



**Employer Branding: El Camino a la Construcción de Infossep como  
Marca Empleadora.**

**Mignani Patricia Alejandra**

**DNI: 33455588**

**Legajo: VRHU0985**

## Agradecimientos.

En ocasiones uno se pierde entre tantas preocupaciones, ruidos, apuros, compromisos y responsabilidades, en fin, uno se pierde en la vida misma; pero basta detenerse solo dos segundos para ver todo lo que nos rodea para sentirnos demasiado afortunados por todo lo que tenemos y lo que no, por todo lo que vivimos, por las buenas y malas decisiones, por los triunfos y por los fracasos, en definitiva agradecidos por la vida en sí. Por ese motivo, el primer agradecimiento va dirigido a Dios que no deja de darme oportunidades, que me acompañó en cada uno de mis pasos hasta el momento, que me dio la fuerza de voluntad cuando no la tenía, que me proporcionó de entendimiento y sabiduría cuando escaseaba, que no deja de recordarme cuando lo olvido que vinimos a ser felices.

En segundo lugar agradecerle a mis padres, porque gracias a ellos no me quedé con los brazos cruzados, porque fueron a su manera quienes me enseñaron a que realmente un tropezón no es caída, fueron ellos quienes hicieron que hoy en gran parte sea la persona que soy. Gracias a mi Madre, por insistirme en que reciba su ayuda cuando la situación económica no me ayudaba para poder avanzar en mi carrera. Gracias a los dos porque de solo escribirlo me salta el pecho de felicidad porque con lo que ustedes pudieron, hicieron muchísimo.

A mis amistades, por ser incondicionales. Y por último, gracias a mi incondicional, a mi compañero de vida, a mi mejor amigo, gracias Damián, que se presentó sin esperarlo en esta etapa y como un verdadero valiente decidió quedarse a acompañarme, a apoyarme, a respaldarme en lo que fuese necesario.

Gracias a la vida por todo esto que me da.

## Resumen.

Este trabajo se focaliza en realizar un planteo analítico de la situación en la que se encuentra el instituto de formación y selección de servidores públicos, quien desarrolla sus actividades como entidad con dependencia orgánica en la municipalidad de la ciudad de Córdoba, situada en la provincia de Córdoba, Argentina. Con la intención de aportar una mejora que acompañe al perfeccionamiento de su labor, se presenta un instrumento del cual carece en su gestión, la Evaluación de Desempeño. Dado al cambio de paradigma que ya es un hecho, el sector público no puede quedar afuera, por esa razón el apoyo en esa adaptación a éste nuevo modelo es imprescindible, debido a que se encuentra como una de las vías para impulsar al INFOSSEP a movilizarse más consciente y estratégicamente. Basados en el concepto de Marca Empleador, se revela cómo, un nuevo proceso de la administración y gestión de los RRHH, puede generar mejoras en cuanto a la comunicación interna y un aporte relevante en la construcción del marketing interno de la organización que permitirá reproducir como resultado, una reputación intachable, traduciéndose como marketing interno hacia su principal *stakeholder*, sus empleados, y como un atractivo para los posibles talentos que estén en busca de un lugar para desarrollarlos.

*Palabras Claves:* Gestión de Recursos Humanos; Evaluación de desempeño; Marketing Interno; Marca Empleadora.

## Abstract

This work focuses on analysing the situation of the training and selection institute for public servants, who carries out his activities as an entity with organic dependence in the municipality of the city of Cordoba, located in the province of Cordoba, Argentina. With the intention of providing an improvement that accompanies the refinement of its work, a tool is presented that lacks in its management, the Performance Assessment. Given the paradigm shift that is already a fact, the public sector cannot be left out, so support in this adaptation to this new model is essential, because it is one of the ways to encourage INFOSSEP to mobilize more consciously and strategically. Based on the concept of Employer Brand, it reveals how, a new process of HR administration and management, can generate improvements in internal communication and a relevant contribution in the construction of the internal marketing of the organization that will allow to reproduce as a result an impeccable reputation, translating as internal marketing to its main stakeholder, its employees, and as an attraction for potential talents looking for a place to develop them.

*Key words:* Human Resources Management; Performance evaluation; Internal Marketing; Employer brand.

## Índice

Introducción.....	6
Análisis de situación.....	9
Marco Teórico.....	17
Marca Empleadora y Recursos Humanos, un punto de contacto.....	17
¿Imagen o Reputación? .....	17
Marca Empleadora ¿Un concepto apto solo para el ámbito privado? .....	18
Construcción de una Marca Empleadora y su principal Stakeholder.....	18
La Comunicación Interna como instrumento.....	18
Evaluación de Desempeño: Una herramienta de crecimiento.....	19
Diagnóstico y Discusión.....	21
Plan de implementación.....	23
Introducción y fundamentación del plan de implementación.....	23
Objetivos.....	23
Alcances y Limitaciones.....	24
Valores y Lineamientos.....	24
Metodología.....	25
Acciones. Fundamentación. Recursos Involucrados. Costo.....	26
Diagrama de Gantt.....	31
Viabilidad.....	31
Conclusiones y Recomendaciones.....	33
Conclusión.....	33
Recomendaciones.....	35
Bibliografía.....	36
Anexos.....	38
Encuesta Clima Laboral.....	Nº1
Metodología Y Modelos De ED.....	Nº2
Programa Y Descripción De Contenidos De Formación Para Mandos Medios.....	Nº3
Cálculo De Índice De Recupero.....	Nº4
Gráficos De Tendencias De Disminución De Rotación e Incremento De Beneficio.....	Nº5

## Introducción.

El instituto de formación y selección de servidores públicos fue creado por ordenanza municipal bajo la dependencia orgánica del intendente de la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, Argentina; con la misión de profesionalizar los recursos humanos del estado municipal; como así también garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo de carrera del empleo público; y por otro lado fomentar conciencia de servidor público en los empleados municipales, quienes constituyen el objeto de trabajo del Instituto.

INFOSSEP acompaña la persecución de su misión generando todo tipo de acciones de capacitación y elabora e implementa los procesos de llamados a concursos públicos y abiertos, y lleva a cabo acciones de comunicación, vinculación y difusión con instituciones públicas, nacionales e internacionales.

Al contar con la misión que se plantea, el instituto evoluciona dando lugar al nuevo paradigma que se comienza a vivir actualmente en el mundo de las relaciones laborales, evitando que quede excluido el sector público.

Es precisamente colaborar en la adaptación a éste modelo emergente, el objetivo general de éste Trabajo Final de Graduación. Aportar herramientas y un instrumento para contribuir en los desafíos que se plantea la organización, es el objetivo específico, agregando valor a lo ya existente dentro de la misma, a través de la incorporación del proceso de Evaluación de Desempeño.

Ésta herramienta, dará respaldo a la formación de un innovador tipo de vínculo que se busca entre empleador y empleado, en donde el fundamento y sentido de la misma sea *win – win* (ganar – ganar) transformando al mismo empleado a través de ella y en conjunto con el resto de acciones llevadas a cabo en el interior de la empresa, en un *influencer* de la organización, en una publicidad viviente para aquellos talentos que se encuentran en la búsqueda de un lugar para ser desarrollado, aportando a la formación de INFOSSEP como una verdadera marca empleadora.

Quizá pueda surgir la pregunta de por qué introducimos términos afines a áreas que no son objeto de estudio en la orientación que se le dará a este trabajo final de graduación, pero tal y como dice Edwards (2010), *Employer Branding* (Expresión anglosajona de Marca Empleadora) es una actividad en donde se aplican principios del marketing a las actividades de los Recursos Humanos y en relación a los empleados actuales o incluso en los potenciales.

Igual que en la construcción de la marca de un producto se refiere a cómo un producto se presenta a los consumidores, el *employer branding* se refiere a cómo se presenta la marca de una organización a los empleados como público objeto de la misma.

Se han establecido varias escalas referidas a ésta atracción de la ME, basada en las dimensiones identificadas por Ambler y Barrow (1996), la cual comprende 25 elementos agrupados en cinco dimensiones (interés por los productos/servicios de la organización, entorno social y relacional, ventajas ofrecidas, posibilidades de desarrollo y confianza y por último facilidad de trabajar en la Organización). Otros autores completan estas dimensiones, en particular mediante: la responsabilidad de la empresa, un entorno de trabajo innovador y el apoyo organizativo (Emery y Koaidio, 2017)

Por lo que, tal como concluye y agrega con su trabajo de investigación Rodríguez (2012), la construcción de la marca del empleador se produce no solo por la transmisión de las ventajas sino también por la transmisión de valores de la compañía a sus empleados; transmisión que se realiza a través de mecanismos persuasivos de comunicación interna que influyen en la pertenencia a la marca del empleador y su actividad hacia ella.

En medio de ésta conexión que se plantea, aparentemente imposible, surge la necesidad de una comunicación interna real entre los protagonistas de la trama para hacer más sólido cada paso que se da en la persecución de lo anhelado y crear una base sólida de confianza.

Como sostiene Sandrone (2017) en su trabajo final de graduación, luego de variados métodos de investigación, la comunicación interna es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace, estimulándolo a que trabaje más, mejorando su desempeño para lograr los objetivos.

