar las desvinculaciones impulsando la búsqueda de otras organizaciones que brinden mayor equidad, tal como queda expresado en los altos índices de rotación que se presentan en el caso de estudio. (Tabla 3)

De acuerdo al análisis realizado se puede afirmar que la rotación de personal se da como una respuesta de los empleados a una situación de insatisfacción con respecto al modelo actual de gestión del desempeño.

En los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, al indagar acerca de cómo se mide el desempeño se encontraron índices bajos de satisfacción y porcentajes altos de empleados que consideran poco equitativo el sistema de evaluación actual

Las evaluaciones que los jefes realizan a sus subordinados se prestan a una apreciación poco objetiva de las aportaciones de cada empleado ya que no dependen de objetivos medibles ni dependen de puntuaciones obtenidas por medio de algún sistema.

En el actual sistema de gestión de la empresa BUSPACK, los empleados no participan en la creación de objetivos individuales, los mismos no son fijados de manera clara por los jefes por lo que tampoco se establecen indicadores sistemáticos para medirlos.

La apreciación del desempeño de los colaboradores esta sesgada por la opinión personal del jefe directo, el cual al no contar con una herramienta de gestión acorde, produce informes poco objetivos afectando el sistema de compensaciones de la empresa debido a que estos informes son considerados por la gerencia para determinar la asignación de los incentivos anuales.

Como consecuencia los empleados manifiestan su disconformidad con el proceso actual de evaluación ya que lo consideran injusto al establecer de manera poco transparente quienes deberían recibir los incentivos anuales y quiénes no.

La falta de *feedback* continuo y periódico produce un impacto negativo en los empleados, los cuales no se sienten escuchados ni impulsados a desarrollarse dentro de la organización mediante la superación profesional.

En el presente apartado se avanza con un cálculo estimado de las pérdidas económicas que genera la problemática de los altos índices de rotación detectados en BUSPACK S.A. como consecuencia de la problemática descrita.

De acuerdo a los datos suministrados y el resultado del análisis, se reporta una importante pérdida económica relacionada con la rotación de personal que se calcula en base al índice de rotación de 21.90% correspondiente a 2014.

El cálculo se realiza sobre 23 desvinculaciones por renuncia de los empleados.

Se calcula la pérdida económica ocasionada a la organización por esta variable y se consideran los costos primarios de desvinculaciones más los costos de reclutamiento y los costos secundarios, lo cual da un total para el año 2014 de \$453.177.00.

Solo a fines de comparación se calcularon además los montos de la pérdida económica proyectada hacia atrás para el año 2012: \$ 397.260,00 y para el año 2013 de \$ 304.065,00.

Proyecto de aplicación profesional

Introducción y Fundamentación de la propuesta

Al proponer el diseño de un modelo de gestión del desempeño que contemple evaluaciones de desempeño periódicas, sistemáticas, que brinden comunicación fluida y *feedback* continuo entre jefes y subordinados, se espera aumentar la satisfacción laboral y eliminar la falta de equidad en la asignación de los *bonus* anuales, lo que se estima traerá una reducción del índice de rotación de personal de la empresa BUSPACK S.A.

Todas las personas necesitan recibir *feedback* con respecto al desempeño de las tareas que desarrollan en sus puestos como una manera de reconocimiento hacia sus logros. Este se considera el factor primordial que hace que las personas orienten su energía hacia un buen desempeño que sea digno de dicho reconocimiento.

Mediante una gestión del desempeño que articule la participación de las personas en la fijación de sus propios objetivos se logra acrecentar sus aportaciones a la organización ya que se le aporta sentido y razón de ser al esfuerzo individual de cada empleado.

Este aporte individual merece ser evaluado de manera objetiva, de esta manera se promueve la percepción de equidad por parte de los empleados y se aumenta la confianza en la organización aumentando los niveles de satisfacción laboral.

Mediante la evaluación de desempeño se establece una retroalimentación entre el jefe y el subordinado que permite la detección temprana de cualquier deficiencia en el desempeño y el desarrollo de una estrategia que permite su corrección. De la misma manera ofrece la oportunidad de reforzar y promover el correcto desempeño y comportamiento de los empleados.

La evaluación aplicada de manera periódica y sistemática se convierte en un proceso principal cuando se trata de revisar los planes de carrera individuales de los empleados. Reúne información central sobre fortalezas y debilidades de las personas, la cual debe ser utilizada para la gestión diaria y para la materialización de los objetivos organizacionales e individuales.

Mediante su aplicación se busca para el empleado:

- Que conozca cuales son los aspectos del desempeño y comportamiento que la organización valora y que dirija su desempeño hacia objetivos claros y medibles.
- Que conozca las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y su opinión acerca de cómo puede desarrollar sus fortalezas.

Para el evaluador:

- Que logre un mayor conocimiento de las aptitudes, expectativas y potencial de su equipo y adopte medidas que tiendan a la motivación y superación del equipo
- Que coordine esfuerzos para la concreción de los objetivos relevantes del área
- Que mejore su propio desempeño en la gestión de sus subordinados disminuyendo la subjetividad de sus evaluaciones.

Para la organización:

- Que se puedan proponer nuevas políticas o cambios en las actuales
- Que se planifique e implementen programas de capacitación y desarrollo
- Que se fijen objetivos , se gestionen los logros y se califique las personas según su desempeño

El responsable de gestionar los recursos humanos debe tratar de definir la metodología adecuada de evaluación de desempeño teniendo en cuenta las características de la organización, su cultura organizacional, su misión, visión y valores.

Gestionar el desempeño acerca a una mejora continua del desempeño de cada miembro de la organización, creando un medio propicio para motivar y retener a los empleados.

Por medio de un rediseño del proceso de gestión del desempeño se espera reducir en un 50% el índice de rotación y las consecuencias y costos asociados a esta problemática.

Definición de objetivos de la propuesta

Objetivo general

Disminuir en un 50% el índice de rotación de personal mediante el rediseño de un modelo de gestión del desempeño durante el año 2016.

Objetivos específicos

- Definir el modelo de gestión del desempeño apropiado con el total acuerdo de la dirección
- Planificar las etapas, los tiempos y los responsables para su puesta en marcha y aplicación
- Definir el diseño del formulario de evaluación de desempeño
- Proponer un manual orientado a capacitar a los evaluadores

Aspectos específicos de la propuesta

Fundamentación de los objetivos de la propuesta

Para lograr el cumplimiento del objetivo general de la propuesta y llevar a cabo con éxito la reducción del 50% del índice de rotación de BUSPACK S.A. se propone entre los objetivos implementar una efectiva gestión del desempeño que promueva la aplicación de evaluaciones de desempeño y feedback continuo, así también como capacitación acorde para los evaluadores y jefes de área.

La rotación laboral, a su vez, produce en la organización costos visibles contables y otros ocultos pero manifiestos en la percepción de los empleados de BUSPACKS.A., es por ello que esta propuesta apunta a disminuir la rotación y sus costos asociados por medio de la efectiva gestión de las personas.

Se trata de un modelo de gestión apropiado a las características de la organización y consensuado con los directivos, tendiente a incrementar los niveles de satisfacción laboral, rendimiento y retención de las personas.

La propuesta de mejora que se desarrolla a continuación contempla tres etapas: a) una etapa estratégica, b) una etapa táctica y c) una etapa presupuestaria.

a) Etapa estratégica

Para lograr el objetivo de esta propuesta, disminuir en un 50% el índice de rotación de personal mediante el rediseño de un modelo de gestión del desempeño durante el año 2016, se desarrolla la siguiente estrategia tendiente a reducir el impacto negativo de las actuales prácticas de recursos humanos que impulsan a los empleados a desvincularse de la organización en busca de mejores alternativas laborales.

Las diferentes etapas de esta estrategia permiten avanzar con un modelo de gestión del desempeño que establece reglas claras para los empleados y para la organización ya que como primera medida propone la fijación de objetivos claros por cada área e individuales para los empleados. A partir de este paso se establecen los indicadores correspondientes que permiten, mediante las evaluaciones de desempeño y el *feedback* continuo la justa apreciación de las aportaciones de los empleados.

