

**TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE  
NEGOCIOS (MBA)**

*Desarrollo de un proceso de gestión de desempeño, en  
niveles gerenciales y de supervisión, para un distribuidor  
mayorista de combustibles y lubricantes: el caso de Nelio  
R. Pignatta y Cía. S.A.*

Universidad Siglo 21

Director: Lic. Enrique Pedemonte

Alumno: Marcos Pignatta

Julio 2022

## Resumen

El objetivo de este trabajo fue desarrollar e implementar un proceso de Gestión del desempeño para los Gerentes y Supervisores de una organización (Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.) dedicada a la distribución mayorista de combustibles y lubricantes para alinear y mejorar los aportes individuales de valor, relacionados a los objetivos estratégicos de la empresa en términos de competitividad, crecimiento y consolidación de la cultura.

El marco teórico planteó las diferencias existentes entre un modelo de evaluación del desempeño y uno de gestión del desempeño, contraste sustancial para la comprensión del presente, además de especificar el proceso de gestión del desempeño (Planificación-Seguimiento continuo-Evaluación) y los conceptos que lo componen.

En términos metodológicos se recaudó información a través de la observación directa, el análisis de documentación y el desarrollo de entrevistas y cuestionarios a la totalidad de los directivos y mandos medios de la organización.

Habiendo recolectado la información, se desarrolló un diagnóstico de situación que permitió generar el proceso de gestión de desempeño, su comunicación, implementación para luego evaluar los resultados y ajustar el mismo.

Los resultados fueron alentadores, las calificaciones obtenidas para todos los puestos, en su mayoría, estuvieron sobre o por encima de la valoración “Cumple Expectativas”.

Para concluir se puede decir que el modelo dotó a la organización de un método de trabajo y comunicación que permitió planificar acciones concretas y medir sus resultados sobre los objetivos y competencias.

Le otorgó a Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. un plus de valor generado por el crecimiento individual de cada colaborador y de la organización en su totalidad, haciéndola más ligera para enfrentar los grandes desafíos del mercado.

Palabras Claves: Gestión del desempeño; Planificación de objetivos y competencias; Seguimiento continuo; Métodos de evaluación; Método de trabajo y comunicación.

## **Abstract**

The purpose of this research was to develop and implement a performance management process for Managers and Supervisors of an organization (Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.), specialized in the wholesale distribution of fuels and lubricants to align and improve individual contributions of value, related to the strategic company goals in terms of competitiveness, growth and cultural reinforcement.

The theoretical framework outlined the differences between a performance assessment model and a performance management model, a substantial contrast for the understanding of this research, and also specified the performance management process (Planning - Continuous Monitoring - Assessment) and the concepts that comprise it.

With regards to methodology, information was collected through direct observation, documentation analysis and development of interviews and questionnaires to all Managers and Middle Managers of the organization.

After gathering the information, a situational diagnosis was developed, which allowed us to generate the performance management process, its communication and implementation, in order to then evaluate the results and adjust it.

The results were encouraging, as the ratings obtained for all positions were mostly at or above the "Meets Expectations" rating.

In conclusion, the model provided the organization with a work and communication method that made it possible to plan concrete actions and measure their results against goals and skills.

It has provided Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. with an added value derived from the individual growth of each collaborator and of the organization as a whole, making it stronger to face the great challenges of the market.

Key words: Performance Management; Goals and skills Planning; Continuous Monitoring; Assessment Methods; Work and Communication Method.

## Contenidos

Resumen .....	II
Abstract.....	III
1. Introducción.....	1
2. Formulación del problema.....	3
3. Objetivos.....	5
3.1 Objetivo general .....	5
3.2 Objetivos específicos .....	5
4. Justificación .....	6
5. Marco teórico.....	9
5.1. Planificación.....	13
5.2. Seguimiento continuo .....	19
5.3. Evaluación.....	22
6. Métodos para evaluar el desempeño.....	23
7. Metodología.....	32
7.1. Relevamiento y recolección de información.....	32
7.2. Diagnóstico .....	33
7.3. Desarrollo del proceso.....	33
7.4. Comunicación y Capacitación a todos los involucrados.....	35
7.5. Implementación del modelo de gestión del desempeño.....	36
7.6. Evaluación de resultados.....	36
7.7. Ajuste del Modelo (proceso).....	36
8. Relevamiento y recolección de información .....	37
8.1. Breve descripción de la empresa.....	37
8.2. Descripción del mercado.....	40
8.3. Encuesta al Nivel de gerencia y supervisión.....	41
8.4. Entrevista al nivel directivo de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. ....	55
8.5. Relevamiento de los objetivos actuales de la organización .....	62
9. Diagnóstico.....	66
10. Desarrollo del proceso .....	72
10.1. Planificación.....	72
10.2. Seguimiento continuo .....	82
10.3. Evaluación.....	84

10.3.1. Evaluación de objetivos.....	84
10.3.2. Evaluación de competencias .....	89
10.3.3. Evaluación global.....	90
11. Comunicación y Capacitación a todos los involucrados .....	91
12. Implementación del modelo .....	93
13. Evaluación de resultados .....	96
14. Ajuste del modelo.....	123
15. Conclusión final.....	125
16. Anexos.....	130
16.1. Anexo 1: Formulario de descripción de puesto.....	130
16.2. Anexo 2: Cuestionario Nivel gerencial y supervisión Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.....	132
17. Bibliografía.....	141

## 1. Introducción

El presente trabajo expone el desarrollo e implementación, en prueba piloto, de un modelo de gestión del desempeño en la empresa Nelio Raúl Pignatta y Cía. SA.

La firma bajo análisis es una empresa familiar con más de 60 años en el rubro de los combustibles y lubricantes. Actualmente en la compañía participa la tercera generación de la familia.