La comunicación interna entonces, debe de ser una de las prioridades en las organizaciones actuales. A través de ella se consigue un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con la empresa, tarea fundamental de las organizaciones para no perder competitividad. Así como podemos corroborar en las deducciones de Lores (2012) en su manuscrito, el compromiso se revela como un indicador clave del estado de ésta relación, convirtiéndose por lo tanto en la meta a alcanzar. Iniciativa que supone además, el establecimiento de una nueva vía de comunicación interna estratégica para la organización con un gran potencial, dado que se habla ya no de un simple compromiso, sino de un compromiso afectivo, el cual de

acuerdo a estudios realizados por la autora, va más allá de la gratificación, sino más bien con la identificación de la marca, orientación temporal a largo plazo y el apego emocional.

Tal como deja en evidencia Sandrone (2017), tal comunicación, debe de ser participativa, ya que de lo contrario se produce un claro desconocimiento de las normas, políticas, objetivos y valores de la empresa, predominando el sentimiento de no contar con la información necesaria para poder desempeñarse de manera adecuada, y cabe agregar que no logra ubicarse en variadas ocasiones dentro del mapa organizacional.

Es en la red que conforman todos los elementos mencionados anteriormente, que encontramos la relevancia de la elección de contribuir al INFOSSEP (Instituto de Formación y Selección de servidores Públicos), originando el proceso de Evaluación de Desempeño como instrumento para avanzar en la construcción del instituto como Marca Empleadora.

Es decir, la instancia de evaluación como instrumento de comunicación, como espacio de encuentro, alineamiento, reconocimiento e información aportando a la generación de compromiso, de buen clima laboral, coherencia y correspondencia en el contrato psicológico en aquél vínculo *win-win*, dando un paso más en la edificación del instituto, como un lugar en verdad, recomendado para trabajar.

Urge entonces, una conexión fehaciente entre cada una y numerosas partes de las relaciones laborales que son objeto de estudio en éste trabajo, en donde la comunicación será la clave para ello, y ello clave para generar sentimientos o más bien como mencionamos un par de párrafos atrás, un compromiso afectivo, que irá más allá de la recompensa que se le otorgará al empleado, sino más bien fundamentado en la construcción de una conversación de ida y vuelta, una conversación que retroalimente. En donde la verdadera recompensa, será la escucha activa de sus necesidades, entendiendo por parte del empleado la importancia de su aporte en el resultado final, y la importancia de su desempeño dentro de la organización, en éste caso, publica; logrando un sentimiento de pertenencia (Elemento esencial dentro del marketing interno) en conjunto con el resto de acciones que el Instituto genera.

## **Análisis de situación.**

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos, como se mencionó en apartados anteriores, se crea a través de ordenanza municipal bajo la dependencia orgánica del Intendente de la Ciudad de Córdoba, ciudad que de acuerdo al censo de 2010 cuenta con una población de 1.391.000 de habitantes ( siendo la segunda ciudad más grande luego de Buenos Aires). El mismo nace como un estilo de gobierno del Intendente Ramón Javier Mestre, en la búsqueda de mejora de las competencias de los servidores públicos y los procesos de selección y capacitación de los mismos.

En la evolución del mismo se han ido creando ejes afines a estos propósitos, entre ellos:

- Educación virtual
- Concursos abiertos en los procesos de reclutamientos para vacantes en la municipalidad de la ciudad de Córdoba.

Uno de los principales obstáculos en esa tarea fue que tomaran al instituto como una herramienta propia los mismos empleados municipales y servidores públicos, comprendiendo a la capacitación como la base de tal perfeccionamiento buscado en la gestión estatal.

Otro gran obstáculo fue que la política comprendiera que el procedimiento de concursos abiertos, transforma al estado en una carrera administrativa y no en un instrumento de ventaja para el gobierno de turno.

La práctica de estos aspectos llevo a la articulación del eje principal, el de capacitación, entre el conocimiento científico y el de la burocracia municipal; y por otro lado, en el eje subyacente (selección) permitió generar igualdad de oportunidades en el acceso a la carrera administrativa a los ciudadanos.

Para comenzar a adentrarse aún un poco más en éste análisis, cabe aclarar que con la formación de INFOSSEP en el 2016 bajo la dependencia orgánica del intendente de la ciudad de Córdoba, Ramón Javier Mestre, a través de la ordenanza n° 12465/15, el estado municipal instrumentaliza dos grandes procesos utilizados en la administración de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal por un lado y capacitación y formación por otro, como la manera de alcanzar la misión que se plantearon.

La organización completa ( Autoridades y direcciones que la componen – Dirección de concursos, Dirección de capacitación, Dirección de investigación y análisis de políticas públicas, Dirección de educación virtual y contenido multimedia ) , opera a

través de la gestión por competencias, identificando y desarrollando habilidades fundamentales para el desempeño de un puesto de trabajo, intentando generar conciencia de servidor público sobre cada uno de los trabajadores del municipio; trabajadores que al describirse los, se los discrimina entre quienes ocupan la planta política y quienes ocupan la planta permanente, pero en todo caso el objetivo final, es común, la concreción con éxito de las políticas públicas.

La búsqueda de la transformación del estado municipal como una posibilidad de carrera y no que cada gobierno lo utilice como botín de guerra utilizando al trabajo público como subsidio público, tal como dice el vicepresidente Mgter. Guillermo Lyall, es irremediable. La intención de ser una herramienta para el concreto cumplimiento de políticas públicas es clara.

La población con la que trabaja la entidad es todo el personal de la Municipalidad de Córdoba. El mismo se compone tal como adelantamos anteriormente, de personal que pertenece a la planta política y otro grupo a la planta permanente.

Entre el personal que se encuentra dentro de la planta política, se encuentran las siguientes autoridades: Intendencia, Consejo Deliberante de la ciudad de Córdoba, Secretarías, Subsecretarías, Direcciones, y Subdirecciones, Centros de Participación Comunal (CPC), Centros Deportivos Municipales, Asesoría Letrada, Administración General de Justicia, Administración Municipal de Faltas, Secretaría legal y técnica, Unidad central de gestión, instituto INFOSSEP y Tribunal de cuentas municipal.

La planta permanente asciende a los 10229 empleados estimados a julio de 2018. Ésta, tiene regulado su relación laboral con la municipalidad de Córdoba de acuerdo con las siguientes normativas: Ordenanza n° 7244/80, Estatuto de Personal; y ordenanza n° 8023/84, Escalafón. Ambas son complementadas con normativas que se modifican en función de la necesaria adaptación que exige el escenario del gobierno municipal y su personal.

Dentro del municipio existe un área encargada de la administración de personal que comprende las funciones de ausentismo, legajos, sueldo y antecedentes. Además, es el área responsable de la realización de los concursos internos.

En cuanto a los recursos e infraestructura, tal como lo estipula el Art. 5 de la ordenanza n° 12465 /15, están constituidos por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el presupuesto general de gastos de la municipalidad, por el ingreso permanente de las contribuciones percibidos por actividades que realice y por las donaciones y legados que reciba. A partir de la creación del Instituto de Formación y

Selección de Servidores Públicos, el mismo cuenta con los bienes que posea la subsecretaría de capacitación y formación de recursos humanos, dependiente de la Secretaría General.

En relación a las autoridades del INFOSSEP, de acuerdo al Art. 6 de la misma ordenanza, son las siguientes: “Presidente, Vicepresidente, Director de Capacitación, Director de Selección y Concursos, Junta de Control y Fiscalización, Junta de Selección y demás direcciones y subdirecciones que se creen por la orgánica del instituto.

La presidencia del instituto es desempeñada por el intendente, de acuerdo lo que dice el Art.7 de la citada ordenanza, quien desempeñará sus funciones por sí o delegándolas transitorias o permanentemente en el vicepresidente, quien es designado por él también. El Vicepresidente por su parte cuenta con una serie de funciones dentro de las cuales se encuentra aquella que consiste en realizar toda actividad que tenga como fin cumplir con la misión y los objetivos del instituto. A partir de ésta puerta que se le abre al instituto a través de ésta oportunidad de mejora constante que existe, y a sabiendas que la ciudadanía es cada vez más activa, el gobierno debe dar mayor transparencia, agilidad y eficiencia en la gestión administrativa, dotándose de un plantel de personas capaces de responder proactivamente a las necesidades o problemas del ciudadano con la disposición y cordialidad debida.

Con la intención de no dejar fuera ningún aspecto al momento de realizar el análisis del macro entorno en que se desempeña el INFOSSEP, se procederá a identificar todos aquellos factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales, que deberán ser tenidos en cuenta al realizar cualquier tipo de gestión, para de ésta forma poder contar con una visión global al diseñar el plan de implementación a través del análisis PESTEL.

Esto nos permitirá reconocer todos aquellos aspectos externos sobre los que no se pueden ejercer influencia, pero se podrá con el conocimiento de los mismos, aminorar los efectos de sus amenazas.

Conociendo de manera general los orígenes, la misión, la estructura y composición, sus necesidades y aspiraciones, se puede proceder a describir tales factores que se mencionaron en el párrafo anterior, sobre los que no es posible ejercer influencia pero que directa o indirectamente culminaran influenciando.

**Políticos**

- Gobierno municipal
- Políticas públicas
- Ideología política
- Participación de autoridades gubernamentales dentro de los procesos que se llevan a cabo en el instituto.