1. Primeros pasos: Para definir el modelo de gestión del desempeño apropiado se debe contar con el total acuerdo de la dirección. El respaldo que den las autoridades dentro

de la empresa al programa es el mejor impulso para su adecuado funcionamiento y para su incorporación a las políticas de recursos humanos de la organización.

La primera etapa del proceso consiste en organizar una serie de entrevistas entre el analista, los directivos y recursos humanos para obtener autorización y analizar el organigrama y los objetivos estratégicos del negocio.

Esta etapa comprende también el análisis de los objetivos de cada área que junto con las competencias cardinales requeridas caerán en cascada para la fijación de los objetivos individuales de todos los empleados.

El método seleccionado de acuerdo a las necesidades y características de la organización es un método mixto, por objetivos y por competencias cardinales comunes a todos los empleados.

Las acciones están dirigidas a todo el personal en relación de dependencia de BUSPACK S.A.

Se designan a los jefes de cada área como evaluadores y responsables del feedback continuo de los empleados. Se proponen como responsables de revisar las evaluaciones de desempeño al jefe de RH y al analista.

La periodicidad propuesta para realizar las evaluaciones de desempeño será anual con revisiones trimestrales.

2. Capacitación para el evaluador: Todos los evaluadores deben tener buen conocimiento sobre plan de evaluación, lo que se logra mediante una capacitación orientada hacia los aspectos de la evaluación en general y la entrevista de la evaluación como parte fundamental del sistema de gestión del desempeño.

Se sugiere un modelo de manual de capacitación para los evaluadores. Se adjunta en ANEXO IX. El entrenamiento se puede realizar a través de reuniones, entrega de una copia del manual para cada evaluador, exposiciones en power point o explicaciones directas.

3. Puesta a punto del sistema: Se realizan las últimas modificaciones y revisiones de los objetivos individuales, de la distribución de los puntajes y la definición de criterios, a fin de consensuar criterios.

4. Se diseña el formulario de evaluación de desempeño que contempla lo acordado en los pasos anteriores. Se determinan los responsables y los tiempos para su aplicación y se comunica a todo el personal.

Después de terminados los preparativos y los procedimientos de evaluación, se debe comunicar a todos los empleados la forma en que se llenarán los formularios, qué

propósito tiene cada sección y las escalas presentadas. Aclarar quién atenderá las consultas e indicar la fecha tope para la entrega de los formularios. Indicar a los evaluadores la fecha de presentación de los formularios en el área de RH.

5. Aplicación: Se pone en funcionamiento el procedimiento mediante las entrevistas de evaluación. Se trata de la instancia más importante de todo el proceso donde el evaluador debe proporcionar retroalimentación a sus subordinados mediante varias técnicas: como las de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas. La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Se aplica el formulario de evaluación de desempeño.

6. Análisis: Se interpretan los datos obtenidos mediante las entrevistas de evaluaciondo y se documenta la información de los formularios sobre la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.

7. Comunicación de los resultados: Los jefes comunican el resultado de la evaluación al trabajador mediante entrevistas. Se pautan reuniones periódicas con el fin de promover la retroalimentación continua y el acompañamiento en la consecución de los objetivos de cada empleado.

8. Los evaluadores confeccionan el informe final. Lo entregan a recursos humanos donde se examina, estudia y evalúan las actividades, los comentarios y las sugerencias relativas a todo el proceso de evaluación.

El resultado se incorpora para nutrir al sistema de gestión de recursos humanos en su totalidad en cuestiones importantes como:

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- Acciones de capacitación.
- Cambios o ajustes requeridos en subprocesos de gestión de recursos humanos (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso para el buen funcionamiento de las áreas.

b) Etapa táctica

Para llevar adelante la propuesta de mejora se elaboró un cronograma donde se detallan los pasos a seguir para llevar adelante el modelo de gestión del desempeño propuesto, que se desarrolla sobre los siguientes puntos:

Definir el modelo de gestión del desempeño apropiado

Capacitación para jefes y evaluadores. Ver ANEXO IX

Puesta a punto del sistema

Diseño del formulario de evaluación de desempeño. ANEXO VIII

Aplicación de la evaluación de desempeño

Recomendaciones generales para la fijación de los objetivos individuales

A continuación, para concretar estas acciones se estructuran las tareas con sus respectivos responsables y el tiempo estimado de duración de las mismas.

Los datos se representan en el siguiente esquema. Tareas responsables y tiempos estimados de concreción:

Nro.	Tarea	Responsables	Periodo
Paso 1	Definir el modelo de gestión del desempeño. Entrevista con directivos y RH para obtener autorización y analizar el organigrama, y los objetivos estratégicos del negocio y de cada área.	Directivos, Jefe de RH con analista	1 semana
Paso 1.1	Definir la metodología, etapas, tiempos y responsables para cada etapa.	Jefe de RH con analista	2 semanas
Paso 2	Desarrollar y administrar la capacitación para evaluadores. Ver ANEXO IX.	Analista / Jefe de RH	3 semana
Paso 3	Puesta a punto del sistema. Presentación formal de la herramienta a todos los empleados. Exposición de objetivos organizacionales y de cada área.	Jefe de RH y jefes de c/área	1 semana
Paso 4	Se diseña el formulario de evaluación Ver en ANEXO VIII. Definir los porcentajes de calificación de los objetivos individuales de acuerdo a los objetivos de cada área	Jefe de RH y jefes de c/área	1 semana
Paso 5	Aplicación del formulario de evaluación.	Jefes y subordinados	2 semanas
Paso 6	Análisis. Se interpretan los datos obtenidos. Analizar la información obtenida. Efectuar las correcciones y apreciaciones necesarias.	Jefes de área y Analista	2 semanas
Paso 7	Comunicación de los resultados. Preparar feedback para los subordinados. Consensuar el contenido definitivo y proponer acciones de mejora	Jefes de cada área con subordinados	2 semana
Paso 8	Los evaluadores confeccionan el informe final. El resultado se incorpora para nutrir al sistema de gestión de recursos humanos. Acordar el seguimiento y feedback continuo de estas acciones	Jefes de cada área y jefe de RH	2 semana

El diseño del formulario de evaluación de desempeño. Instrucciones generales

Se presenta el diseño del formulario de desempeño en el ANEXO VII. En el mismo se consideraron 6 apartados o espacios de acuerdo a la siguiente descripción.

1er. Apartado: se consignan los datos, fechas tanto del evaluado como del responsable evaluador. Se provee un espacio para que cada evaluador consigne un comentario con respecto al progreso del evaluado y la fecha de la reunión de mitad de ciclo.

Periodo de observacion		Datos del evaluado	
Desde:	Hasta:	Nombre y apellido	
		Puesto	
Fecha de entrevista de fijacion de objetivos		Legajo	
---/--/--/			
		Datos del evaluador	
Fecha de entrevista anual de evaluacion		Nombre y apellido	
---/--/--/		Puesto	
		Legajo	
Evaluacion de progreso		Fecha	---/--/--/
Comentarios:			

2do. Apartado: se consignan los objetivos individuales, la ponderación fijada para cada objetivo que puede variar de acuerdo a la importancia que revista, el grado de consecución y el cuadro de referencias con los grados de cumplimiento alcanzado.

Cada uno de estos objetivos específicos tendrá una ponderación individual diagramada por el líder. Los 4 objetivos individuales y su ponderación deben sumar un total del 100%.

Además de su ponderación individual, cada objetivo específico tendrá que tener detallado cuál será su fuente de medición designada. Esta fuente proporcionara información al evaluado y hará el ejercicio lo más transparente y objetivo posible.

La herramienta propone una evaluación anual con un periodo de revisión de objetivos trimestralmente. La herramienta se aprenderá a través del uso periódico.

Metodología de evaluación

La herramienta propone 4 objetivos específicos para cada empleado y 4 competencias. Así por colaborador tendremos un total de 8 aspectos a evaluar.