Cuenta con 40 colaboradores en todas sus áreas, 7 personas en los niveles gerenciales y de supervisión, como se muestra en el organigrama a continuación:

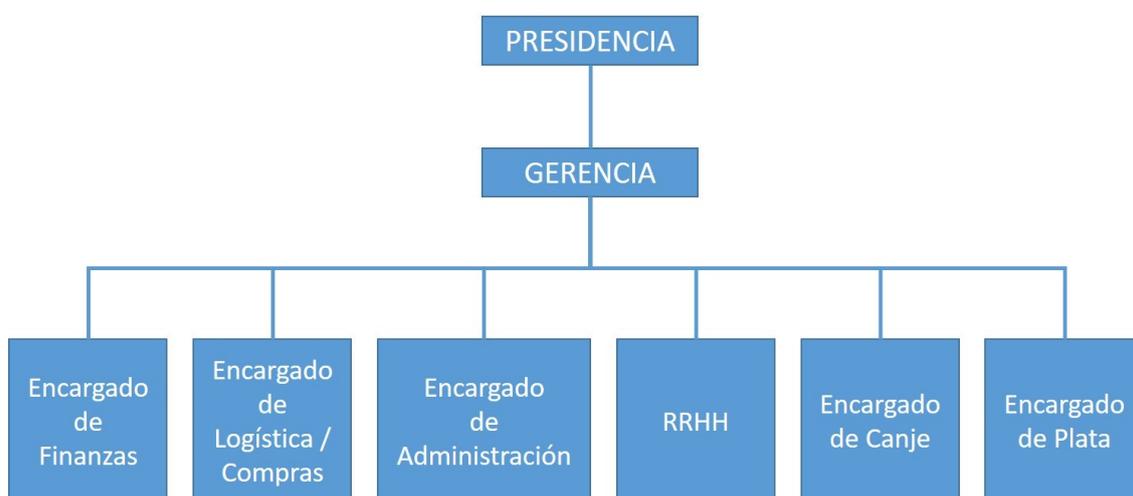


Figura N° 1. Organigrama de niveles gerenciales y supervisión. Fuente: datos propios recogidos por el autor.

El mercado en el que participa la PyME analizada es ultra competitivo, dado que la naturaleza de los productos es similar entre sí.

La gestión del desempeño busca en todos sus aspectos, como un proceso integral, transversal y continuo, poner en valor el desarrollo y la mejora continua del capital humano para el logro de los objetivos organizacionales.

La incorporación de la gestión del desempeño permitiría a la organización, generar riqueza y competitividad, al dotarla de diferentes aspectos fundamentales, por ejemplo:

alineación estratégica, clarificación de expectativas, *feedback* permanente y planificación, entre otros.

No podemos dejar de mencionar que el presente trabajo se realizará comenzando con el diagnóstico previo que nos brindará las bases suficientes para desarrollar un sistema que incorpore planificación, seguimiento continuo y evaluación. Dicho proceso será testeado en una prueba piloto para los niveles gerenciales y de supervisión.

De esta manera el presente análisis pondrá en relieve la importancia que adquiere un proceso de gestión del desempeño en la creación de valor futuro, competitividad y sustentabilidad a largo plazo a través del rol imprescindible del capital humano.

En definitiva, consideramos que se trata de un proceso de calidad y virtuoso, que, aplicado y sostenido adecuadamente, libera a los Gerentes del enfoque de “custodiar a los empleados”, brindándoles las herramientas para “acompañar a sus colaboradores”, ayudándolos a mejorar progresivamente en su desempeño para lograr resultados superadores lo que generaría la oportunidad de liberar toda su capacidad creativa y desarrollo personal y profesional.

## 2. Formulación del problema

Esta tesis se basa en el desarrollo y puesta en marcha de un proceso de gestión del desempeño para una empresa familiar dedicada al rubro de combustibles y lubricantes.

*“La gestión del desempeño es un proceso o conjunto de procesos que sirve para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de cómo se va a conseguir) junto con un liderazgo claro que incremente las posibilidades para lograr aquello que se desea” (Hartle, 2004).*

La necesidad de las empresas de ser cada vez más competitivas en los mercados en los que se desarrollan y en donde los recursos monetarios pueden ser un común denominador, conlleva a que el capital humano adquiera un rol preponderante en la búsqueda de diferenciación empresarial y así generar alternativas competitivas.

Es importante destacar que en entornos tan cambiantes y competitivos como los del siglo XXI, la alineación estratégica de la organización es un concepto fundamental que debe tenerse en cuenta.

Si nos referimos al capital humano, debemos comprender que actualmente en las empresas conviven diferentes generaciones laborales que poseen distintos paradigmas y expectativas; situación que requiere coordinación por parte de las organizaciones. Dicho escenario resulta aún más complejo dada la demanda de las nuevas generaciones de contar con beneficios diferentes a la retribución, como por ejemplo un *feedback* permanente o una relación afín con el líder.

Debemos tener en consideración la descripción del mercado de combustibles y lubricantes en el que se encuentra Nelio R. Pignatta y Cía. S.A., ya que éste cuenta con un importante número de participantes que representan a una pequeña cantidad de grandes compañías petroleras como: YPF, SHELL y AXION-

Los productos que se comercializan son de tipo “*comodities*” con bajo grado de diferenciación desde la perspectiva de un producto básico.

Las grandes compañías ya mencionadas, trabajan con presupuestos por objetivos que se transfieren rigurosamente a sus clientes (distribuidores). Este sistema de objetivos es

utilizado para la medición de la gestión de cada distribuidor, haciendo que la obtención de una mejor performance determine los resultados de cada empresa.

De esta manera cada distribuidor debe trabajar en la alineación en cascada de los objetivos del proveedor y, además, en sus propios objetivos organizacionales. En estas condiciones el capital humano de la organización debería ser el medio para dicha alineación y obtención de los mismos.

En este entorno, ser competitivo y subsistir a largo plazo es una tarea realmente compleja. Por estos motivos, la incorporación de un sistema de gestión de desempeño, con el propósito de alinear y mejorar los aportes individuales de valor referidos a objetivos estratégicos de la empresa en términos de competitividad, alineación estratégica, crecimiento, consolidación de la cultura y coordinación del capital humano, son el desafío vital para la empresa.

La falta de un sistema de gestión del desempeño hace más dificultoso diferenciarse, lograr alinearse y conseguir los objetivos de la marca representada (YPF) y propios, tornando más sinuoso el camino hacia un crecimiento sostenido.

Por todo lo expuesto, el presente trabajo busca incorporar a la empresa analizada un proceso de gestión del desempeño que permita:

1. Planificación: Qué vamos a lograr y cómo se hará.
2. Seguimiento continuo: Qué estamos logrando y cómo lo estamos haciendo.
3. Evaluación: Qué hemos logrado y cómo lo hemos logrado.