**Económicos**

- Recursos económicos asignados dentro del presupuesto anual en el presupuesto general de gastos de la municipalidad de Córdoba.
- Recursos provenientes de ingresos percibidos por contribuciones.
- Recursos que recibe por donaciones y legados.

**Sociales**

- Segunda ciudad a nivel nacional en cuanto a número de habitantes.
- Ciudad industrial y del conocimiento por instalaciones tales como fábrica de aviones y Universidad Nacional de Córdoba.
- Ciudadanía cada vez más activa y exigente.
- Gran competitividad en el mercado laboral por verdaderos talentos.
- Ciudad generadora de profesionales a nivel académico.

**Tecnológicos**

- Creación de Dirección de Educación Virtual y Contenidos Virtuales.
- Plataforma Virtual de Capacitación.

**Ambientales**

- Clima privilegiado, dado que se encuentra en una zona templada del centro de Argentina.
- Cuentan con diversos espacios verdes: Jardín Botánico, Parque Sarmiento, Reserva Natural General San Martín, entre otros.

**Legales**

- Ordenanza n° 7244/80 (Estatuto de personal).
- Ordenanza n° 8023/84 (Escalafón).
- Normativas que se modifican en función de la necesaria adaptación que exige el escenario del Gobierno Municipal y su personal.
- Ordenanza n° 12465/15.

Con la intención de ir un paso más allá del análisis del contexto de la organización, es preciso tener en cuenta el micro entorno y así saber acerca del mercado hacia el cual va dirigida su actividad, los proveedores con los que interactuará, si existe o no competencia en lo que hace.

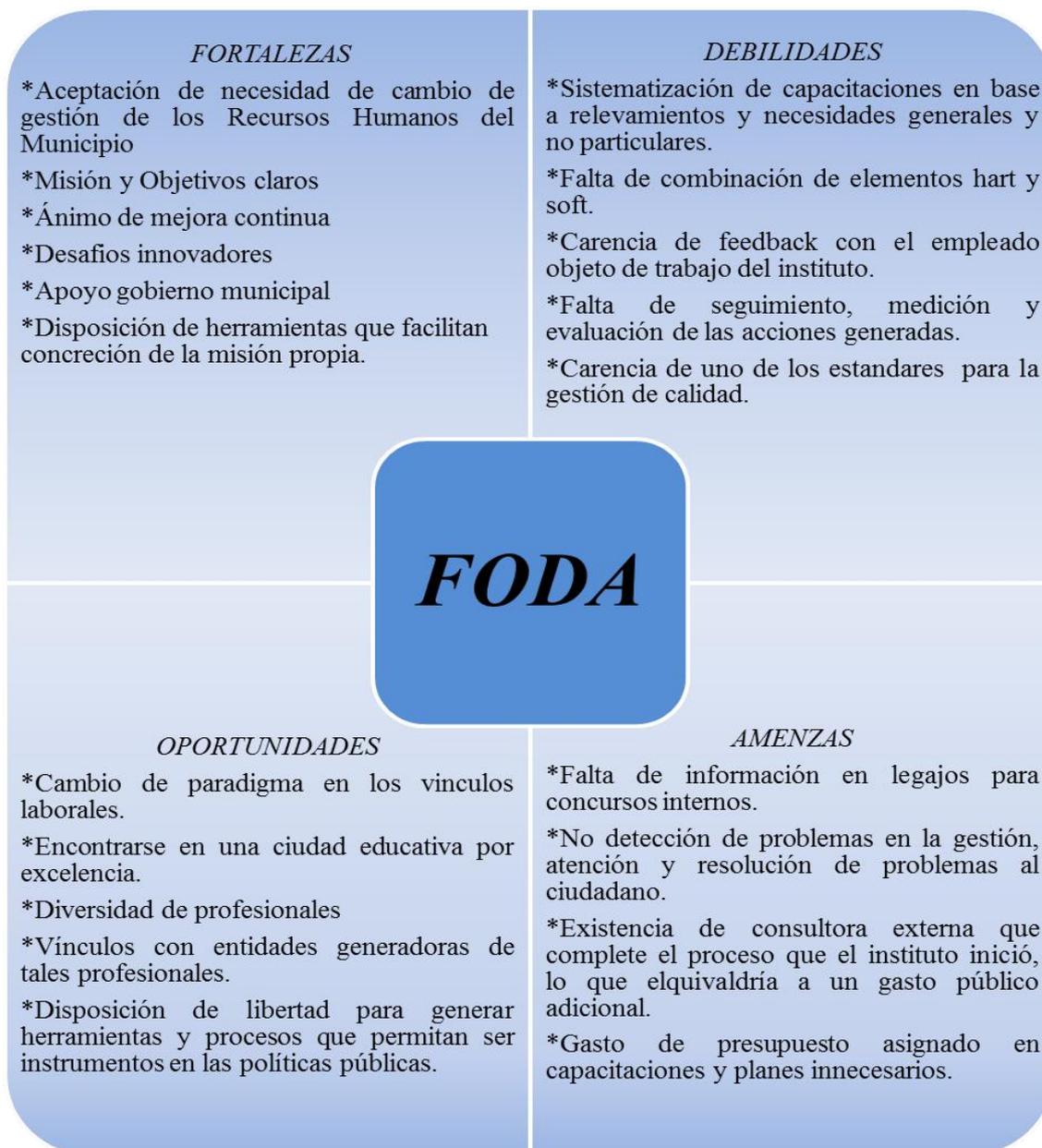
Al ser una entidad creada con propósitos específicos por un organismo estatal, su actividad es netamente pública, y tiene como destinatarios a todos aquellos empleados que forman parte de la municipalidad de la ciudad de Córdoba y cada una de sus reparticiones, quienes serán su prioridad en conjunto con la tarea de hacer de soporte en el desarrollo de las políticas públicas que llevará a cabo la institución que le dió origen con el afán de desterrar las antiguas prácticas.

Interactúa constantemente con organismos públicos, creadores de las políticas que deben de respaldar, con la intención de proporcionar el instituto, del recurso humano necesariamente capacitado y adecuadamente formado para el desarrollo de las mismas, proceso que si bien tuvo un buen inicio y los primeros pasos fueron extremadamente relevantes, resta por mejorar y seguir creciendo.

Por otro lado en la articulación del conocimiento científico y burocráticos que ocasiona al llevar a cabo uno de los ejes (capacitación), genera nexos con entidades productoras de conocimiento profesional, tales como Universidades Públicas y Privadas, Escuelas, y distintos colegios profesionales, lo que hace que el instituto no solo se haga de herramientas para realizar sus acciones de la manera más eficiente posible, sino también de diversas fuentes de talentos.

Finalmente, al hablar de INFOSSEP está claro que se habla de una entidad apéndice de la gestión gubernamental, por lo que si bien existen Consultoras Externas capaces de generar el mismo contenido, el instituto no ocupa tal lugar por concurso, sino que fue constituido para tal fin. Debido a ello, no existe riesgo de ser sustituido, aunque si cuentan con la exigencia de llevar a cabo y controlar efectivamente el cumplimiento de la visión, misión y objetivos que se le han asignado al crearse.

La determinación de tales factores, en conjunto con la descripción previa, da lugar a identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, como así también detectar las oportunidades y amenazas. A continuación se procede a mencionarlas a través del análisis FODA.



*\*Análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.*

Tal como se mencionó en el inicio del análisis de la situación, el INFOSSEP a través de su trabajo, formalizan en el ambiente público procesos de la administración de personal, con las particularidades propias del sector, tales como:

- Selección de personal, a través de concursos públicos y abiertos generando registros de aspirantes y órdenes de mérito previos a que exista la necesidad de cubrir un nuevo puesto de trabajo;
- Formación y capacitación, través de capacitaciones sistemáticas y continuas, a todos los niveles y en todos los ámbitos del municipio.

Construyendo de ésta manera una planificación de los Recursos Humanos con pilares fundamentales, pero que en la actualidad ya no suficientes para alcanzar el éxito.

Carece de un soporte igual de fundamental, la instancia de seguimiento, medición, evaluación y devolución, que se puede concretar y hacer real a través del proceso de Evaluación de desempeño.

Aquella organización que no se predisponga a realizar un cambio en profundidad a corto, mediano o largo plazo, estará destinada al fracaso. Dado que ya no solo la empresa elige a un candidato, sino que los candidatos son quienes eligen también el lugar donde trabajar.

La re significación del valor del empleado sea cual sea el sector (público o privado) del que se hable, y la comprensión de que es en los recursos humanos donde se encontrará la herramienta clave para llevar a cabo la estrategia organizacional con la que cuente la organización, será el gran primer paso para dar inicio a este viaje.

INFOSSEP en su misión y objetivos plantean la necesidad de contar con personal profesionalizado y acorde a lo que las políticas públicas lo requieran, para ello genera acciones que abarcan un gran número de aspectos, y se encuentra en la dirección correcta. Cuentan con procesos instrumentalizados y en acción.

Pero ello no es igual a decir que ya no existe más nada por hacer. Por lo contrario, el impulso y la disposición es tan grande que si de crecer se trata no cuentan con límites, y los horizontes que se presentan son todos positivos si se continúa con esa perspectiva.