Objetivos individuales de gestion	Ponderacion fijada	Grado de consecución	Referencias. Grados de cumplimiento de objetivos individuales
1.	25%		Grado 1: 100% cumplimiento excelente
2.	25%		Grado 2: 75% cumplimiento en alto grado
3.	25%		Grado 3: 50% cumplimiento medio
4.	25%		Grado 4: 25% cumplimiento mínimo
Total	100%		Grado 5: 0% no se cumplió

Nivel de consecución: se evalúa el nivel de resultados real de cada uno de los objetivos de acuerdo a la siguiente escala:

Grado 1: 100% cumplimiento excelente

Grado 2: 75% cumplimiento en alto grado

Grado 3: 50% cumplimiento medio

Grado 4: 25% cumplimiento mínimo

Grado 5: 0% no se cumplió

3er. Apartado: se trata de un espacio donde el evaluador deberá consignar los puntos que considera que el evaluado debe mejorar, una acción propuesta para lograrlo y un plazo de referencia

Debe mejorar	Acción propuesta	Plazos
1.		
2.		
3.		
4.		

4to. Apartado: se trata del espacio donde se califican las competencias cardinales.

Asociadas y alineadas con los valores corporativos. Son genéricas a toda la organización, independientemente del nivel jerárquico y área que represente cada colaborador. Las competencias propuestas por la Dirección de Buspack son:

- 1 Orientación al cliente interno y externo
- 2 Calidad de trabajo
- 3 Compromiso Organizacional
- 4 Trabajo en equipo

Para evaluar las competencias cardinales se tendrá en cuenta la ponderación acordada por la dirección para cada una de ellas. Así los colaboradores tendrán estandarizado el modo en el que la dirección propone realizar las tareas diarias y la suma de estos porcentajes dará la calificación final correspondiente a estos conceptos.

Competencias Cardinales	Ponderacion fijada	Grado de consecución	Referencias. Grados de cumplimiento de competencias cardinales
Orientación al cliente interno y externo	25%		Grado A: nivel de excelencia 100%
Calidad de trabajo	25%		Grado B: desarrollada en un alto grado 75%
Compromiso Organizacional	25%		Grado C: desarrollada en un grado medio 50%
Trabajo en equipo	25%		Grado D: desarrollada en un grado mínimo 25%
Total	100%		Grado E: No desarrollada 0%

Estas se puntuaran de acuerdo a la siguiente escala:

Grado A: nivel de excelencia 100%

Grado B: desarrollada en un alto grado 75%

Grado C: desarrollada en un grado medio 50%

Grado D: desarrollada en un grado mínimo 25%

Grado E: No desarrollada 0%

5to. Apartado: se trata de la referencia de las calificaciones finales obtenidas al sumar todos los porcentajes alcanzados, tanto de objetivos como de competencias cardinales.

60% No Alcanza las Expectativas	Nota final y comentarios
61% - 80% Alcanza Algunas Expectativas	
81% - 90% Alcanza las Expectativas	
91% - 105% Alcanza las Expectativas (+)	
106% - 120% Excede las Expectativas	
+120% Excede Completamente las Expectativas	

La calificación final debe reflejar en el recuadro alguno de los siguientes porcentajes:

60% | No Alcanza las expectativas

Se recomienda plan de acción para mejorar el desempeño del colaborador

61% - 80% | Alcanza Algunas expectativas

Colaborador que ha tenido un desempeño con el cual no logró cumplir correctamente la función de su cargo. Ha alcanzado algunos de los objetivos de su posición

81% - 90% | Alcanza las expectativas

Colaborador que ha tenido un desempeño bueno para cumplir correctamente la función de su cargo, ha alcanzado la mayoría de los objetivos de su posición

91% - 105% | Alcanza las expectativas (+)

Colaborador que ha alcanzado todos los objetivos de su posición

106% - 120% | Excede las expectativas

Colaborador que ha tenido un desempeño sobresaliente excediendo los objetivos al inicio del ejercicio planteados.

+120% | Excede completamente las expectativas

Colaborador cuyas capacidades y desempeño lo proyectan a poder acceder vía desarrollo a uno o dos niveles por encima del que se encuentra en este momento

6to. Apartado: en este apartado se requieren las firmas del evaluador luego el superior y luego el evaluado que indica conocimiento completo de su contenido y no necesariamente su conformidad con la evaluación

Firmas		Fecha
Evaluado		
Evaluador		
Gerente		

Recomendaciones para la fijación de los objetivos individuales para los empleados

Alcanzar los objetivos corporativos es uno de los objetivos de la herramienta, por tal motivo proponemos que la Gestión del Desempeño se mida desde Enero a Diciembre, con la periodicidad de revisión trimestral del avance de cada empleado de acuerdo al cumplimiento de los objetivos.

Los primeros días de diciembre de cada año se llevara a cabo una reunión de fijación de objetivos individuales para el periodo siguiente, lo cual será punto de partida para que el evaluador y el colaborador acuerden los objetivos cuantitativos y cualitativos para mejorar la gestión laboral y contribuir al desarrollo de la estrategia de la organización.

Es muy importante promover la participación de los evaluados en la fijación de estos objetivos, para comprometerlos en una tarea de equipo con relación al logro de los objetivos estratégicos del área. Dichos objetivos deben tener un peso específico establecido por el evaluador y conocido por ambos.

Definición: Un objetivo es un resultado concreto y medible, propuesto para ser alcanzado en un plazo determinado. La asignación adecuada de los mismos, resulta esencial en toda conducción efectiva y requiere del evaluador una perspectiva clara de las metas del área y del negocio, acompañada de la reflexión y planificación de objetivos eficaces que constituyan un factor decisivo para mejorar el rendimiento y productividad de sus colaboradores.

Los objetivos para resultar eficaces deben ser:

Pocos y significativos

Conviene acordar de 4 a 10 objetivos listados por orden de importancia, que al ser concretados, representen una contribución significativa a la tarea del sector. Su número debe ser razonable para permitir una concentración de esfuerzos efectiva en el logro de los mismos.

Alcanzables y Desafiantes

Los objetivos deben ser realistas y alcanzables para evitar metas imposibles o excesivamente fáciles, condición que los convierte en desmotivantes. El término justo es que resulten suficientemente exigentes para provocar un reto desafiante en el deseo de superación de cada persona.

Coherentes con los objetivos del área

Los objetivos propuestos deben representar un beneficio indudable para la organización del área y el logro de las metas estratégicas de la misma. Deben resultar compatibles con los demás objetivos y permitir cierta flexibilidad que posibilite el ajuste a cambios personales y situacionales.

Medibles y Verificables

Los objetivos deben formularse como acciones concretas, susceptibles de medición y verificación. Siempre deben referirse a una conducta a lograr, perceptible e identificable. No sirven los propósitos difusos o ambiguos que debido a su generalidad y dificultad de corroboración, se presten a una interpretación subjetiva.

Claridad en la formulación y sujetos a un plazo de concreción

Cada uno de los objetivos fijados deberá estar nítidamente formulado por escrito e incluir un plazo razonable de cumplimiento. Es importante considerar que las metas de corto o mediano plazo contribuyen más fácilmente a alcanzar y personalizar un modelo de éxito.

La claridad en el planteo de cada objetivo, que sean medibles, y el hecho que el listado de objetivos quede escrito, facilita su comprensión, permite la orientación y disminuye el riesgo de malentendido en el acuerdo logrado.

Los objetivos acordados entre evaluador y evaluado deberán ser enumerados en una planilla Excel, por orden de importancia (ponderación) y para cada uno se fijará:

La acción a concretar

La fecha de concreción

Un peso porcentual que refleje su relevancia (dentro de un total de 100%)

El resultado expresado en términos medibles

Un indicador de gestión que permita su mediación al finalizar el período

Una estimación del grado de cumplimiento esperado (parámetros) para cada objetivo. Estos parámetros deberá tenerlos presente el evaluados durante las entrevistas de evaluación.

La capacitación para los evaluadores

La capacitación debe administrarse a todo el equipo de evaluadores que administraran el formulario diseñado y consensuado con recursos humanos.

Se organizaran las reuniones de capacitación durante la semana 10 procurando que todas las dudas y consultas de los evaluadores con respecto a la aplicación del formulario sean resueltas y aclaradas.

Es importante que los evaluadores comprendan que la evaluación de desempeño sirve como un elemento indicador de la calidad de la labor realizada por el área de recursos humanos.