### **3. Objetivos**

#### ***3.1 Objetivo general***

Desarrollar e implementar un proceso de Gestión del desempeño, para los Gerentes y Supervisores de una organización dedicada a la distribución mayorista de combustibles y lubricantes para alinear y mejorar los aportes individuales de valor relacionados a los objetivos estratégicos de la empresa en términos de competitividad, crecimiento y consolidación de la cultura.

#### ***3.2 Objetivos específicos***

- 3.2.1 – Preparar, comunicar y consensuar individualmente los objetivos a cumplir, por cada Supervisor y por cada Gerente, en el ciclo correspondiente. Asimismo, clarificar de modo preciso los valores y competencias que deberán estar presentes en el desempeño de las personas involucradas, de manera tal que sea la etapa de planificación del qué se debe hacer y del cómo se debe hacer.
- 3.2.2 – Instrumentar metodologías que permitan monitorear permanentemente el avance de las acciones o actividades definidas para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos en el punto anterior. Esta metodología preverá instancias conversacionales entre cada Gerente/Supervisor y la persona a la que reporta a efectos de acompañar los desempeños, proporcionar apoyo y asesoramiento, además de compromiso, corrección y reconocimiento, según corresponda.
- 3.2.3 – Evaluar, al final del ciclo, el resultado del desempeño alcanzado por cada Gerente/Supervisor en función del objetivo establecido y los valores o creencias y competencias o conductas acordadas.

#### 4. Justificación

En los próximos años el ritmo de cambio será cada vez más veloz motivado por el avance tecnológico, la globalización, la necesidad de crecimiento de las empresas, el diferenciarse de los competidores y la exigencia de los clientes.

A los aspectos mencionados, debemos agregar, la situación pandémica, que profundizará y acelerará aún más los cambios mencionados en el párrafo anterior.

En este entorno la necesidad de las empresas de ser competitivas será cada vez mayor. La compañía analizada está inmersa en un mercado con gran número de competidores y con una oferta poco diferenciada de productos.

Bajo los supuestos mencionados, los recursos humanos son la fuente de generación de valor agregado que permitirá a las organizaciones generar riqueza siendo diferentes a sus competidores: de esta manera formando una analogía con un país como lo expresa Oppenheimer (2019) “*Los países más exitosos no son los que tienen más soja, petróleo o recursos naturales, sino aquellos que desarrollan mejores mentes y productos con mayor valor agregado*”. El mensaje del autor es claro: la creatividad, la iniciativa, la participación de las personas que trabajan en una organización, pueden aportar un valor inimaginable.

Con este novedoso y relevante papel de las fuerzas laborales se hace necesario generar nuevas condiciones para que los recursos humanos de la empresa adquieran un desempeño sobresaliente y desarrollen e implementen todo su valor potencial, para su propio crecimiento y el de la empresa. Por ello, el desarrollo e implementación de un proceso de ***Gestión del Desempeño***.

Comenzar con la gestión del desempeño del personal, facilitará a la empresa iniciar una nueva etapa en la que la misión, visión y valores, más la estrategia organizacional, los objetivos de los colaboradores y los objetivos generales de la compañía, se encuentren alineados y se trabaje con un objetivo común, claro y bien definido.

Se reconoce que es un desafío realmente importante de cambio; porque se trata de iniciar reformas estructurales y, al mismo tiempo, el cambio cultural de sus integrantes.

De esta manera la implementación de la gestión del desempeño le posibilitará a la

empresa mejorar su comunicación, incrementar la motivación, aumentar la retención de personal clave, superar obstáculos de relación, reducir conflictos, clarificar expectativas, efficientizar el rendimiento, detectar necesidades de capacitación, entre otros beneficios. Además, la expectativa también está centrada en llegar a tener un estilo de liderazgo superior al tradicional.

Es importante destacar que en la organización de hoy conviven diferentes generaciones como los *baby boomers*, X, Y Z.<sup>1</sup> Lograr coordinar el trabajo entre ellas, con características disímiles, es una tarea compleja.

Es clave recalcar que el compromiso en relación al trabajo no depende sólo de la generación a la que se pertenezca, sino que también el liderazgo de los jefes es un pilar fundamental. Ellos deben identificar las motivaciones de los empleados a nivel personal y laboral y ejecutar su conducción con un foco distinto para cada grupo. Funcionan como los principales aliados estratégicos de la organización.

El párrafo precedente fue extraído de: Iprofesional. (2021) *“Beneficios: el desafío para las compañías es identificar los más valorados por cada generación”*. <https://www.iprofesional.com.ar>.

Según Luis María Cravino (2017):

*“El proceso de gestión del desempeño permite revalorizar el papel del liderazgo y utilizarlo como nexo entre la organización y su gente, alineando expectativas, detectando motivaciones, mejorando la comunicación, clarificando objetivos, etc.”*

Al ser un medio para la consecución de los resultados, es una herramienta fundamental que se articula para el logro de los objetivos organizacionales. Le aportará al líder un marco formal para guiar, dar *feedback*, planear el desarrollo, reconocer, dar coaching, entre otras actividades.

Más allá de la convivencia de generaciones, los más jóvenes tienen nuevas demandas a

---

<sup>1</sup> Baby Bomers: Generación nacida entre 1945 y 1964. X: Generación Nacida entre 1964 y 1981. Y: Generación nacida entre 1982 y 1994 Z o Millennials: Generación Nacida entre 1994 y la actualidad.

la hora de trabajar en las organizaciones. La evolución del desempeño no escapa a esta situación para Jorge Mosqueira (2015):

*“Las empresas son entidades vivas, donde suceden cosas cada día que cambian las percepciones y los sentimientos de sus trabajadores más rápido de lo que podemos llegar a pensar. Creo que para un millennials está bastante claro establecer una tendencia continúa acompañada de un feedback en tiempo real, porque las empresas son como las personas, cada día pasan cosas que impactan en el estado de ánimo. La ceremonia de la evaluación anual perdió sentido. Lo viene perdiendo desde hace rato. Un año es un siglo hoy y lo que está bien y lo que está mal necesita señalarse en el momento”.*

Las nuevas generaciones requieren trabajar por objetivos y ser valoradas por el cumplimiento de ellos y no por las horas que trabajan.