En el párrafo anterior mencionábamos que el Instituto contaba con procesos formalizados e instrumentalizados, selección y capacitación; pero también se observó que la organización como grupo asesor de los recursos humanos del municipio de la Ciudad de Córdoba, carece de un pilar fundamental para poder dar sustento a las demás instancias. Carece de la instancia que le permitiría saber en principio si el candidato que eligió fue el correcto para la vacante que se tenía; si la capacitación que se dictó era necesaria, fue fructífera, o en su defecto se implementó sin ser requerida; carece de una herramienta que le permitirá obtener información para completar legajos y ser éstos, sustento y fundamento de la elección de candidatos para las búsquedas y selecciones internas.

Como se puede observar, ésta herramienta proporcionaría a INFOSSEP de basta información y a sus resultados podría darle innumerables usos. Pero es conveniente detenerse aquí para resaltar, rescatar y aislar lo siguiente. La Evaluación de Desempeño (ED) no solo debería de ser vista desde los elementos *hard* (duros) como lo son por

ejemplo lo numérico. Sino también desde los aspectos *soft* (blandos) que podremos explotar con ésta instancia.

En la mayoría de las lecturas que se pueden obtener de la temática de Marca Empleadora, podemos definir a la misma como la imagen que de la empresa genera no solo con sus clientes, sino hacia sus propios empleados y por sobre todo, la imagen que perciben los posibles candidatos. De lo que se puede deducir que para poder generar o convertir una empresa en Marca empleadora, debemos de contar con dos elementos principales:

1. Tener en claro una visión (como estrategia organizacional.)
2. Contar con los *stakeholder* (aquellas personas, grupos y entidades que tienen intereses de cualquier tipo en una empresa y se ven afectados por sus actividades. Interesados directos o indirectos, en que la empresa funcione ya que en caso contrario los afectaría).
3. Generar compromiso (equivalente a lealtad y un buen rendimiento en el trabajo actual o a futuro) (Emery y koaudio, 2017).

Dentro del segundo grupo podríamos localizar en éste caso al gobierno municipal, pero en quien nos focalizaremos es en los empleados. Quien, como mencionamos en el análisis de la problemática dentro de la introducción, son quienes deberían de transformarse en los verdaderos *influencers* de la empresa.

En el cómo se logra esto, se justifica la razón de la propuesta de trabajo, dado que es en la experiencia del colaborador en que debemos enfocarnos para conocer sus necesidades, sus puntos fuertes, a mejorar e incluso, como se debe satisfacer al ciudadano.

## Marco Teórico.

El concepto central de éste trabajo será el de Marca Empleadora, que tiene su relevancia en el nuevo paradigma como parámetro de competitividad en la gestión de los recursos humanos. Gestión que para aportar en la construcción del concepto epicentro del texto debe de ser íntegra, y para ello se vincularán no solo sus procesos entre sí, sino también con otras áreas que le darán sustento para desarrollarse sin que nada quede fuera del alcance y observación.

### *Marca Empleadora y Recursos Humanos, un punto de contacto.*

Con el término *Employer Branding* (expresión anglosajona de Marca Empleadora), se visualiza la importante y evidente relación existente entre dos áreas funcionales de una empresa: Recursos Humanos y Marketing. Si bien se ha venido tratando en la literatura académica desde la década del setenta; el mismo como tal es un concepto reciente. *Employer Branding (EB)*, se refiere a la actividad de las empresas empleadoras destinada a construir una imagen de marca en sus empleados, público interno de la compañía (Rodríguez, 2012), y en el centro de ello se encuentra la capacidad del empresario para poner de relieve las cualidades distintivas que expresan sus propios valores y su cultura, su estrategia y las opciones que de ella se derivan, así como sus condiciones de trabajo que lo diferencian de sus competidores (Emery y Koaudio, 2017).

### *¿Imagen o Reputación?*

En éste contexto acercamos una teoría que actúa de sustento en éste tema. La Teoría de la Reputación Corporativa (desarrollada en la década de los noventa, y consolidada en el nuevo siglo), para la cual no se trata de construir una buena imagen, dado que la misma es efímera, se trata, más bien, de que la organización cuente con una buena reputación, y ello equivale a decir que cumple con lo que dice que hará en relación a los grupos de intereses - *stakeholder* - (Villafañe, 2011)

*Marca Empleadora ¿Un concepto apto solo para el ámbito privado?*

La respuesta es un completo no. La edificación de una ME en el ámbito público, podría realizarse utilizando como marco constructivo, las siguientes características: Formas de reconocimiento no financiero, una movilización del sentido y de los valores en la base del ethos público y la motivación al servicio público, una forma de responsabilidad social traducida en una gestión con rostro humano, la formación y el desarrollo de competencias transferibles; todo ello en el contexto del desarrollo sostenible del potencial humano. Impulsando de esta manera a las organizaciones públicas a movilizarse más consciente y estratégicamente dado que, como se observa en los empleadores públicos Suizos y Franceses, buscan ser competitivos en el mercado de trabajo, realizando prácticas de Recursos Humanos que puedan valorizar su potencial estratégico, su atractivo (Emery y Koaudio, 2017).

*Construcción de una Marca Empleadora y su principal Stakeholder.*

La creación de una marca empleadora no está dada solamente en el proceso de captación de talento, sino y fundamentalmente en la construcción de respuestas a las necesidades de los propios empleados (Borracchia, 2015). Son ellos quienes constituyen la columna vertebral de cualquier empresa exitosa al ser partícipes de todos sus procesos. Por lo tanto, es de suma importancia asegurar que se sientan y se desempeñen de la mejor manera posible, haciendo coincidir la expectativa que se tiene de esa oportunidad laboral, con la experiencia diaria, construyendo de esta forma una relación sostenible (Borracchia, 2018) y autentica, en definitiva, coherente.

De hecho, las empresas que prosperen en el futuro, serán aquellas que actualmente están invirtiendo en iniciativas donde importa la experiencia del colaborador y a medida que esa experiencia se desplaza hacia la productividad personal.

*La Comunicación Interna como instrumento.*

En medio de este proceso de construcción, crece la trascendencia de la comunicación interna (CI), y eso sucede proporcionalmente a la importancia que la organización conceda en su desarrollo y competitividad a sus recursos humanos (Sandrone, 2017)

La principal función de la CI es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, definiéndose como un intercambio planificado de mensajes dentro del seno de la organización entre personas. Personas con distinta preparación, profesión, diferentes inquietudes, motivaciones, expectativas, que hacen un esfuerzo diario para entenderse y hablar en un mismo lenguaje (Sandrone, 2017). Lo que pone en evidencia que existen distintos perfiles que componen una empresa, pero que mientras estén conectadas por un propósito común, pueden complementar sus trabajos de manera fantástica (Borracchia, 2018). En esa diferencia reside la relevancia de un proceso como es la Evaluación de Desempeño (ED).

*Evaluación de Desempeño: Una herramienta de crecimiento.*

Si bien las prácticas de la ED no son nuevas y a lo largo de la historia ha ido evolucionando, fue con la escuela de las relaciones humanas, que se produjo una revisión total del planteamiento. El interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó en las personas dilucidando la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, es sabido que no solo es necesario plantear y poner en funcionamiento la motivación, las experiencias, el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo, alinearlos a determinados objetivos comunes. Aunque aquello, no se lo podría restringir a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado (Chiavenato, 2011) generar feedback, dando lugar a retroalimentación, a un espacio de encuentro, de crecimiento mutuo, de comunicación.

Entonces la ED, no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados y la calidad de los Recursos Humanos (RH) de la organización, pudiendo plantearse como objetivos los siguientes: Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización; considerar a los RH como una importante ventaja competitiva de la organización; ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar los objetivos organizacionales como así tampoco los objetivos de los individuos (Chiavenato, 2011). Y se podría agregar un cuarto objetivo: la colaboración en la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Cuando un programa de ED se plantea, coordina y desarrolla bien, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo, y los principales beneficiarios son el individuo (evaluado), el gerente (evaluador), la organización, a través de la generación de un compromiso irrompible y aportando al contrato psicológico inicial; y la comunidad misma por existir dentro de la misma empresa un potencial en su máximo esplendor a su servicio.

En conclusión, la combinación de distintas áreas de una misma entidad, y la de distintos instrumentos o herramientas, nos presenta la idea concreta de una organización como un sistema, en donde un conjunto complejo de relaciones entre recursos físicos, humanos y trabajo se unen para poder, unidos en red, generar procesos productivos, distributivos y eficientes, para convertirse en medios para satisfacer las necesidades de distintos grupos de interés, como así también construir una empresa como concepto referente del mercado laboral. Mercado en el cual no quedan excluidas las instituciones públicas, empresas que se enfrentan hoy en día a un gran desafío, al de tener que *aggiornarse* a este nuevo modelo de gestión.

## Diagnóstico y Discusión.

Como objetivo de éste trabajo se abordará entonces, en la incorporación de un nuevo proceso de Recursos Humanos (RH): Evaluación de Desempeño, del cual carece el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos; favoreciendo el acercamiento de las partes que componen las relaciones laborales que se prestan dentro de la organización, y junto a ello, colaborar en la generación de un buen clima laboral y en la búsqueda de un desempeño óptimo en cada uno de los empleados, aportando no solo al progreso vigente en la estrategia organizacional, sino también en la construcción del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos como Marca Empleadora. Tomando éste último concepto como epicentro y finalidad principal, apoyándonos en trabajos afines al tema y en bibliografía existente tanto de ED como así también de EB y subtemas relacionados.