Es necesario que tanto los jefes como los subalternos comprendan profundamente la función de evaluación y la correcta aplicación de los principios de evaluación.

Todo evaluador debe estar consciente de la gran responsabilidad que recae sobre él, al presentar su opinión sobre los empleados, ya que ésta quedara permanentemente en sus archivos de trabajo.

En el ANEXO IX se describen las recomendaciones para los evaluadores. Las mismas forman parte de la capacitación que se propone y que deberá impartir recursos humanos para asegurar el éxito del modelo de gestión del desempeño propuesto.

Se completa el detalle con un diagrama de GANTT graficando los tiempos empleados en los diferentes pasos de elaboración de la propuesta que abarca 16 semanas de trabajo del analista. La fecha de inicio de las actividades propuestas será el mes de octubre de 2015.

Tarea	Propuesta de mejora											Referencias						
												Planificación	% Completo					
	Periodos																	
	Meses	oct-15	nov-15				dic-15				ene-16							
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
ACTIVIDAD	Responsable	Duración																
1	Definir el modelo. Entrevista con directivos. Autorización y analizar organigrama,	Analista / Jefe de RH	1 semana	█														
2	Definir la metodología, etapas, tiempos y responsables para cada etapa.	Jefe de RH y jefes de c/área	2 semanas	█	█													
3	Desarrollar y administrar la capacitación para evaluadores.	Jefe de RH y jefes de c/área	3 semanas			█	█	█										
4	Puesta a punto del sistema. Presentación formal de la herramienta. Exposición de objetivos.	Jefes y subordinados	1 semana						█									
5	Se diseña el formulario de evaluación. Definir calificaciones.	Jefes de área y Analista	1 semana							█								
6	Aplicación del formulario de evaluación.	Jefes de cada área con subordinados	2 semanas								█	█						
7	Análisis. Se interpretan los datos obtenidos. Efectuar las correcciones.	Jefes de cada área y jefe de RH	2 semanas										█	█				
8	Comunicación de los resultados. Preparar feedback para los subordinados. Consensuar Acciones de mejora	Jefes de cada área con subordinados	2 semanas												█	█		
9	Informe final. El resultado se incorpora. Acordar el seguimiento y feedback continuo de estas acciones	Jefes de cada área y jefe de RH	2 semanas														█	█

c) *Etapa presupuestaria*

Análisis de viabilidad de la propuesta

En este breve apartado, se exponen una serie de recursos: humanos, técnicos y financieros que se consideran necesarios para llevar la propuesta adelante, a saber:

- *Recursos humanos:* 1 analista de recursos humanos
- *Recursos técnicos:* Los propios sistemas informáticos de la organización, elementos como papelería, computadoras y demás instalaciones.
- *Recursos financieros:* 4 meses de sueldo de un analista que diseñará procesos e instrumentos para aplicar a la evaluación de desempeño y realizara la redacción del manual para los evaluadores. Sueldo básico mensual bruto \$ 15.000.

Para el desarrollo de la presente propuesta se requiere de un presupuesto de aproximadamente \$ 60.000.

Rentabilidad de la propuesta

Cálculo de Retorno de la Inversión (ROI)

La inversión principal que se tiene en cuenta para implementar el plan de mejora es el costo de un analista que lleve adelante el proyecto, que diseñe el modelo, y redacte el formulario de evaluación de desempeño y planifique la capacitación para los evaluadores y evaluados. Se estiman cuatro meses (16 semanas) con un sueldo bruto aproximado de \$15000 mensuales. Total \$60000.

También hay costos secundarios compuestos por el tiempo que los empleados deberán dedicar a las entrevistas con el analista dejando de cumplir con sus tareas, aunque según lo expuesto en este análisis es un costo menor en relación a los beneficios que trae aparejado obtener una buena descripción de puestos.

Para calcular la rentabilidad de la propuesta bastaría con realizar la siguiente comparación, a modo de ejemplo y teniendo solo en cuenta los costos primarios:

El índice de rotación de personal del año 2014 fue 21.90% lo que produjo una pérdida para BUSPACK S.A de \$ 453.177,00, monto que representan los costos de las desvinculaciones más los costos de reponer dichas vacantes.

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la propuesta es reducir la rotación en un 50%, de haberse aplicado la evaluación de desempeño ese año el índice de rotación podría haber disminuido a 10.48%, así también como las pérdidas para la organización provocadas por estas variables que se podrían haber establecido en \$ 205.028,78. Ver estos datos a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12			
<i>Reducción índice de rotación y pérdidas. (Datos recabados por el autor)</i>			
Año 2014	Desvinculaciones	Índice de rotación	Perdidas en \$
Sin propuesta	23	21,90%	453,177,00
Con propuesta	11	10,48%	205,028,78

La inversión necesaria a realizarse para la propuesta está en el orden de los \$60.000 solo con que se evite la desvinculación de cuatro empleados, que rondaría los

\$74.555,92, estaría justificado invertir en el desarrollo del procedimiento de evaluación de desempeño para gestionar a las personas.

Con los datos analizados más arriba es factible afirmar, como se muestra en la *Figura 14*, que esta propuesta arroja un ROI positivo ¹ de 7.14.



Figura 14. Desvinculaciones 2014 y costo de propuesta. (Datos recabados por el autor)

A modo de ejemplo, tal como se observa en la *Figura 15* si se realiza una proyección con los datos de las desvinculaciones producidas en el año 2014, se observa la relación positiva que se da entre la inversión de \$60000 y los gastos producidos por las desvinculaciones de personal de ese año: 23 empleados a razón de \$ 18.638,98 cada uno que arroja un total de gastos de \$428.696.54.

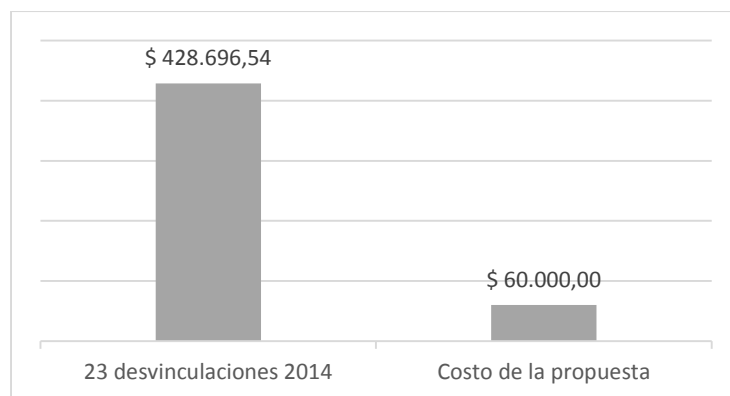


Figura 15. Desvinculaciones 2014 y propuesta. (Datos recabados por el autor)

¹ Cuando el valor del ROI es mayor o igual a 1 ($ROI \geq 1$), decimos que el proyecto tiene un ROI positivo, ya que se financia con sus propios beneficios en el primer ciclo de aplicación. Cuando el valor de ROI es menor que 1 ($ROI < 1$), decimos que el proyecto tiene un ROI negativo que puede financiarse a lo largo de más de un período de aplicación. (Bernárdez, 2009)

Considerando que las desvinculaciones responden a la falta de una apropiada gestión del desempeño y al impacto que este factor causa en el desempeño y las actitudes de los trabajadores, se podría esperar que al aplicar la propuesta de mejora estas desvinculaciones que se producen por baja satisfacción laboral, falta de equidad en la valoración de las tareas y falta de proyección profesional dentro de la empresa, disminuyan un 50%, siendo muy rentable la inversión de los \$60000.

5.2 Conclusiones finales y recomendaciones profesionales

Este trabajo de tesis propuso a BUSPACK S.A. implementar la sistematización de un instrumento de evaluación de desempeño como parte del rediseño de un proceso de gestión del desempeño orientado a motivar y retener a los empleados, el mismo se basa en:

La claridad y objetividad al establecer los niveles de desempeño

La definición de objetivos individuales y sus indicadores medibles

El establecimiento feedback continuo entre jefes y subordinados,

El desarrollo de planes de mejora y seguimiento para incentivar el rendimiento de los empleados

Como parte de este mismo proceso se implementó en la empresa una capacitación para los evaluadores tendiente a ampliar la mera función de evaluar un formulario.