Para Noelia de Lucas, directora Comercial de Hays España:

*“...las nuevas generaciones tienen una sed de aprendizaje que los gestores deben ser capaces de aprovechar, creando una estructura organizativa que la colme, ofreciendo a los equipos tiempo, motivación, reconocimiento, orientación y tutoría. Una nueva estructura donde los empleados de alto nivel asumen responsabilidades de mentoring, más allá de sus metas laborales como jefes”.*

El párrafo anterior fue extraído de: Iprofesional. (2016). *Choque generacional: Qué esperan los millennials de sus jefes*. <https://www.iprofesional.com.ar>

Tanto la convivencia entre las diferentes generaciones como las demandas de las nuevas, son importantes motivaciones adicionales que ponen en relieve la necesidad de la organización bajo análisis de incorporar un proceso de gestión del desempeño como marco fundamental para la consecución de los resultados estratégicos esperados.

## 5. Marco teórico

Como punto de partida debemos definir un concepto fundamental para el presente trabajo: “la evaluación de desempeño”. Según Puchol (2012)

*“La Evaluación del Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante) y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales”.*

Es decir, que propone dejar la subjetividad tanto como se pueda para avanzar sobre la objetividad de los juicios de evaluación. Igualmente, le da importancia a “lo que pasó” y también “a lo que pasará”.

Históricamente el primer proceso de evaluación del que se tiene constancia fue llevado a cabo a principios del siglo XIX en Escocia, consistió en medir el rendimiento diario de los obreros, con un sistema mediante el cual a cada trabajador le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento.

Posteriormente, en 1842, el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instaura la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores.

Estas primeras iniciativas dan lugar a que a principios del siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueran cada vez más avanzadas. Las empresas comenzaron a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos.

A partir de la segunda mitad del siglo XX el trabajo manual característico de la “Revolución Industrial” quedó en detrimento frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores resultó más compleja.

Para poder medir esta nueva forma de trabajo aparecen varias modalidades de evaluación, prevaleciendo finalmente dos de ellas: la basada en competencias y la basada en objetivos.

*Según Mazariegos (2016) “en un contexto como el actual en el que el hombre ha dejado de ser considerado una pieza reemplazable, el capital humano ha pasado a ser fundamental. La necesidad de conocer y desarrollar el talento de las personas es un elemento clave para las empresas y los procesos de evaluación para ser efectivos deben adaptarse a la nueva realidad”.*

Es en este contexto adquiere relevancia el concepto de gestión del desempeño.

Según Luis María Cravino (2017) la gestión del desempeño debe definirse como un conjunto de ítems:

- 1) Sistema Organizacional Complejo que permite mirar hacia adelante, hacia atrás, hacia afuera y hacia adentro.
- 2) Es un Proceso Conversacional ya que ordena buena parte de las conversaciones entre el jefe y el colaborador.
- 3) Es un Ciclo Integrado de Gestión del “qué” (objetivos) y el “cómo” (competencias).
- 4) Está integrado por un Ciclo Continuo de Planificación, Seguimiento y Evaluación.
- 5) Es una herramienta compleja que tiene impacto sobre:
  - a) Desempeño individual.
  - b) Gestión del jefe.
  - c) Gestión de los recursos humanos
  - d) Gestión organizacional.
- 6) Es una práctica relevante para la Gestión de los Recursos Humanos, ya que provee información valiosa que puede procesarse y analizarse para la toma de decisiones centrales en la gestión del capital humano (tales como capacitación, desarrollo y compensación).
- 7) Es una práctica de la Gestión del Conocimiento y del Aprendizaje Organizacional, que permite un análisis sistemático y profundo de la gestión

realizada y, por lo tanto, la mejora de la gestión futura.

- 8) Es una herramienta organizacional que permite identificar y diseminar buenas prácticas.
- 9) Es un Proceso de Registro de Información que permite desplegar los dispositivos de trazabilidad de desempeño individual, con el fin de incrementar la conciencia y la efectividad de la organización.
- 10) Es un Proceso de Comunicación Interactivo que le permite al colaborador involucrarse activamente en la gestión de su propio desempeño.

La gestión del desempeño puede plantearse en cuatro niveles:

- 1) El colaborador:
  - a) Comprender qué se espera de él.
  - b) Desarrollar conciencia de sus logros.
  - c) Organizar la conversación con su jefe.
- 2) El jefe:
  - a) Definir y organizar las principales prácticas de liderazgo (guiar, desarrollar *feedback*, reconocimiento, *coaching*).
  - b) Organizar la conversación de sus colaboradores.
- 3) El área de Recursos Humanos (RRHH):
  - a) Recolectar información valiosa para organizarla en prácticas (mejora del desempeño, clima, disciplina, capacitación, compensaciones, etc.).
- 4) Toda la organización:
  - a) Transmitir de manera formal cuáles son los objetivos que plantea la organización, además de cuáles son las competencias necesarias que regulan y orientan el comportamiento.
  - b) Asegurar la alineación organizacional y monitorear el avance del desempeño.
  - c) Desarrollar mecanismos de aprendizaje organizacional que se genera a partir de recolección de evidencias.

Desde un punto aclarativo es de suma importancia trazar las diferencias entre la tradicional evaluación de desempeño, definida en los párrafos anteriores, y el concepto actual de gestión del desempeño.

Según Marcelo Álvarez (2014): “Evaluar el desempeño desde una perspectiva sistémica es una parte del proceso. Es un elemento que se activa a la finalización de una serie de pasos que lo anteceden”.

“Gestionar es anticipar la aparición de un desempeño deseado, es decir, elegir, programar, calcular, provocar la aparición de resultados y conductas anheladas. Gestionar es una escala temporal, antes que comience el período de vigencia de un objetivo, planificar qué se quiere, qué se tiene, qué se debe hacer”.

Se observa que gestionar el desempeño simboliza un proceso integral desde la planificación hasta la evaluación y la evaluación del desempeño es parte del proceso y puede simbolizarse como un elemento estático en un momento determinado.

Luego de haber explicitado la diferencia entre evaluación de desempeño y gestión del desempeño, es necesario definir el proceso por el cual se lleva a cabo la misma.