Es relevante en estos tiempos la adaptación a los cambios que se vienen desarrollando a nivel mundial en lo que respecta a la gestión de los RH. Por ese motivo se considera que acompañar a cualquier empresa que haya iniciado ese camino es de suma importancia; por sobre todo en el ámbito público, donde la unicidad entre empleador y empleado comienza a desvanecerse, reforzando la necesidad de posicionamiento en el mercado laboral.

Conceptos como *Employer Branding*, nos presentan bastas herramientas y conocimientos para lograr tal posicionamiento, al combinar áreas que probablemente en el imaginario popular no se podrían haber encontrado. Ésa posición que le permitirá ocupar, le brindará un lugar en la guerra por los talentos que actualmente se intentan obtener para contar con los mismos dentro del equipo de trabajo. Y contar con un completo combo de instrumentos para conducirlos, genera una gestión segura del capital humano.

Así como contar con un proceso de selección nos permite contratar a personal cualificado; contar con un proceso de formación y capacitación nos lleva a lograr la adaptación a un puesto o tarea específico dentro de una organización; incorporar una instancia evaluativa, como lo es la Evaluación de Desempeño, sin dejar de observar hacia donde se quiere llegar, ser Marca Empleadora, permitirá no solo agregar un momento de seguimiento y medición, para cerrar un ciclo en conjunto con el resto de los procesos, sino también de devolución. Devolución que dará espacio para el acercamiento entre dos partes que en apariencia, se encuentran muy próximas, pero que en la realidad, en muchas

ocasiones, por el simple hecho de cumplir con sus responsabilidades, se encuentran distantes. Generando una escucha realmente activa y un ambiente en donde las necesidades se pueden dejar en blanco. Necesidades que pueden hacer referencia a cuestiones blandas (*soft*) y personales del individuo, pero también a cuestiones duras (*hard*), tal como la necesidad de capacitación, alineamiento, rotación, reubicación, constitución de legajos, entre tantas cosas que podemos dar provecho con el resultante de esa etapa.

Lo importante y a destacar, es que al formalizar e instrumentalizar una empresa prácticamente todos sus procesos, permite una gestión lo más objetiva posible y sumamente proactiva, dado que será una gestión preventiva más que resolutive, y contará con información que dará sustento a cada una de las decisiones que fuere a tomar.

Por lo que, aquel individuo que se desempeña en una empresa ( sea pública o privada) en donde sabe que nada está hecho al azar y que todo tiene una razón de ser, siente confianza del lugar en el que se encuentra, y si a ello se le agrega que se lo acompaña desde su ingreso no solo en la etapa de adaptación, sino capacitándolo en los momentos que sea necesario, guiándolos, contando con un plan de carrera individualizado y la posibilidad de progreso dentro de la misma, sintiéndose partícipes de toda esa gran estructura, dado que no solo trabajará para alcanzar los objetivos de la organización, sino los suyos también, tenemos como resultado, lo que se denomina compromiso. Y un trabajador comprometido con su trabajo, es una persona leal, lo que no sólo hablara de esa persona como un muy buen empleado, sino también un muy buen espacio para trabajar.

## **Plan de implementación.**

En la actualidad, tal como dijimos en un inicio, se están estableciendo nuevos modelos de relaciones laborales: los roles de colaborador/empresa evolucionan hacia relaciones igualitarias y de beneficio mutuo, donde existe una relación satisfactoria y rentable para ambas partes. Ésta nueva tendencia incluye a todo el mercado laboral incluido el sector público, empleador que en la actualidad, tiende a basarse como atractivo en la gran mayoría de los casos, en la rentabilidad y estabilidad laboral garantizada de los puestos de trabajo que ofrece.

### *Introducción y fundamentación del plan de implementación.*

INFOSSEP dio inicio a ese proceso de innovación y adaptación a ésta nueva realidad, dado que, si bien éstos factores mencionados en el párrafo anterior pueden satisfacer ciertas expectativas, existen muchos otros elementos que pueden hacer la diferencia, dando como resultado logros relacionados no solo al concepto de contrato psicológico, sino en particular con el de ME.

Dado éstas circunstancias, se presentará el plan de implementación sugerido para el Instituto, en donde se tomará la aplicación del proceso de ED como un proceso fundamental para mejorar y alcanzar mayores niveles de competitividad, como así también una técnica imprescindible en la administración, puesto que permitirá detectar problemas de supervisión del personal, en la integración del empleado en la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de recursos que tienen más potencial que el exigido por el mismo, problemas de motivación, etc.; definiendo y desarrollando finalmente una política de RH acorde no sólo a las necesidades de la organización sino también en las de los empleados que la componen, obteniendo en suma, el marketing interno que se pretende generar con la concreción de los objetivos, y ello produciendo un sistema integral de medición del desempeño de sus colaboradores que acompañe los cambios que se presentan.

### *Objetivos.*

#### *Objetivo General*

Contribuir en la construcción de INFOSSEP como ME trabajando con la dotación del personal municipal de la ciudad de Córdoba, para la transformación de la misma en un

polo de atracción por su forma de gestión, retener a aquellos talentos con los que cuenta y beneficiar a los principales *stakeholders*, disminuyendo de ésta manera el porcentaje de rotación del INFOSSEP a través de la creación de un nuevo proceso de RRHH: La Evaluación de Desempeño.

#### *Objetivos Específicos*

- A. Generar instancias de seguimiento, medición, evaluación, devolución y *feedback* en la gestión de los RH que permita acercamiento y empatía en las necesidades de cada una de las partes que participan a través de la instrumentalización del proceso de ED.
- B. Dar cumplimiento con la instancia de MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA CONTINUA, requerimientos para certificar en normas ISO 9001:2015, a través de la construcción del proceso de ED, y aportar en la proyección de los miembros dentro de la organización.
- C. Mejorar canales de comunicación interna, a través de los espacios de encuentro que se generarán en las distintas etapas de la ED.

#### *Alcances y Limitaciones.*

En cuanto el alcance territorial se llevará a cabo en la ciudad de Córdoba, en las entidades dependientes de la municipalidad de tal ciudad. Se trabajará sobre los empleados que pertenecen al primer y segundo grupo que determina la ordenanza N° 8023/84, denominados, “ Agrupamiento de conducción” y “Agrupamiento General”, en donde se encuentran por un lado mandos medios, y por otro los cargos técnicos, administrativos, maestranza, servicios y profesionalidad. La propuesta se proyectará en un plazo de ejecución de doce meses que irán desde el mes de enero a diciembre de 2020, y a posteriorí en el mes de enero 2021 comenzará a llevarse a cabo el proceso propiamente dicho.

#### *Valores y Lineamientos.*

El plan en su totalidad tendrá una esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. En tanto se lleve a cabo y finalizada la etapa de instrumentalización, el proyecto trabajará con información objetiva por sobre favoritismos o decisiones basadas

en la emotividad, propiciando justicia, equidad y fomentando equipos de alto rendimiento. Esto significa que llegado la instancia de aplicación, la realización de la misma, se orientará por los siguientes lineamientos:

- Formulación de objetivos mediante consenso.
- Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados.
- Acuerdo y negociación respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos, dado que sin recursos y sin medios, los objetivos serían meras quimeras.
- Desempeño.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos.
- Realimentación intensa y constante.

Éste último punto toma un valor fundamental en el resultado final de ésta propuesta, dado que la ED como herramienta para alcanzar el objetivo general, no podrá restringirse a la opinión superficial y unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de otros, sino por lo contrario se deberá profundizar e ir más allá, garantizando un clima laboral de respeto y confianza personal; propiciar que se asuman y definan metas de trabajo; crear un propósito de dirección y mejora continua de las personas; generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación y desarrollo personal y profesional; transformar la evaluación del desempeño en un proceso diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de un sistema arbitrario basado en juicios.

### *Metodología.*

Se tomará como metodología, al momento de construir los instrumentos con la que se la llevará a cabo, un modelo mixto de ED (Ver Anexos N° 2), tomando elementos en su gran mayoría del modelo de evaluación 360°, garantizando que el futuro de un colaborador, no dependa de una sola persona. Todos tendrán una instancia de evaluación realizada por su superior inmediato, otra que será el cliente quien la llevará a cabo, por la gran relevancia de su opinión, y una autoevaluación. En el caso de los mandos medios, además, serán evaluados por todo su personal a cargo directo, de manera anónima y por sistema informático.

*Acciones. Fundamentación. Recursos Involucrados. Costo*

Como se puede apreciar en el texto, la propuesta completa y el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos girarán en torno a la instrumentalización y aplicación del proceso de *Evaluación De Desempeño*.