Con esta capacitación se logró orientar la etapa de la entrevista de evaluación hacia una instancia fundamental en la cual el acompañamiento y apoyo continuos de los responsables de cada área, son los pilares de una relación con los subalternos, que debe estar basada en la comunicación y la participación con el fin de motivar y retener a los empleados.

De esta manera al aplicar las mejoras propuestas, es de esperar en el corto plazo, el mejoramiento del clima y la satisfacción laboral, la percepción de equidad, la optimización del desempeño de los empleados y una disminución objetiva del índice de rotación que evitara los costos asociados directos e indirectos en el mediano y largo plazo.

Es importante incorporar estas prácticas a la gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño, más allá de la aplicación del formulario reviste el seguimiento continuo del accionar de los empleados por parte de sus jefes.

Por lo tanto se podrá comprobar rápidamente que las personas trabajaran mejor si sienten que su aporte es valioso para la organización y al mismo tiempo reciben retroalimentación que les permite afianzar sus aciertos y corregir los errores.

Buspack S.A. se encuentra en una fase de maduración como empresa, por lo que debe comenzar a preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida laboral y a su vez llevar a cabo acciones, como la propuesta, para lograr la disminución del índice de rotación.

Al aceptar utilizar un modelo de gestión del desempeño orientado al análisis y promoción de los recursos humanos la organización pone de manifiesto su deseo de ser estable y exitosa en el largo plazo. Es un fuerte indicativo que señala el deseo de BUSPACK S.A. que sus empleados se conviertan en su activo más importante.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- American Psychological, A. (2009). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bernardez, M. L. (2006). *Tecnología del desempeño humano*. Bloomington, Indiana: Author House.
- Bernárdez, M. L. (2009). *Desempeño humano: Manual de consultoría (Vol. 1)*. Bloomington, Idiana: AuthorHouse.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). México. D.F.: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3 ed.). Mexico: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
- Dressler, G. (2001). *Administración de Personal* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide For Managers*. N.Y: Amacom.
- Hay Group. (2010). <http://www.haygroup.com/es>. Recuperado el 13 de 09 de 2015, de http://www.haygroup.com/downloads/es/misc/tendencias_sgd.pdf
- Hernández González, Bermúdez Laguna y Bello Rodríguez. (junio de 2009). *Eumed, Contribuciones a la economía*. Recuperado el 20 de junio de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración*. Mexico: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (Septiembre de 1972). *Harvard Bussiness Review*. Recuperado el 20 de junio de 2015, de <https://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal>
- Perdomo Rosales, V. (2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 20 de junio de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). Mexico: Pearson Educación.

- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y El liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores S.A. .
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wile & Sons, Inc.
- Velaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivacion en la empresa*. Madrid: Diaz de Santos.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6 ed.). Mexico: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

ANEXO I - Entrevista BUSPACK S.A.

Entrevista personal semi estructurada con preguntas abiertas BUSPACK S.A.

Participante por la empresa: Jefe de RH Sr. Alejandro Drago

Entrevistador: Claudia Godino. UES21

Tema: políticas de aplicación

Horario: de 18:00 a 19:00 has.

Fecha: 10 de abril de 2015

Lugar: oficinas centrales de BUSPACK S.A./Av. Cordoba 1114. Piso 1. Caba

Podría usted decirme como se realiza la planificación de demanda de personal?

En general es realizada por la gerencia general con la aprobación del directorio. Se consulta también a los jefes de las diferentes áreas. Se realiza una investigación interna de las necesidades de la empresa mediante entrevistas a los jefes de área.

Se realiza una investigación externa del mercado laboral?

No por ahora no lo hemos hecho.

Como se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

El jefe de área completa el formulario de requisición de personal. Se realiza de forma mixta, tanto interno cuando se solicitan candidatos a algunas de las compañías de transporte del grupo. También externo mediante avisos e internet o por referidos de los mismos empleados. Utilizamos nuestras descripciones de puesto que nos sirven de base para las búsquedas. Se entrevista a los candidatos y se les realizan los exámenes médicos exámenes de conocimiento, psicológicos, de personalidad, pre-ocupacionales y psicotécnico. Luego se evalúa mediante una entrevista con el jefe de área a los 15 y a los 30 días. También se realiza la entrevista con el nuevo ingreso para verificar que este conforme con el puesto en general.

Que nos podría decir de la estructura formal de la empresa y la posición del área de recursos humanos?

Se trata de un organigrama funcional, simple de 3 niveles, compuesta por 2 directores, un gerente general y cuatro jefaturas, la de recursos humanos, administración, operaciones y comercial. La jefatura de recursos humanos se

encuentra en el nivel de mando intermedio, reporta directo a la Gerencia. Está compuesta por el jefe de área y dos empleados administrativos. Se encarga de todos los procesos formales de reclutamiento, selección, inducción etc.

Tenemos un estudio que hace la liquidación de los sueldos y también lleva los asuntos legales y gremiales.

Cuál es el índice de ausentismo /rotación, se mide?

No estamos midiendo ausentismo, pero sí puedo decirle que la rotación es alta actualmente. Las entrevistas de salida se realizan, las hace directamente el jefe del área junto al de recursos humanos. En 2012 las desvinculaciones fueron de 20 personas, en 2013 fueron 15 y en 2014 fueron 23 personas.

- Se suministran base de datos de empleados y entrevistas de salida

Realiza la empresa evaluaciones de desempeño?

No ese es un tema pendiente. Tenemos pensado aplicarlo el año que viene. No hemos tenido tiempo de desarrollarlo. Estamos teniendo algunos temas de clima laboral luego de enero, cuando aplicamos un premio. Nosotros nos manejamos por ahora con el reporte del jefe directo, pero de manera informal, sencilla sin protocolo. El tema es que algunos empleados comentaron que les resulto poco equitativo el otorgamiento del bono anual.

Como está compuesto el salario?

De acuerdo a la grilla salarial que estipula el CCT de la UTA. Se trata de sueldo fijo, y antigüedad. Hay un componente variable pero aún nos falta mejorar mucho el sistema de evaluación. Tenemos que ver este tema.

Como se valúan y clasifican los puestos?

De acuerdo a CCT de la UTA 460/73 y el acuerdo del año pasado que ya incluye a encomiendas.

Hay beneficios flexibles?, planes de seguridad social privada?

A los que están afuera del convenio se les otorga la prepaga OSDE, el plan 310 que está muy completo. También celulares y guardería para las madres con hijos chicos. Hay regalo por nacimiento, premios por recibir el título o tecnicatura.

El resto del personal tiene lo que brinda el sindicato UTA y 4 pasajes gratis por año en alguna de las líneas de colectivos del grupo.

Con respecto a la calidad de vida laboral, como considera las condiciones ambientales del trabajo? Ruido, temperatura etc...

Son muy buenas, todo fue remodelado en 2013 por arquitectos que ya habían hecho remodelaciones en Chevallier y Urquiza. Las oficinas son prácticamente nuevas y en las terminales se cuida mucho la estética y ergonomía de los puestos de trabajo.

Con respecto a la prevención de accidentes y seguridad laboral, se llevan a cabo tareas de prevención de robos, incendios etc.?

SI, tenemos Provincia ART, emergencias médicas y un comité de emergencias que se encarga de prevención de incendios.

Qué importancia se le da a la capacitación en la empresa?

Para nosotros es muy importante que los empleados estén capacitados y motivados para realizar las tareas. El sistema para detectar las necesidades de capacitación no es rígido, puede ser recursos humanos o el gerente de la línea. Es informal, de acuerdo a como se va detectando o si algún jefe o empleado pide alguna capacitación en general.

Como enfrenta la organización los cambios estructurales, tecnológicos y culturales?

Mediante capacitación a los jefes. La idea sería tener mejores herramientas para detectar las necesidades de capacitación de todos los empleados.

Cuál es la misión y visión de la empresa? Podría facilitarme el texto? Y sus valores?