Según Luis María Cravino el proceso de gestión del desempeño es de la siguiente manera (Figura N° 2):

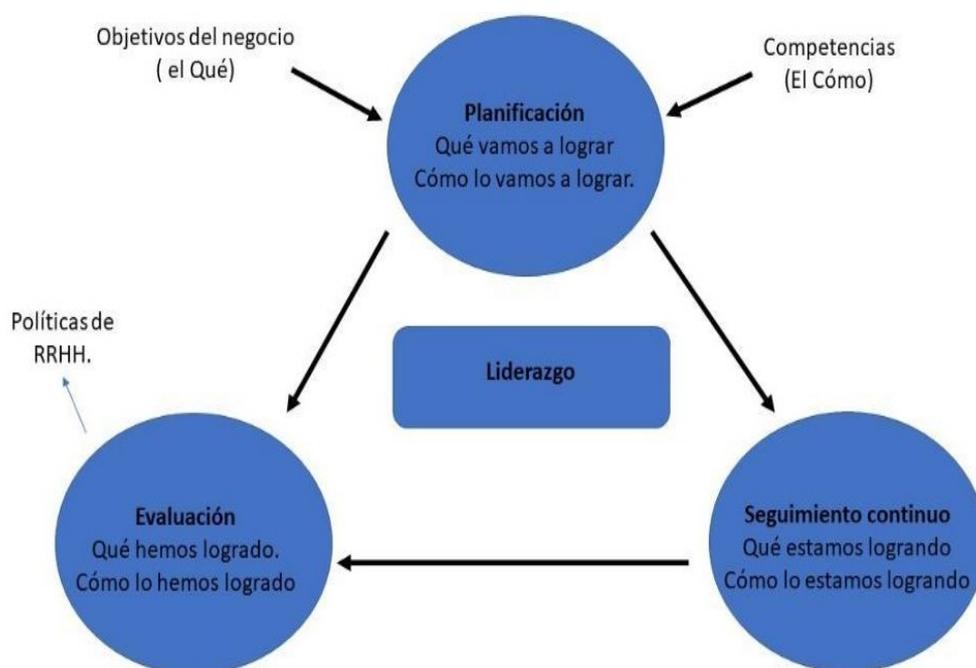


Figura N° 2: esquemización del proceso de gestión del desempeño. Fuente: Cravino L, (2017). Metáforas del Desempeño. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Editorial:

TEMAS GRUPO EDITORIAL

Desde el aspecto teórico es preciso indagar en cada uno de los pasos del proceso de gestión del desempeño y en aquellos elementos que puedan ser conceptualmente relevantes para éste.

### **5.1. Planificación**

La gestión del desempeño es un instrumento para vehicular, traducir y/o registrar las expectativas de desenvolvimiento de una persona en el ámbito laboral. Estas expectativas se dividen habitualmente en dos secciones: el QUÉ (objetivos/resultados) y el CÓMO (competencias).

En la etapa de planificación es necesario definir los objetivos/resultados críticos que debe alcanzar la persona que está en cada puesto y las competencias necesarias que se requiere para el logro de los mismos.

Como punto de partida debemos desarrollar los conceptos de competencias y objetivos, además de las definiciones de Misión, Visión, Estrategia y Valores y la interrelación que existe entre estos términos.

Cabe señalar que, por más que se haya tratado muchas veces:

La **Misión**: es la expresión de lo que la Empresa quiere ser. Es el cómo la Empresa quiere ser vista. Marca el propósito de su existencia.

La **Visión** indica “a dónde queremos llegar con nuestra Empresa”. Es el cómo queremos ser considerados.

Los **Valores** son nuestras creencias.

La Misión, La Visión y Los Valores, tomados en conjunto, definen la **Cultura de la Empresa**.

Para los autores Hill C y Jones G (2009) la misión, visión, valores y estrategia pueden definirse de la siguiente manera:

***Misión:** Describe qué hace la compañía, la expresión de la razón de ser de una organización, el motivo de su existencia.*

**Visión:** *Expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.*

**Valores:** *Establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar para que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía.*

**Estrategia:** *Es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.*

Los **objetivos:**

*Según Luis María Cravino (2017) “El objetivo es una proposición transformacional orientada en convertir una situación actual en una situación deseada. Formulada de tal forma que describa lo que se hará, la medida del logro, el horizonte temporal y los criterios e indicadores que permitan grabar la tasa de éxito alcanzada”.*

Las **competencias:**

Para Martha Alles (2015) *“Las competencias pueden ser definidas como las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan resultados exitosos en un puesto de trabajo”.*

Debe existir una interrelación directa entre los conceptos Misión, Visión y Valores antes mencionados y la definición de los objetivos y las competencias que nos permitan lograrlos.

Sin una definición del rumbo claro de la organización a través de su misión, visión, valores y estrategia, sería casi imposible definir los objetivos generales de la organización y su desagregación en los objetivos individuales de cada colaborador y las competencias que estos necesitan para la persecución de los mismos.

*Según Martha Alles (2015) “Desde la perspectiva del empleado esta fijación de objetivos le permite formar parte de la empresa, lo ayuda*

*a vincular su quehacer diario con los objetivos y resultados de la organización”.*

*“Si una organización le dice a cada uno de sus empleados de qué manera contribuye a lograr sus objetivos, no sólo logrará que la persona realice mejor su tarea, sino que también hará que se sienta mejor”.*

Al momento de fijar los objetivos es posible usar la técnica llamada SMART (que se ha expandido en la mayoría de las Empresas que aplican Gestión de Desempeño y Administración por Objetivos), que plantea que los Objetivos deben ser:

- Específicos.
- Medibles.
- Alcanzables.
- Relevantes.
- Limitados en el tiempo.

Otra técnica de gestión que nos permite definir, direccionar, administrar y evaluar el crecimiento de nuestros objetivos de una manera clara y sencilla es “OKR” (Objectives and Key Results), que traducido al español significa “objetivos y resultados claves”.

OKR es un método que ayuda a las empresas en la definición de sus objetivos y resultado “clave” esperados y sobre los cuales se deben centralizar los esfuerzos, recursos y atención. Es fundamental trabajar para lograrlos, ya que son los resultados “que mueven el amperímetro” y cuya evolución se debe evaluar permanentemente.