✓ Evaluación de desempeño

Se coloca éste proceso como epicentro de todo el plan de implementación, dado que se considera a la misma como un instrumento capaz de proporcionarnos herramientas de seguimiento, medición, evaluación, devolución y feedback para la organización, generando en toda ocasión espacios de encuentro y comunicación entre las partes involucradas, fomentando el compromiso afectivo, fidelización y conciencia de servidor públicos de los involucrados. También permitiría satisfacer el requerimiento hecho por normas ISO 9001:2015 de una instancia de MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA CONTINUA, garantizando la validez de los resultados, manteniendo información documentada que proporcione prueba de ello.

De ésta manera se objetivaran los distintos procesos existentes de los RH aportando en la creación de una buena reputación empresarial. Se podrá obtener información soporte y brindar herramientas para la toma de decisiones atinentes a los RH, proyectando la imagen de la empresa y sus valores desde su interior.

Dentro de tal proceso y para llegar a la herramienta concluida, se deberán realizar distintas acciones, que no podrán darse simultáneamente ya que cada una de ellas precisara que se culmine la anterior para que el proceso sea verdaderamente provechoso. Cabe aclarar que para poder llevar a cabo tal plan se precisará la intervención de un *Staff* asesor en la gran mayoría de las etapas, dado que al ser un nuevo mecanismo de gestión que se introduce, se precisará de orientación para la construcción, motivo por el cual la participación del cuerpo asesor en distintos momentos será clave para un correcto desarrollo, avance y consolidación de la idea central.

- ✚ Construcción del proceso de ED y sus respectivas instancias y herramientas de seguimiento, medición, evaluación, devolución y *feedback* en la gestión de los RH.

Acciones a llevar a cabo:

- 1- Definir objeto de seguimiento y medición:

Dado que será lo que se deberá observar al momento de que el proceso se lleve a cabo, se deberá realizar un análisis de las políticas públicas y las exigencias de la ciudadanía en paralelo a las necesidades que surjan de encuesta de clima laboral (Ver Anexo N° 1), que se generarán en éste primer paso.

#### 2- Elección de KPI:

Teniendo previsto lo que se precisará medir, seguir y evaluar, se procederá a elegir las competencias, habilidades y aptitudes que serán necesarias para corroborar que la gestión se lleve a cabo correctamente.

#### 3- Elección de método y plazos de ejecución:

Se procederá a elegir el modo que más se amolde para dirigir la acción hacia el resultado que se desea obtener y los plazos en los que se llevará a cabo tal proceso, cronogramando la distancia entre una y otra y entre las distintas etapas de la misma. Se recomienda en principio realizar una evaluación de desempeño semestral, una en el mes de Junio, y otra en el mes de Diciembre, con seguimiento y feedback constante entre mando medio y dotación a cargo - Ver modelo en Anexo n° 2 - .

#### 4- Creación de instrumentos digitales de evaluación:

Se le proporcionara toda la información recaudada y definida en las instancias anteriores por parte del Staff en conjunto con las otras direcciones a quien realizará la digitalización de las planillas de evaluación, y la creación del sistema que permitirá tener al alcance de las autoridades y los responsables de RRHH los resultados finales del proceso de ED. – Ver modelos en Anexo n° 2 -

#### 5- Inclusión y generación de acceso directo de instrumentos a plataforma virtual para los involucrados al proceso.

Se procederá a introducir a la plataforma virtual de los instrumentos digitales para las distintas evaluaciones, y generar el acceso para los participantes a los mismos y al que le corresponda ingresar.

#### 6- Instrucción de mandos medios.

Es sabido que tal proceso es nuevo en la organización, y como tal se debe de enseñar como llevarlo a cabo. Pero existe un interés particular en ésta capacitación, dado que no solo se intentara hacer entender la forma de ejecutarlo, sino también que comprendan el sentido más allá de la aplicación en sí. Se intentará a través de la formación de los mandos medios, involucrarlos en el objetivo general del plan, haciendo comprender la relevancia de tomar el instrumento al que pronto tendrán acceso como una oportunidad no solo de mejora continua sino de acercamiento y fidelización y efectividad.

- Se adjunta guía y resumen de contenido de inducción en el proceso a mandos medios en Anexo n° 3. -

#### 7- Instrucción de colaboradores.

En ésta ocasión no solo que se le explicará a los colaboradores en que consiste tal instancia, el objetivo que se busca concretar, sino la relevancia de la realización a conciencia, algo que anteriormente se le debería haber inculcado a los mandos medios, dado que ellos serán quienes se encarguen de instruir a las dotaciones que tengan a su cargo, como otro modo de expresión de cercanía y cooperación; haciendo comprender la relevancia que tiene éste proceso no solo para la empresa, sino por sobre todo para ellos, dado que será la instancia de la que ellos podrán sacar provecho pudiendo hacer también su devolución, expresar sus necesidades o porque no incomodidades, incluso poder definir con su superior su plan de carrera dentro de la organización.

#### ○ Recursos Involucrados:

##### ❖ Materiales:

- Documentos en las que se encuentren plasmadas las políticas públicas que deberá acompañar la gestión de los RRHH.
- Reclamos o felicitaciones que el ciudadano haya proporcionado a cada una de las entidades.
- Encuesta de clima laboral (Planilla digital que se accederá a través de la misma plataforma con la que el instituto ya cuenta.) - Ver en Anexo n° 1
- Plataforma digital con la que cuenta el Instituto para realizar las capacitaciones que ofrece.
- Instrumento de Evaluación.
- Red de Internet.
- Aulas o espacios de capacitación con los que el instituto ya cuenta.
- Recursos informáticos como lo son computadores, los cuales ya están presentes en la organización también..
- Links de acceso
- Mails informativos.

##### ❖ Inmateriales.

- Asesoramiento de staff

- Participación de Vicepresidente, Dirección de selección, Dirección de Capacitación, Dirección de investigación y análisis de políticas públicas, y por último Dirección de educación virtual y contenido multimedia.
  - Participación de Mandos Medios y Dotación de Empleados.
- Costo:
- ❖ Horas Staff: 680hs (Distribuidas a lo largo de cada acción de acuerdo a las exigencias)
- Costo Hora de Staff: \$1200
- COSTO TOTAL: \$816000
- 🚦 Mejorar canales de comunicación.

#### 1- Puesta en marcha del Proceso.

Se trata de la puesta en marcha propiamente dicho de la Evaluación de Desempeño en todas sus etapas.

- a) Contando con la instrumentalización del proceso, se comenzará a hacer seguimiento sobre los trabajadores de los KPI establecidos para poder corregir de ser necesario, advertir, o felicitar.
- b) Una vez que se cuenta con aquella información cabe realizar la evaluación de rendimiento. Comparación entre lo obtenido y los estándares de desempeño que se esperan de los trabajadores, actividad a cargo de los responsables de ejecutar tal evaluación,
- c) Como resultado, se determinan que aspectos no es preciso modificar, cuáles si, y aquellos que pueden ser aún mejores. Detectándose cada uno de ellos, se está en condiciones de proceder a la instancia más relevante del proceso.
- d) Entrevista de Evaluación. Es aquí donde estaremos ante el desafío de cumplir con el último objetivo específico planteado, dado que la entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser realizada correctamente, puede destruir los objetivos e impedir las bondades del sistema. Ya que la Evaluación de Desempeño, cumple con los siguientes propósitos:
  - Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, conductas o resultados esperados;
  - Definir medidas de mejoramiento;

- Estimular relaciones motivadoras más fuertes;
- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

De ésta manera, ésta última etapa se constituye en la fortaleza de todo el proceso, debido a la oportunidad de acercamiento positivo que ofrece, generando un espacio efectivo de comunicación, abriendo inclusive un nuevo canal de comunicación, donde la escucha activa pasará a ser fundamental, teniendo comunicación directa sobre el rendimiento y así, sea ciertamente un proceso de retroalimentación, crecimiento, generador de compromiso y de resultados óptimos.

○ Recursos involucrados:

❖ Materiales:

- Espacio físico para llevar a cabo entrevistas.
- Plataforma.
- Instrumentos de evaluación
- Sistema de registro.

❖ Inmateriales:

- Participación de la dotación involucrada.
- Espacio temporal para evaluación y devoluciones, en conjunto con el seguimiento y medición.
- Escucha activa.
- Predisposición.
- Receptibilidad.

○ Costo: Nulo.

Los recursos involucrados en ésta instancia pertenecen todos a la organización por lo que no implicaría costo alguno, en cuanto al espacio temporal si bien se lo podría tomar como gasto, pero se traduce en una inversión cuando el sentido de la misma es una mejora continua.

*Diagrama de Gantt.*

Objetivos específicos.	Actividades	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12
Generar instancia de seguimiento, medición, evaluación, devolución y feedback en la gestión de los RRHh. Dar cumplimiento con instancia de medición, análisis y mejora, requerida para certificar normas ISO 9001:2015 /	Definir objeto de medición/Seguimiento	X										
	Elección de KPI		X									
	Elección de método y Definición de plazos de ejecución.			X								
	Creación de instrumentos digitales de evaluación				X							
	Inclusión y generación de acceso directo de instrumentos a plataforma virtual para participantes.					X						
	Instrucción de mandos medios.						X	X				
	Instrucción de colaboradores.								X	X	X	
Incrementar espacios de comunicación interna.	Inicio de proceso de ED.											X

*Impacto de la implementación propuesta.*

Al finalizar la propuesta del plan de implementación destinado a aportar en la construcción de INFOSSEP como ME a través de la ED, podemos tomar como indicador de evaluación del éxito de la misma, el porcentaje de rotación.