Misión: brindar un servicio especializado de transporte y distribución de cargas y encomiendas con un alto sentido de eficiencia, puntualidad, calidad y seguridad; buscando siempre las mejores prácticas o alternativas para ofrecer soluciones rápidas y oportunas a los clientes en el marco de la relación costo-beneficio

Visión: Consolidar una posición de liderazgo como prestador de servicios logísticos y ser la solución integral para las necesidades de los clientes logrando una excelencia en los servicios mediante la profesionalización de nuestra gente.

Valores: Trabajo en Equipo, compromiso, innovación, esfuerzo, vocación de servicio, flexibilidad y desarrollo personal y profesional

Cómo interactúan los empleados con la sociedad?

En principio se promueve mediante cartelería y por la página de intranet todo lo que sea el consumo responsable y la calidad de vida laboral. Participamos de algunas acciones que propone el grupo mediante su fundación. Generalmente se da en el interior del país.

Existe una política de unificación de desarrollo de proyectos individuales de los empleados con las metas de la organización?

Por ahora estamos atentos a las inquietudes de capacitar al personal si lo plantea el empleado o su jefe.

Qué sistema de datos utiliza la empresa para procesar la información de R.H?
Manejamos datos con sistemas como Tango, Excel y SAP.

Como controla las ausencias, los días por examen y las vacaciones?

Mediante el aplicativo que provee office 365 y planillas Excel.

Esta organización lleva a cabo alguna actividad de responsabilidad social empresarial?

Colaboramos con los eventos de la fundación del grupo. Se trata de inculcar el ahorro de energía, como luz, agua potable. Tenemos un programa de reciclado de papel con el Hospital de niños Garrahan.

Realiza balance social?

Por ahora no se realiza.

Se realiza auditoria de R.H.?

No, no hemos tenido oportunidad hasta ahora de implementarla.

ANEXO II – Entrevista de ampliación

Entrevista personal semi estructurada con preguntas abiertas

Participante por la empresa: Jefe de RH Sr. Alejandro Drago

Entrevistador: Claudia Godino. UES21

Fecha: 1 de Julio de 2015

Tema: ampliación del tema evaluación de desempeño

Horario: de 18:00 a 19:00 has.

Lugar: oficinas centrales de BUSPACK S.A. Av. Cordoba 1114. Piso 1.

Capital Federal

9. *¿En la actualidad BUSPACK utiliza herramientas para medir el desempeño?*

Por ahora se utilizan evaluaciones informales de acuerdo a la apreciación de los jefes inmediatos hacia los subordinados con el fin de adjudicar los bonus anuales.

10. *¿Podría usted decirme cómo están diseñadas y en qué consisten estas evaluaciones informales?*

No hay un patrón definido ni sistemático. Se reúne cada jefe con el gerente general y cada uno le entrega un informe con una valoración cualitativa de sus subalternos. Este a su vez eleva al directorio estos informes indicando a los empleados que cobrarán el *bonus* y el monto sugerido. El monto varía de acuerdo a la valoración de los jefes y puede ir desde medio sueldo hasta un sueldo. El gerente general junto con el directorio se reserva la facultad de apreciar el desempeño de los cuatro gerentes de área de acuerdo a los objetivos de cada área, pudiendo modificar los montos de los bonus asignados de acuerdo al resultado alcanzado. Los incentivos en este caso pueden variar desde un sueldo hasta tres sueldos.

11. *¿Qué factores de evaluación se consideran?*

El cumplimiento de los objetivos del área y la percepción del gerente general y el directorio con respecto a si se cumplieron o no los objetivos de cada área. Cuando los jefes evalúan a los empleados lo hacen utilizando como guía las competencias generales de la empresa, es decir competencias que son comunes para todos los empleados y tienen que ver con los valores de BUSPACK.

12. *¿La descripción de los puestos contempla competencias? Cuales?*

Sí, contempla las competencias que son comunes a todos los empleados de esta empresa. Las competencias sobre las que los jefes realizan la apreciación del desempeño de cada empleado son 1) Orientación al cliente interno y externo 2) Compromiso Organizacional 3) Calidad de trabajo 4) Trabajo en equipo.

13. *¿Con qué frecuencia se evalúa?*

Se trata de evaluaciones que se realizan una vez por año antes de definir los *bonus*

14. *¿Cuáles son las áreas o personas de la empresa que están involucradas en el proceso?*

Los jefes de cada área, el gerente general y el directorio son los que fijan los objetivos de las áreas y quienes evalúan. El empleado no tiene participación en su evaluación y tampoco participa en la creación de objetivos.

15. *Se realizan capacitaciones para los encargados de realizar las evaluaciones?*

No, en realidad el jefe de recursos humanos orienta a los otros jefes con lineamientos básicos para realizar el resumen de los empleados

16. *¿Se efectúa alguna devolución de los resultados obtenidos mediante las evaluaciones anuales a los empleados?*

No se realizan devoluciones al personal.....

ANEXO III – Entrevista Rendimiento

Entrevista personal semi estructurada con preguntas abiertas

Participante por la empresa: Jefe de recursos humanos

Entrevistador: Claudia Godino. UES21

Fecha: 16 de Septiembre de 2015

Tema: Rendimiento y reclamos

Horario: de 18:00 a 19:00 has.

Lugar: oficinas centrales de BUSPACK S.A. Av. Cordoba 1114. Piso 1.

Capital Federal

11. ¿Los empleados participan en la creación de sus objetivos individuales?

No, los objetivos los manejan los jefes de las áreas y están bajados por el gerente directamente

12. ¿Se mide en la empresa el rendimiento de los empleados?

Si, los jefes de cada área evalúan como se desempeñan los empleados de su área y llevan registros personales, pero no contamos con un instrumento de medición

13. ¿Qué indicadores de rendimiento se tienen en cuenta?

Se les presta atención a indicadores como lo son las quejas y reclamos por demora en las entregas que ingresan por call-center y a la rotación de personal que como ya le comente, es bastante alta en los últimos periodos. Esto trae demoras en los tiempos de distribución debido a que hay un tiempo de aprendizaje del empleado nuevo y errores relacionados a este periodo.

14. ¿Hay reclamos de clientes?

Tenemos un promedio de 8 quejas de clientes por semana aproximadamente.

15. ¿En qué consisten?

Fundamentalmente de 4 a 5 de esos reclamos son por paquetes que llegan en mal estado o reclamos de paquetes que no llegan en las 24 o 48 hs. pautadas. Hay otros reclamos por demora en atención telefónica etc...

16. Hay consecuencias económicas para la empresa?

Si, se genera el pago de un seguro al cliente por el incumplimiento. Se estipula por planilla de acuerdo al valor declarado. A veces se trata de muestras que el cliente necesita para su negocio y si no las recibe en tiempo no hace cargo de la perdida. Pasa también que algún paquete llegue al destino equivocado.

Generalmente el valor que se declara por los paquetes esta entre \$1.200 y \$3.000, por los que se estipula entre \$29 y \$73 de seguro respectivamente

17. *¿Que otro aspecto podría comentarme acerca de la problemática?*

Estas demoras se producen en el área de operaciones, sobre todo con los empleados afectados a distribuir, cargar y descargar los paquetes. Pero, uno de los objetivos del área es evitar todo lo posible generar el pago de seguros por demoras en entregas, es decir que los paquetes deben llegar a destino en el tiempo estipulado. No es conveniente que se demoren las entregas más de la cuenta y los procesos de clasificación de destinos y servicios, o en la distribución

18. *¿Cómo describiría la actitud de los empleados en general?*

Y... dejan tareas de etiquetado pendiente, cometen errores en carga y descarga o no le hacen el seguimiento a la logística de la distribución, ya sea porque se distraen, se ponen a charlar, pasan tiempo demás en el baño o en el office, por ejemplo, se van generando demoras.

19. *¿Se realiza retroalimentación periódica a los empleados acerca de su desempeño?*

No en forma periódica,

20. *¿Hay premios para los empleados que lo hacen bien?*

Por ahora se otorgan los bonus anuales que quedan a consideración de cada jefe y cómo ve el desempeño del empleado.