John Doerr (2014), su principal impulsor, los define de la siguiente manera:

*“Los OKR son un procedimiento sencillo que ayuda a organizaciones de índole diversa a progresar. Se trata de una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización. Los OKR fomentan la claridad, la responsabilidad y la desinhibición en la búsqueda de la grandeza. Son como recipientes transparentes hechos con el QUÉ y el CÓMO*

*de nuestras ambiciones. Pero lo que realmente importa es el POR QUÉ con el que llenamos esos recipientes. Es el motivo por el cual hacemos el trabajo. No sustituyen a una cultura de empresa sólida, ni a un liderazgo fuerte, pero cuando esas reglas básicas están en su lugar, nos pueden llevar a la cima. Por todo esto OKR es un sistema sencillo para definir objetivos y funciona para organizaciones, para equipos y también para personas.”*

Para Andrew Grove (2014) los OKR se definen de la siguiente manera:

*“Los dos términos fundamentales son Objetivos y Resultados Clave. Y se adaptan a dos propósitos. El Objetivo es la dirección. Un Resultado Clave es un hito en el camino. El Resultado Clave tiene que ser medible. Pero al final puedes revisar y responder sin ningún género de dudas. “¿He conseguido esto o no lo he hecho? ¿Sí? ¿No?”. Es una pregunta simple. No requiere de juicios de valor”.*

Las definiciones anteriores fueron extraídas de John Doerr, 2019. *Mide lo que importa. Edición digital.* Argentina: Conecta.

Según Marcos Álvarez (2020):

*“El objetivo de los OKR es traducir la visión y la estrategia y construir una referencia para medir el progreso hacia su logro. La metodología OKR puede verse como un marco eficaz que apoya a los líderes en el empoderamiento de sus equipos y el establecimiento de una cultura de alto rendimiento”.*

Marcos Álvarez, 2020. *Liderando con OKR.* 1ra Edición. Barcelona. Bresca.

Como se ha expresado en los párrafos anteriores, los OKR son una herramienta de gran utilidad para trazar los objetivos y los planes de acción que nos permita el logro de resultados además de dar soporte para alcanzar una alineación estratégica entre los objetivos individuales y globales y cómo estos se relacionan con la visión, misión y estrategia mostrando el propósito de la organización.

De la misma manera que el principio de Pareto, propone, a los directivos de las

empresas, focalizarse “en lo poco importante; dejando de lado lo mucho trivial”. Es decir, la regla 80- 20.

Al plantear los objetivos Luis María Cravino (2017) sostiene que es posible utilizar la siguiente secuencia:

- 1) Líder-Colaborador: En esta conversación el líder transmite el contexto, los impulsores, desafíos, limitantes, etc.
- 2) Colaborador: Aquí el colaborador debe pensar los objetivos que tiene que alcanzar.
- 3) Líder-Colaborador: En esta conversación se establecen compromisos, acuerdos y consensos.

Un punto sobresaliente es detectar las competencias y las claves que definen el comportamiento esperado del personal. Para ello podemos esquematizar el relevamiento de las mismas de la siguiente manera:

*Apreciaciones:* ¿Cuáles son las conductas o comportamientos que actualmente se aplican de manera continua y efectiva y que contribuyen al logro de los resultados perseguidos y de los cuales la organización se siente orgullosa?

*Discrepancias:* ¿Cuáles son las conductas y comportamientos que actualmente se aplican o se aplican mal y perjudican el logro de los resultados deseados?

*Desafíos:* ¿Cuáles serán las conductas que hoy no se exigen pero que a futuro serán relevantes?

Esta triple indagación es de suma importancia para la detección de las conductas claves que se requieren.

Luego de detectar las competencias debemos desarrollar lo que se conoce como diccionario de competencias laborales, según Martha Alles (2011):

*“Es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia. En él se presentan y definen cada una de las competencias que deberían tener o desarrollar los colaboradores en función de los objetivos estratégicos*

*de la organización y de las tareas que se realizan en cada una de las posiciones de trabajo”.*

Este instrumento debería contener la definición de cada competencia abierta en cuatro grados y el significado de cada uno de estos, adicionalmente puede definirse para cada grado un conjunto de conductas observables que nos permitirán evaluar y medir las competencias.

Para Luis María Cravino (2017), cuando se lanza un modelo de competencias, se sugiere la utilización de cuatro dispositivos para contribuir a su mejor comprensión:

- 1) *Espejo retrovisor*: consiste en pedirle a las personas que realicen el ejercicio de “mirar hacia atrás” para que, de esta forma, puedan descubrir aquellas conductas llevadas a cabo en el pasado que deberían haberse realizado o ejecutado de una forma diferente, a la luz de las nuevas competencias.
- 2) *Larga vista*: en este caso, el ejercicio implica descubrir cuáles son las conductas claves que deben desplegarse a futuro para estar alineados con el nuevo modelo.
- 3) *Anteojos*: toda introducción de una nueva competencia conductual suele estar precedida por una serie de conversaciones emergentes que dan cuenta de la necesidad de su cambio. De modo que aquellas incorporaciones no suelen ser una novedad absoluta, sino más bien el producto de un proceso elaborado que fue adquiriendo importancia gradualmente. Así, cuando finalmente se incluyen, sirven para ver “con mayor claridad” las conductas que abarca como si fuera un par de anteojos que contribuyen a definir un objeto ya observado previamente, pero de manera borrosa.
- 4) *Microscopio*: Cuando se introduce un nuevo modelo de competencias puede ser posible que se noten conductas antes invisibles gracias al aporte cognitivo que brindan las nuevas competencias.

Estas conductas serán valoradas positiva o negativamente dependiendo de cómo se declaren según el nuevo modelo.

Estos mandos pueden ser de utilidad para un taller de capacitación en el que los participantes, ante el lanzamiento de un nuevo modelo de competencias revisen sus conductas (espejo retrovisor), planeen sus conductas futuras (larga vista), vean con claridad las conductas que despliegan (anteojos) o descubran una infinidad de conductas

que no veían previamente ya sea para valorarlas o bien para evitarlas (microscopio).