Haciendo una estimación, se colocará como porcentaje de rotación un 10% anual, se buscará reducirlo solo al 5%, dado que en la magnitud del personal con la que se trabaja es un número relevante, las pérdidas por las desvinculaciones ya sean forzadas (Jubilaciones, Retiros o Despidos) o voluntarias (Renuncias, entre otras), son importantes.

De ésta manera en una dotación de 10229 personas (De acuerdo a lo informado en la plataforma virtual de la Universidad), significa que anualmente 1022 personas dejarían de pertenecer a la empresa.

Tomando un sueldo municipal medio de \$27800 para obtener una liquidación final ejemplo (antigüedad un año), según lo informado en una nota periodística del diario “La Voz del Interior” (2018), dado que rondan aproximadamente de entre los \$12000 a \$55775, contamos con un importe por trabajador de: \$86180, como costo de desvinculación. Por lo que si multiplicamos ese importe por el número porcentual que tenemos de personas que se desvinculan, se tienen pérdidas de un importe de \$88075960.

Al reducir ese 5% que se pretende alcanzar, obtendríamos un beneficio anual de \$443902,8 (Ver Anexo N° 4)  
Así entonces:

Beneficio - Costo

----- \*100 = % de Retorno.

Costo

443902,8 – 816000

----- \*100 = 322.051%

816000

Por lo que, como se observa en los gráficos adjuntos en anexos (Ver Anexo N°5) es un proyecto no solo que pretende innovar, aportar y generar un paso más en la evolución, sino también dará lugar a una reducción en pérdidas en el entorno público, permitiendo que ese dinero sea potenciado, al igual que el personal que anteriormente lo generaba, produciendo no solo crecimiento organizacional, sino también personal de cada uno de los empleados, haciendo altamente viable el plan de acción en cuestión.

## Conclusiones y Recomendaciones.

### *Conclusión.*

El hecho de que la intendencia de la municipalidad de la ciudad de Córdoba haya tenido un primer impulso al decretar la creación del INFOSSEP teniendo como uno de los objetivos profesionalizar a sus RRHH dan signo de que la mejora constante es una de sus premisas.

Si bien se dio lugar a la instrumentalización de procesos para la correcta gestión de sus colaboradores no se formalizaron todos aquellos que permitirían cerrar el circuito y de ésta manera garantizar una estrategia organizacional consiente y pensada.

Presto a que el sector privado lleva ventaja en todo a lo que respecta a la gestión de los RRHH dentro de la Argentina, fue considerado oportuno hacer que el instituto, cuerpo perteneciente al sector público, fuese parte de tal innovación, innovación que se focaliza en un nuevo tipo de vínculo laboral, como así también en la experiencia que el empleado tiene dentro de su espacio de trabajo. Siendo aquí donde surge el concepto troncal de éste trabajo, dado que de acuerdo a lo que se analizó y al marco teórico propuesto, se arribó a la conclusión de que a través del plan de implementación propuesto, se aportaría en la construcción del INFOSSEP como verdadera marca empleadora, puesto que daría lugar que sea considerada por los individuos que lo componen como un buen lugar para trabajar, no solo por la remuneración que perciben y la estabilidad con la que cuentan, sino que va a ir más allá de ello. La razón por la que tendrían tal percepción sería porque se reflejaría cuando de tomar decisiones se tratara transparencia, objetividad y formalidad.

Se corrobora que la posibilidad de contar con una instancia evaluativa, permite cerrar de lleno en principio el circuito que se inicia en el proceso de selección, se continúa con la inducción y capacitación de los empleados. Por otro lado, permite construir una base sólida de información objetiva que podría ser utilizada como sustento de diversas decisiones. Y en otra dirección, y no por ser mencionada última sería la menos relevante, por lo contrario, se genera un espacio de encuentro, diálogo (mejorando la comunicación interna de la organización), cercanía y *feedback* entre los colaboradores y sus conductores, reforzando la empatía hacia con ellos, conociendo necesidades, oportunidades de mejora y crecimiento, o ¿por qué no, descubrir un potencial talento? Los resultados de la aplicación de la ED no solo hablarán mucho de los evaluados, sino

también de la organización, dado que si se es capaz de cuestionarse hasta su propia actividad para saber si se está en lo correcto o no, también se puede ser capaz de constituirse como un lugar apto para que un individuo encuentre en ella una empresa humana y un buen lugar para crear su plan de carrera y hacerlo realidad.

*Recomendaciones.*

Sin dejar de lado el objetivo general de éste Trabajo Final de Graduación, y en la búsqueda de que los aportes en la construcción del INFSSEP como Marca Empleadora sean continuos y de manera positiva, y así estar cada vez más próximos en la consecución de aquel se sugiere lo siguiente:

- Constitución de una mesa interdisciplinaria de desempeño, conformada preferencialmente por los responsables de todas las áreas y direcciones, vicepresidente, con la participación de un profesional en la psicología para que con su aporte permita tener una visión más amplia y certera de la materia, y al finalizar cada evaluación se supervise los resultados globales de la organización generando planes para mejorar o mantener tal desempeño, se revean las estructuras, la distribuciones de personal, los puestos, se identifiquen las causas de los conflictos repetitivos y se podrían enumerar numerosas propuestas que podrían salir como resultado del trabajo de la misma.
- Evitar que los órganos gubernamentales interfieran en los procesos conservando la objetividad de los mismos, funcionando también como un órgano de contralor en su accionar.
- Realizar un correcto análisis y descripción de puestos, para contar con las herramientas necesarias al construir y concretar adecuadamente los planes de capacitación y carrera para cada uno de los puestos/empleados con los resultados obtenidos con el proceso de ED.
- Trabajar con mandos medios para poder desarrollar en su mayor potencial las habilidades de liderazgo evitando que los mismos se conviertan en un obstáculo al momento de generar el sentimiento de pertenencia y el compromiso que por añadidura se producirá en el empleado.

En conjunto con el plan de implementación cada una de éstas acciones, acercará al Instituto a construirse en una organización que permitirá a la órbita pública no queda fuera de las innovaciones en gestión de los Recursos Humanos, y estar a la altura de poder competir con cualquier otra organización, incluso privada, al momento de ser elegida por cualquier individuo que esté en la búsqueda de dar su mayor potencial.

## Bibliografía.

VILLAFANE, J. (2017). "Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones". *El profesional de la información*, v. 26, n. 6, pp. 1159-1170.

LA VOZ DEL INTERIOR (2018). Córdoba: el sueldo de los municipales superó al del personal de Epec. <https://www.lavoz.com.ar/politica/cordoba-sueldo-de-municipales-supero-al-del-personal-de-epec>. Consultado: 30 - 05 - 2019

BORRACCHIA, C. (2018) "Las compañías también tienen zona de confort: errores más comunes en la gestión de marca empleadora". - 2ª ed. ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.

BORRACCHIA, C. (2015). "Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días". - 1ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.

SANDRONE, M. (2018). "*Relación entre la comunicación interna y el desempeño en el marco de la empresa Favicur ICESA*". Trabajo final de graduación. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. 3p.

RODRIGUES TARODO, A. (2012). "*Employer Branding: Un Estudio Sobre La Construcción De La Marca Del Empleador*". Memoria para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información, Madrid, España. 221p.

LORES, S.F. (2012). "*Employer Branding: Un Estudio Sobre La Construcción De La Marca Del Empleador*". Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la información, Madrid, España. 234p.

EMERY, Y. & KOUADIO, A. B. (2017). "Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois". *Management international*, 21(2), p.47-59

CHIAVENATO, I. (2011). “Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones”. - 9na ed. - McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A. Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Alvaro Obregón, C.P. 01376, México, D.F.

AMBLER, T., & BARROW, S. (1996). “The employer brand”. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. Ed.: 10.1057/bm.1996.42

## Anexos.

### Anexo N°1. Encuesta Clima Laboral.

Percepción General Clima Laboral.  
(Marque con una x según corresponda)

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho.
¿Cómo se ha sentido trabajando en ésta empresa?				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeñó su trabajo?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
La posición de la empresa en el sector ¿Es gratificante para usted?				
¿Cómo califica su rotación con sus compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar su opinión en su grupo de trabajo?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?				
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
Cuando se implementan nuevos mecanismos, nuevos procesos o nuevas políticas y es necesaria formación específica ¿La empresa se la proporciona?				
¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?				

Anexo nº 2. Metodología y Modelos de Evaluación de desempeño.

Evaluación Colaborador.

Productividad y calidad en el trabajo - Ponderación 30%		
Competencias	Calificación	Observaciones
A		
B		
C		
D		
Promedio		
Promedio * Ponderación		

Actitud ante el trabajo - Ponderación 40%		
Competencias	Calificación	Observaciones
Empatía		
Relaciones Interpersonales		
Manejo de Conflictos		
Trabajo en equipo		
Responsabilidad		
Promedio		
Promedio * Ponderación		

Conocimientos y Habilidades - Ponderación 30%		
Competencias	Calificación	Observaciones
Autogestión		
Capacidad de adaptación		
Iniciativa		
Conocimiento técnico		
Promedio		
Promedio * Ponderación		

Calificación Final	
Competencias	Calificación
Módulo 1	
Módulo 2	
Módulo 3	
Nota	

Evaluación para Mandos Medios.