21. *¿Podría facilitarme por favor la planilla con los valores de los seguros que se pagan en casos de demoras o pérdidas?*

Si. Se la adjunto por mail.

ANEXO IV Planilla seguros

Seguros		Seguros		Seguros	
Valor declarado por bulto	Abona	Valor declarado por bulto	Abona	Valor declarado por bulto	Abona
\$ 1.200	\$ 29	\$ 3.200	\$ 77	\$ 5.200	\$ 126
\$ 1.300	\$ 32	\$ 3.300	\$ 80	\$ 5.300	\$ 128
\$ 1.400	\$ 34	\$ 3.400	\$ 82	\$ 5.400	\$ 131
\$ 1.500	\$ 36	\$ 3.500	\$ 85	\$ 5.500	\$ 133
\$ 1.600	\$ 39	\$ 3.600	\$ 87	\$ 5.600	\$ 136
\$ 1.700	\$ 41	\$ 3.700	\$ 90	\$ 5.700	\$ 138
\$ 1.800	\$ 44	\$ 3.800	\$ 92	\$ 5.800	\$ 140
\$ 1.900	\$ 46	\$ 3.900	\$ 94	\$ 5.900	\$ 143
\$ 2.000	\$ 48	\$ 4.000	\$ 97	\$ 6.000	\$ 145
\$ 2.100	\$ 51	\$ 4.100	\$ 99	\$ 6.100	\$ 148
\$ 2.200	\$ 53	\$ 4.200	\$ 102	\$ 6.200	\$ 150
\$ 2.300	\$ 56	\$ 4.300	\$ 104	\$ 6.300	\$ 152
\$ 2.400	\$ 58	\$ 4.400	\$ 107	\$ 6.400	\$ 155
\$ 2.500	\$ 61	\$ 4.500	\$ 109	\$ 6.500	\$ 157
\$ 2.600	\$ 63	\$ 4.600	\$ 111		
\$ 2.700	\$ 65	\$ 4.700	\$ 114		
\$ 2.800	\$ 68	\$ 4.800	\$ 116		
\$ 2.900	\$ 70	\$ 4.900	\$ 119		
\$ 3.000	\$ 73	\$ 5.000	\$ 121		
\$ 3.100	\$ 75	\$ 5.100	\$ 123		

ANEXO V – Objetivos Estratégicos 2015/ 16

MATRIZ DE OBJETIVOS	
	
OBJETIVOS CORPORATIVOS 2015/ 16	
1. ESTRATEGIA COMERCIAL	
Ventas	Fuerte respaldo electrónico. Individuos y Corporativas
1.2 SERVICIOS AL CLIENTE	Soluciones y Calidad
Soluciones	Plataforma de servicios que permita a los clientes operar on line, obtener información permanentemente actualizada y lograr una comunicación fluida
Calidad	Mejorar la atención al cliente individual y corporativo
2. INNOVACIÓN	Sostener nuestra competitividad siendo creativos, efectivos y de avanzada
Productos	Desarrollar nuevos productos para lanzar al mercado y readecuar los existentes, incorporando análisis demográficos, multivariantes y dinámicos sobre la base de la construcción de información propia
Distribución y Ventas	Avanzar hacia sistemas multiplataforma
Procesos y Organización	Optimizar los circuitos internos del negocio y de relación con clientes y proveedores
Tecnología	Mejorar la eficiencia operativa. Seguridad de activos Aplicar herramientas tecnológicas de soporte a la fuerza de ventas acordes a las prácticas de los consumidores actuales (mobil, redes sociales, chat online, SMS, Wapp)
3. ESTANDARES CORPORATIVOS	Sustentables en los ámbitos de Certificación de Calidad.
Gestión de la Calidad	Cumplimiento de regulaciones internas y externas Mantener las certificaciones ISO Cumplir en tiempo y forma con la normativa interna
4. VISIÓN DE NEGOCIO	Incorporada a las actividades cotidianas de todos los colaboradores
RR HH	Capacitar adecuadamente para las correspondientes funciones, en el marco de la estrategia corporativa, eficiencia y mejores prácticas empresarias
Presupuesto	Considerar en la determinación de los objetivos Gerenciales el impacto y costos de las propuestas
Marca	Desarrollar acciones presenciales y virtuales con fuerte impacto positivo en el posicionamiento de la marca

Sostener una activa participación en cámaras y otras agrupaciones sectoriales

5. MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES	Trabajo permanente en identificación, corrección, seguimiento y control de los riesgos operacionales
Automatización	Lograr la automatización total de los procesos manuales
Control operativo	Implementar un Tablero Integral de Control incluyendo el control de Procesos.
6. INVERSIONES	Objetivos a definir por el Director a cargo

ANEXO VI - Competencias cardinales

- Trabajo en equipo:

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

- Compromiso Organizacional:

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

- Calidad de trabajo:

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de juicio. Compartir con los demás los conocimientos profesionales y *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

- Orientación al cliente interno y externo:

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro: se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real, como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear una actividad.

ANEXO VII – Misión Visión Valores



Misión: brindar un servicio especializado de transporte y distribución de cargas y encomiendas con un alto sentido de eficiencia, puntualidad, calidad y seguridad; buscando siempre las mejores prácticas o alternativas para ofrecer soluciones rápidas y oportunas a los clientes en el marco de la relación costo-beneficio.

Visión: Consolidar una posición de liderazgo como prestador de servicios logísticos y ser la solución integral para las necesidades de los clientes logrando una excelencia en los servicios mediante la profesionalización de nuestra gente.

Valores: Trabajo en equipo, compromiso, innovación, esfuerzo, vocación de servicio, flexibilidad y desarrollo personal y profesional

ANEXO VIII- Formulario de evaluación

Periodo de observacion		Datos del evaluado	
Desde:	Hasta:	Nombre y apellido	
		Puesto	
Fecha de entrevista de fijacion de objetivos ---/---/---/		Legajo	
		Datos del evaluador	
Fecha de entrevista anual de evaluacion ---/---/---/		Nombre y apellido	
		Puesto	
		Legajo	
Evaluacion de progreso		Fecha ---/---/---/	
Comentarios:			
Objetivos individuales de gestion		Ponderacion fijada	Grado de consecución
Referencias. Grados de cumplimiento de objetivos individuales			
1.	25%		Grado 1: 100% cumplimiento excelente
2.	25%		Grado 2: 75% cumplimiento en alto grado
3.	25%		Grado 3: 50% cumplimiento medio
4.	25%		Grado 4: 25% cumplimiento minimo
Total		100%	Grado 5: 0% no se cumple
Debe mejorar		Accion propuesta	
Plazos			
1.			
2.			
3.			
4.			
Competencias Cardinales		Ponderacion fijada	Grado de consecución
Referencias. Grados de cumplimiento de competencias cardinales			
Orientación al cliente interno y externo		25%	Grado A: nivel de excelencia 100%
Calidad de trabajo		25%	Grado B: desarrollada en un alto grado 75%
Compromiso Organizacional		25%	Grado C: desarrollada en un grado medio 50%
Trabajo en equipo		25%	Grado D: desarrollada en un grado mínimo 25%
Total		100%	Grado E: No desarrollada 0%
60% No Alcanza las Expectativas		Nota final y comentarios	
61% - 80% Alcanza Algunas Expectativas			
81% - 90% Alcanza las Expectativas			
91% - 105% Alcanza las Expectativas (+)			
106% - 120% Excede las Expectativas			
+120% Excede Completamente las Expectativas			
Firmas		Fecha	
Evaluado			
Evaluador			
Gerente			

Tablas

Tabla 1 - Organigrama

Tabla 1	
<i>Detalle de empleados (2015). (Datos recabados por el autor)</i>	
Cargos	Cantidad de puestos
•Directores	2
•Gerente General	1
– Asistente de Gerencia	1
• Jefe de Operaciones	1
– Auxiliares de encomiendas	10
– Peones de encomiendas	20
– Conductores	8
• Jefe de Recursos Humanos	1
– Auxiliar administrativo	2
• Jefe Comercial	1
– Vendedores de mostrador	10
– Vendedores cuentas corporativas	5
– Operadores Call Center	24
• Jefe de Administración y Control	1
– Administrativos Contables	5
Total de empleados	92