Según Marcelo Álvarez (2017):

*“El éxito en la adhesión, apoyo y seguimiento de toda herramienta de gestión, se basa principalmente en la capacidad que tenga la organización en hacer entender las razones, ventajas y beneficios que presenta un proyecto en el trabajo cotidiano”.*

*“Aquí las estrategias de comunicaciones internas cobran real y vital importancia, ya que, de manera formal o informal, son los integrantes de un equipo de trabajo quienes, a través de sus líderes, interpretan un mensaje y lo traducen en resultados”.*

*“Es de suma importancia que los encargados de llevar las acciones concretas sean involucrados, tenidos en cuenta e informados como actores principales y no como espectadores de una realidad, la cual debe ser construida por el cien por ciento de los integrantes de la organización”.*

*“La responsabilidad de la comunicación corresponde al alto management. La estrategia, la responsabilidad de pensar en el futuro y establecer un puente con el hoy, le compete al vértice mayor de una organización. Como también las formas y modos tácticos y operativos, donde un nuevo paradigma, un nuevo proyecto, una nueva herramienta debe tomar vida y encarnarse en lo cotidiano”.*

*“Es misión del alto management asegurar que los líderes, en todos los niveles, certifiquen la instalación de un nuevo proyecto, mostrando sus bondades, no sólo desde el discurso si no desde el ejemplo”.*

*“Carteleras, news letters, emails, desayunos de trabajo u otros medios de comunicación deben ir acompañados por la recreación cotidiana del discurso de los líderes”.*

## **5.2. Seguimiento continuo**

En esta fase se analizan tanto las actividades realizadas por el colaborador como la progresión de los resultados obtenidos, con el objetivo de reforzar aquellas acciones que sean correctas y de corregir las acciones inadecuadas.

Consiste en un acompañamiento continuo del Colaborador, durante el transcurso del período de gestión. Cuando las políticas de gestión del desempeño enfatizan suficientemente esta etapa, entienden el proceso como un ejercicio continuo que sucede durante el año en la labor cotidiana de acompañamiento. En este caso la evaluación del desempeño no es más que el resumen o la formalización de lo que ya se sabe.

Muchos autores coinciden en que esta etapa es realmente importante y que en el momento de la evaluación del desempeño no debería haber sorpresas. Debe ser un proceso continuo, incluso las revisiones intermedias pueden dar lugar a modificar algún objetivo debido a sucesos que han ocurrido dentro o fuera de la compañía.

En algunas organizaciones se establece formalmente la obligatoriedad de hacer mini revisiones de desempeño, donde se hace una especie de punto de control de cómo va el trabajo con relación a los objetivos marcados al principio del período. Durante esta etapa el evaluador tiene ocasión de hacer análisis de desviaciones y controlar el progreso en la consecución de los objetivos.

Una herramienta fundamental dentro del proceso de seguimiento/acompañamiento es el *feedback*, entendiendo como tal las conversaciones que deben llevar a cabo entre el evaluado (Colaborador) y su evaluador (Responsable) con un doble objetivo: por un lado, mejorar los resultados del individuo y del equipo y por otro, mejorar su desarrollo profesional. Algunas de las principales características del *feedback* son:

- 1) Es inmediato o cercano en el tiempo al comportamiento observado, tanto para cambiar un bajo rendimiento, como para dar un refuerzo positivo a un alto rendimiento.
- 2) La percepción es contrastada con hechos y comportamientos, no se trata de un juicio sin fundamentos.
- 3) Se basa en el “hacer” de la persona, no en su “ser”.
- 4) Es directo y específico sobre uno o varios comportamientos y asegura siempre el entendimiento.
- 5) Ofrece, cuando es posible, comportamientos alternativos y siempre encauzando el desempeño hacia el logro de los objetivos.
- 6) Es ideal no defenderse y agradecerlo siempre. Esto no significa en ningún caso que aceptamos sin más el *feedback* que recibimos, sino que le agradecemos la acción a la persona que nos lo da.

- 7) Procurar que se de en ambas direcciones. El *feedback* tiene más fuerza cuando no sólo se produce desde el Responsable a su Colaborador, sino que también este último puede hacerlo sobre su jefe.
- 8) Por último, un proceso continuo en el tiempo que permite la mejora continua del Responsable y su Colaborador.

El resultado de cada una de estas ocasiones de retroalimentación debería ser enriquecedora, tanto para el Colaborador como para el Supervisor.

Los párrafos anteriores fueron extraídos de: wiki EOI. (2019). *Gestión del Desempeño en Recursos humanos*. <https://www.eoi.es>.

También podemos destacar el *coaching* como herramienta para el apoyo del seguimiento/acompañamiento continuo:

*Para L. Puchol (2008) “El nombre de esta actividad deriva de la palabra inglesa coach, que significa entrenador deportivo. Básicamente el coaching consiste en una serie de conversaciones en un contexto profesional y dirigido a mejorar los resultados, entre un coach o tutor (otros lo llaman mentor) y un coachee o tutelado”.*

*“Mediante distintas técnicas de tutoría, tales como la escucha activa, la reflexión conjunta, la formulación de preguntas, el suministro de información, etc. El coach intenta que el individuo establezca y clarifique sus objetivos, que desarrolle un plan de acción destinado a su consecución, así como a efectuar un seguimiento y proporcionar reconocimiento cuando se produzca el logro de los objetivos. Para el autor mencionado en el párrafo anterior, normalmente el coach es el propio jefe del individuo”.*

Para desarrollar esta técnica es necesario que el Responsable:

- 1) Tenga claro el perfil competencial del Colaborador, habiendo profundizado en sus puntos fuertes y puntos de mejora de desempeño.
- 2) Conozca los retos profesionales del Colaborador y vea cuáles son los puntos comunes con los objetivos de desempeño establecidos para el período de gestión.
- 3) Esté cercano a la actividad que desarrolle la persona y lo apoye en todo momento en su desempeño.

### **5.3. Evaluación**

Proceso por el cual se analizan los resultados obtenidos en comparación con los pactados al inicio y se realiza una valoración global de todo el proceso llevado a cabo por el colaborador.

Es el momento de reunir toda la documentación y organizar los datos sobre el desempeño. El centro de atención está en comparar el desempeño real con las expectativas y en establecer líneas de acción para resolver cualquier problema de desempeño para el ciclo siguiente.

*Para Marcelo Álvarez (2017) “Evaluar el desempeño desde una perspectiva sistémica es parte del proceso, es un elemento que se activa a la finalización de un conjunto de pasos que lo anteceden. De esta manera puede verse como un subproceso dentro del proceso macro de gestión del desempeño”.*

En esta etapa se debe comparar el objetivo establecido y el alcanzado, además de las competencias esperadas versus las conductas observadas.