Productividad y calidad en el trabajo - Ponderación 30%		
Competencias	Calificación	Observaciones
A		
B		
C		
D		
Promedio		
Promedio * Ponderación		

Actitud ante el trabajo - Ponderación 40%		
Competencias	Calificación	Observaciones
Empatía		
Relaciones Interpersonales		
Manejo de Conflictos		
Trabajo en equipo		
Responsabilidad		
Promedio		
Promedio * Ponderación		

Conocimientos y Habilidades - Ponderación 30%		
Competencias	Calificación	Observaciones
Autogestión		
Capacidad de adaptación		
Iniciativa		
Conocimiento técnico		
Promedio		
Promedio * Ponderación		

Liderazgo - Ponderación 30%		
Competencias	Calificación	Observaciones
Comunicación		
Organización		
Conducción de equipos		
Planificación		
Visión estratégica		
Promedio		
Promedio* Ponderación		

Calificación Final	
Competencias	Calificación
Módulo 1	
Módulo 2	
Módulo 3	
Nota	

### *Anexo nº 3. Programa y descripción de contenidos de Formación para mandos medios.*

#### *Objetivo de capacitación.*

Adentrar a cada uno de los mandos medios al nuevo proceso que se plantea, recalcando la importancia en sí misma dentro del todo, como parte de un sistema.

#### *Destinatarios.*

Será dirigida para todos los mandos medios con la finalidad de que los mismos reproduzcan la misma a los colaboradores que forman parte de su equipo de trabajo.

#### *Lugar y tiempo en que se llevarán a cabo.*

Se realizará en las mismas instalaciones con las que cuenta el instituto a través de las cuales proporciona capacitaciones virtuales, dado que además de propiciar una capacitación a través de un formador, quien se encargará de la parte blanda principalmente, se precisará del acceso a los recursos informáticos de la organización y la plataforma virtual existente al día de hoy, a través de la cual se accederá no solo a la guía de desarrollo sino a los instrumentos con los que se ejecutará la ED.

Se ocupará un plazo de tres meses para la realización de la instrucción de la totalidad de los mandos medios, estimándose jornadas por grupo de cuatro horas, para cubrir completamente los contenidos a dar.

#### *Estructura.*

Contará con cinco módulos diagramados estratégicamente para que los participantes encuentren el sentido de cada una de las acciones y características.

Éstos serán los siguientes:

- Módulo 1: “Descripción y argumentación del proceso.”

Se presenta descripción del modelo seleccionado (ED semestral 360°/180°), que evaluará el potencial a corto, medio, y largo plazo, definiendo la contribución de cada individuo. Se explica el porqué de la selección de éste tipo de ED, acentuando el valor de la honestidad que proporciona el modelo tanto para la organización como para el propio colaborador posibilitando su crecimiento en la misma, pretendiendo de ésta forma lo siguiente:

- Fomentar el sentido de pertenencia y compromiso
- Incrementar productividad
- Contribuir al desarrollo profesional
- Mejorar canales de comunicación interna
- Brindar herramientas para una mejor toma de decisiones
- Motivar

- Módulo 2: “Desarrollo e implementación.”

Se expone la forma en que se llevará a cabo el proceso, indicando la periodicidad, quienes ocuparan cada uno de los roles, características, ponderación, escalas de calificación y forma de evaluación.

De ésta manera se define que el proceso se generará cada seis meses. Cerrado ese periodo deberá efectuarse durante los diez primeros días del mes inmediato posterior al cierre del semestre a evaluar.

Se explica que todos los colaboradores deberán ser evaluados por su superior inmediato, la evaluación del cliente (que se verá reflejada en el módulo de productividad) y una auto evaluación, y en el caso de los mandos medios, serán evaluados por todo su personal a cargo directo, de manera anónima y por sistema informático.

- Módulo 3: “Estructura y ponderación del instrumento”.

A continuación se procede a explicar ítems relevantes que deberán de saber quiénes llevarán a cabo el nuevo instrumento.

- Formato de la evaluación: Módulos que la componen.

- ◆ Actitud ante el trabajo.
- ◆ Conocimientos y habilidades.
- ◆ Productividad y calidad en el trabajo.
- ◆ Liderazgo (solo mandos medios)

- Ponderación de los módulos:

Para el colaborador:

- 40% “Actitud ante el trabajo”.
- 30% “Conocimientos y habilidades”.
- 30% “Productividad y calidad en el trabajo”.

Para Líderes:

- 30% “Actitud ante el trabajo”.
- 20% “Conocimientos y habilidades”.
- 20% “Productividad y calidad en el trabajo”.
- 30% “Liderazgo”.

- Escala de calificaciones:

10: Cumple y frecuentemente supera el desempeño establecido.

9: Cumple y ocasionalmente supera el desempeño establecido.

8: Cumple con el desempeño establecido.

7: Cumple con el desempeño establecido aunque se observan algunas falencias en el mismo.

6: No cumple de manera frecuente con el desempeño establecido pero se observan acciones de mejora.

5: No cumple de manera frecuente con el desempeño establecido.

4: No cumple de manera frecuente con el desempeño establecido y muestra dificultades para mejorar.

3: No cumple con el desempeño establecido y no muestra interés en mejorar

2: No cumple con el desempeño establecido, no muestra interés en mejorar y genera mal clima.

- Valoración:
  - 10 – 9: Se considera a las personas que obtengan un puntaje de 9 a 10 como colaboradores de excelencia.
  - 8 – 7: Se considera a las personas que obtengan un puntaje de 7 a 8 como colaboradores de rendimiento estándar.
  - 6 – 4: Se considera a las personas que obtengan un puntaje de 4 a 6 como colaboradores de rendimiento bajo.
  - 3 – 2: Se considera a las personas que obtengan un puntaje de 2 a 3 como colaboradores de rendimiento deficitario.
- Sanciones:
  - Se procede a esclarecer dudas en que sucedería con las sanciones, advertencias o apercibimientos que puedan llegar a tener los colaboradores.
  - Una advertencia restará 0.5 puntos en la nota final de la evaluación.
  - Un apercibimiento restará 1 punto a la nota final.
  - Una suspensión restará 2 puntos a la nota final.
- Módulo 4: “Plan de carrera”:

Se explicará la relevancia de la última etapa de a ED, la devolución personal, instancia por la que se proporciona construcción y crecimiento, dado que ningún colaborador podría mejorar sin tener una devolución sobre si lo que hace es adecuado, si supera el desempeño establecido (reconocimiento) o debe mejorar (oportunidad de aprendizaje). Se deja en evidencia la importancia de que el superior inmediato y colaborador se responsabilice en conjunto de planificar los pasos a seguir en el próximo semestre.

Se aclara que para que el proceso de evaluación de desempeño, incluyendo la retroalimentación, sea efectivo, es imprescindible que el objetivo por lo que se debe procurar que, al momento de llevar a cabo el *feed-back*, se describan hechos por sobre interpretaciones u opiniones de la situación. Todo lo que se revise en la reunión debe estar acompañado de ejemplos e información validada, reduciendo así el espacio de duda o malos entendidos.

- Módulo 5: “Parámetros de referencia para cada calificación”.

Llegado a éste punto de la inducción ya se está en condiciones de poder determinar qué hacer con los resultados obtenidos, de ésta manera se exponen los parámetros de referencia de acuerdo al rendimiento:

- Rendimiento Bajo: Puntaje menor a 6: Amerita el desarrollo de un plan de recuperación del desempeño o posible desvinculación.
- Rendimiento estándar: Puntaje mayor a 7 y menor a 9: amerita, previo análisis de la casuística, un plan de desarrollo y reconocimiento a cargo de su superior inmediato.
- Rendimiento de excelencia: Puntaje igual o mayor a 9: amerita un reconocimiento por parte de la organización.

## Anexo n°4. "Cálculo de Índice de Recupero (ROI)".

UTILIDAD			
ROTACIÓN			
MESES	ACTUAL	% DESEADO	REDUCCIÓN
	88075960	5	
1		0.416	36991,9
2		0.416	36991,9
3		0.416	36991,9
4		0.416	36991,9
5		0.416	36991,9
6		0.416	36991,9
7		0.416	36991,9
8		0.416	36991,9
9		0.416	36991,9
10		0.416	36991,9
11		0.416	36991,9
12		0.416	36991,9
<b>TOTAL</b>	88075960	5	443902,8

Reducción de Utilidad	Rotación
	88075960
Enero	88038968,1
Febrero	88001976,2
Marzo	87964984,3
Abril	87927992,4
Mayo	87891000,5
Junio	87854008,6
Julio	87817016,7
Agosto	87780024,8
Septiembre	87743032,9
Octubre	87706041
Noviembre	87669049,1
Diciembre	87632057,2

Incremento de utilidad	Rotación
Enero	36991,9
Febrero	73982,9
Marzo	110974,8
Abril	147966,7
Mayo	184958,6
Junio	221950,5
Julio	258942,4
Agosto	295934,3
Septiembre	332925,9
Octubre	369917,8
Noviembre	406909,7
Diciembre	443902,8

Anexo nº 5. Gráficos de Índices de Incremento y Disminución de Rotación.