Tabla 2 - Encuesta evaluación de desempeño

Tabla 2				
<i>Encuesta sobre evaluación de desempeño. (Datos recabados por el autor)</i>				
Nro.	Preguntas	Si	No	No se
1	¿Es usted responsable de alcanzar sus propios objetivos?	62,22%	33,33%	4,44%
2	¿Recibe instrucciones precisas referidas a sus tareas?	55,56%	31,11%	2,22%
3	¿Se mide su desempeño individual?	11,11%	86,67%	2,22%
4	¿La dirección comunica las metas a alcanzar?	35,56%	44,44%	20,00%
5	¿Tiene Ud. una idea clara cómo se evaluará su desempeño?	8,89%	88,89%	2,22%
6	¿Son objetivos los criterios con los que se mide su desempeño?	13,33%	82,22%	4,44%
7	¿Tiene Ud. que alcanzar un determinado nivel prefijado de rendimiento?	33,33%	57,78%	8,89%
8	¿Las recompensas se otorgan de manera equitativa y de acuerdo al rendimiento?	17,78%	66,67%	15,56%
9	¿Participa usted en la creación de los objetivos de su área?	13,33%	84,44%	2,22%
10	¿Su jefe le comunica el resultado de las evaluaciones?	13,33%	86,67%	0,00%

Tabla 3 - Rotación

Tabla 3					
<i>Índice de rotación de personal. (Datos recabados por el autor)</i>					
Año	Desvinculaciones	Inicio	Fin	Promedio	Índice de rotación
	D	Enero	Diciembre	PE	
2012	20	55	60	85	23,53
2013	15	53	50	78	19,23
2014	23	60	90	105	21,90

D = desvinculaciones por iniciativa de los empleados o de la empresa
 PE = promedio de empleados considerados al comienzo y al final de periodo y dividido por 2
 Índice de rotación = D*100/PE

Tabla 4 – Entrevistas de salida

Tabla 5 - Encuesta jefes de área

Tabla 4		
<i>Entrevistas de salida 2014. (Datos recabados por el autor)</i>		
Nro.	Motivo de egreso	Área
	No siente que las tareas sean acordes a sus capacidades	Administración
	No se siente conforme con las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa	Operaciones
	Recibió una mejor oferta laboral	Comercial
	Se jubilo	Operaciones
	Manifiesta problemas de comunicación con sus superiores	Administración
	Disconformidad con la remuneración o posibilidades de ascenso	Operaciones
	No se adaptó al ritmo laboral	Operaciones
	No siente que las tareas sean acordes a sus capacidades	Comercial
	No siente que las tareas sean acordes a sus capacidades	Administración
	No se siente conforme con las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa	Operaciones
	Recibió una mejor oferta laboral Manifiesta problemas de comunicación con sus superiores 9 meses	Comercial
	Disconformidad con la remuneración o posibilidades de ascenso 2 años	Operaciones
	No se adaptó al ritmo laboral 2 años	Operaciones
	No siente que las tareas sean acordes a sus capacidades 3 años	Comercial
	No siente que las tareas sean acordes a sus capacidades 18 meses	Operaciones
	Administración	
	Disconformidad con la remuneración o posibilidades de ascenso	Operaciones
	No se adaptó al ritmo laboral	Comercial
	No siente que las tareas sean acordes a sus capacidades	Operaciones
	No siente que las tareas sean acordes a sus capacidades	Operaciones
	No se siente conforme con las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa	Comercial

Tabla 5			
Encuesta Jefes de área . (Datos recabados por el autor)			
Nro.	Preguntas	Respuestas	
		SI	NO
1	¿Conoce usted la misión del puesto que desempeña?	4	
2	¿Conoce cuáles son los resultados que la organización espera de su desempeño?	4	
3	¿Recibe información en forma periódica acerca de los resultados que se están obteniendo en la empresa?	4	
4	¿Se le han informado los resultados precisos que se esperan de su puesto?	4	
5	¿La Gerencia General y los jefes de área realizan reuniones periódicas para hablar con los empleados sobre los resultados de su trabajo?		4
6	¿Los jefes presentan su propio informe de resultados?	3	1
7	¿Los jefes plantean mejoras para aumentar el desempeño propio y de la unidad que tienen a cargo?	3	1
8	¿Se documentan las reuniones donde se evalúan los resultados?	1	3
9	¿Se incluyen dentro de las rutinas periódicas más importantes de la empresa el realizar mediciones de desempeño y rendimiento?		4
10	¿Se reúne la Gerencia trimestral o semestralmente con los jefes de cada área para analizar quiénes están logrando los resultados deseados, quiénes necesitan más entrenamiento, capacitación y seguimiento, y quiénes ya no deben seguir en la empresa?		4
11	¿Considera que cada miembro del equipo de trabajo, tiene clara su misión dentro de la empresa, el resultado principal esperado de su función, los objetivos precisos de su puesto?	2	2

Tabla 6 – Satisfacción intrínseca

Tabla 6			
<i>Encuesta de satisfacción laboral. (Datos recabados por el autor)</i>			
Nro.	VARIABLES RELACIONADAS CON SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	Puntuación	Nivel de satisfacción
2	Libertad para elegir su propio método de trabajo	1,47	Insatisfacción
4	El reconocimiento que recibe por el trabajo bien realizado	1,33	Insatisfacción
6	La responsabilidad que le es asignada	1,69	Insatisfacción
8	La posibilidad de usar sus capacidades en su trabajo	1,62	Insatisfacción
10	Las posibilidades de promoción que brinda la empresa	1,69	Insatisfacción
12	La atención que se le presta a sus sugerencias	1,69	Insatisfacción
14	La variedad de tareas que realiza	1,82	Insatisfacción
16	Grado de satisfacción general que tiene en su trabajo	3,6	Moderada

Tabla 7 - Satisfacción extrínseca

Tabla 7			
<i>Encuesta de satisfacción laboral. (Datos recabados por el autor)</i>			
Nro.	VARIABLES RELACIONADAS CON SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA	Puntuación	Nivel de satisfacción
1	Las condiciones físicas del trabajo	4,42	Buena
3	Sus compañeros	3,44	Moderada
5	Su superior inmediato	3,04	Moderada
7	El salario que usted percibe	2,78	Insatisfacción
9	La relación entre la dirección y los empleados	3,31	Moderada
11	El modo en que está gestionada la empresa	3,24	Moderada
13	Su horario de trabajo	3,42	Moderada
15	La estabilidad en su trabajo	3,2	Moderada

Tabla 8 - Equidad

Tabla 8	
<i>Equidad. Respuestas negativas. (Datos recabados por el autor)</i>	
¿Se mide su desempeño individual?	86,67%
¿Tiene Ud. una idea clara cómo se evaluará su desempeño?	88,89%
¿Son objetivos los criterios con los que se mide su desempeño?	82,22%
¿Las recompensas se otorgan de manera equitativa y de acuerdo al rendimiento?	66,67%

Tabla 9 – Calculo de liquidación final

Tabla 9			
<i>Calculo de una liquidación final por renuncia. (Elaboración propia)</i>			
Conceptos a liquidar		SAC diario	Valor día Valor hora
Sueldo bruto (peón de encomienda)	\$ 6.717,04		\$ 223,90
SAC proporcional	\$ 3.358,52	\$ 9,20	
Vacaciones no gozadas 14 días	\$ 3.134,60		
SAC vacaciones	\$ 128,82		
3 has. de 1 analista para procesar baja. (Entrevista de desvinculación, baja sistemas AFIP, Prepaga, ART, seguro de vida, recibo de liquidación final y certificación laboral) Sueldo bruto \$8000	\$ 100,00		\$ 266,67 \$ 33,33
Total	\$ 13.438,98		
Costos de reclutamiento y selección:			
Publicación por un mes de un aviso en página web	\$ 1.000,00		
Exámenes pre ocupacionales	\$ 200,00		
Costo de un analista tareas de selección (2 semanas)	\$ 4.000,00		
Total	\$ 5.200,00		
Total costos renuncia + nueva incorporación	\$ 18.639		