## 6. Métodos para evaluar el desempeño

Es importante destacar que existe un conjunto de métodos clásicos para evaluar el desempeño, como por ejemplo lista de verificación de comportamientos, elección forzada, escalas estándar mixtas, etc. Debemos comprender que son métodos relacionados con la evaluación de desempeño propiamente dicha y no con la etapa de evaluación como parte de un proceso global de gestión del desempeño.

Desde este punto de vista incorporaremos los métodos de evaluación que relata Luis María Cravino en su libro “*Metáforas del desempeño*”, el cual divide los métodos para evaluación de objetivos y competencias, logrando unir ambas variables en métodos generales de evaluación.

### 1) Evaluación de objetivos

- a) *Logro ponderado*: Consiste en dividir logro alcanzado y logro esperado, multiplicado por el peso de ponderación.
- b) *Logro ponderado complejo*: Es igual al anterior sumado a que se aplica un valor piso y techo para cada objetivo, por regla general cualquier valor o porcentaje de ponderación inferior al piso se considera cero y cualquier valor superior al techo se consideran un valor mayor al 100%. Para los valores entre el piso y el techo se utiliza regla de tres simples.
- c) *Escalas ordinales (desempeño)*: Se pueden utilizar para objetivos cualitativos o cuantitativos, se trata de calificar un logro, permitiendo algún tipo de ajuste subjetivo considerando factores internos o externos al desempeño.
- d) *Escalas ordinales (desempeño) con parámetros*: son una combinación que utiliza el logro de un objetivo expresado como un porcentaje y lo interpreta a través de una escala ordinal, como puede ser bueno, muy bueno y excelente.
- e) *Escalas ordinales (coincidencial)*: Aquí el resultado no se aprecia con una calificación, se trata de utilizar un lenguaje más neutro evitando el uso de porcentajes. Se utiliza para objetivos cualitativos y suele bastar con incorporar tres niveles.
- f) *Escalas ordinales (coincidencial) con parámetros*: Primero se debe calcular

el logro del objetivo expresado en un porcentaje y luego se definen cuáles son los rangos en los que el objetivo sea alcanzado y qué valores representan abajo y arriba con respecto a las expectativas.

## 2) Evaluación de competencias:

- a) *Escala Ordinal (desempeño)*: Es la escala más difundida para evaluar las competencias. Se utiliza para calificar el desempeño a través de una escala ordinal de 3 a 10 puntos. Este tipo de calificación puede desarrollarse si la competencia posee una definición simple o si es expresada a través de un conjunto de descriptores ordenados como lista de verificación (enumeración de conductas). En el último caso, la calificación tratará de ubicar el desempeño de una persona dentro del casillero o ítem que mejor lo represente.
- b) *Escala ordinal (nivel de dominio)*: Es utilizada en el campo específico de las competencias técnicas, su aplicación para las competencias conductuales, resulta poco efectivo.
- c) *Escala Ordinal (coincidental)*: Se basa en la descripción evolutiva de una competencia (Básico-Intermedio-Avanzado-Experto). A partir de la definición de la competencia de forma evolutiva, debe especificarse cuál es nivel indicado para cada posición.
- d) *Escala ordinal (Adaptación de escalas tipo Likert)*: Esta escala genera un juicio valorativo sobre su despliegue en un momento determinado. La naturaleza light de la escala la vuelve útil para procesos de evaluación en entornos hostiles a la evaluación de desempeño o bien como práctica para luego generar métodos más sofisticados.
- e) *Escala ordinal (frecuencias)*: Este método es una tradicional escala de frecuencias y no es aconsejable su utilización para las competencias, salvo que se desee evaluar cada descriptor en forma individual.
- f) *Escala ordinal (escala gráfica)*: Se hace a partir de una aplicación electrónica, que genera una calificación intuitiva. Se simula llenar un segmento de la siguiente manera:



Figura N° 3: Escala ordinal. Fuente: Cravino, L., 2017. Metáforas del Desempeño.

Luego de haber establecido las formas de evaluar objetivos y competencias por separado, es necesario especificar la manera de medir el desempeño global, es decir la manera simultánea de evaluar el Qué y el Cómo.

### 3) Evaluación global

- a) *Desempeño holístico con escala ordinal*: Puede verse como una escala ordinal convencional (No satisfactorio – debajo – cumple – supera – excelente), requiere responder una pregunta clave: *¿Qué se desea que ocurra con la transmisión sintetizada que recibe el colaborador?* A partir de esta pregunta debería consignarse que lo más relevante al generar una evaluación global y holística es asegurar la transmisión de un mensaje claro, que responda a su intención.
- b) *Calificación mediante representación gráfica*: Con este método la evaluación se expresa como la ubicación de un punto en un doble eje de variables, surgiendo así la calificación de la intersección de las dos variables. La interpretación de este tipo de escalas gráficas suele producir altos niveles de confusión.
- c) *Calificación mediante representación gráfica con escala ordinal*: Busca saltar las dudas del modelo anterior, la evaluación surge de la intersección entre los dos ejes, asignado una calificación específica como se muestra a continuación:

EX			SE	EX	EX
SE		CE	CE	SE	EX
CE	CE	DE	CE	CE	SE
DE	IN	DE	DE	DE	
IN	IN	IN	DE		
	IN	DE	CE	SE	EX

Figura N° 4: Representación Gráfica con escala ordinal. Fuente: Cravino, L., 2017.  
Metáforas del Desempeño.

- IN (Insatisfactorio), DE (Debajo de las expectativas), CE (Cumple expectativas), SE (Supera las expectativas), EX (Excelente).
  - Es importante aclarar que los cuadrantes en blanco son una imposibilidad fáctica de suceder y deberían generar alarmas para un proceso posterior.
- d) *Calificación algorítmica con escala ordinal o no*: Esta escala consiste en crear un algoritmo con dos componentes, uno con los objetivos y otro con las competencias. Como primer paso se debe calcular el logro ponderado de los objetivos y para las competencias desarrollar un mecanismo que convierta la escala ordinal en números, para así obtener un promedio. Se obtienen dos resultados que pueden sumarse o integrarse con pesos relativos, el resultado final puede ser un número o porcentaje o convertir el número en una escala ordinal nuevamente.
- e) *Calificación algorítmica/holística con escala ordinal surgida de un proceso holístico*: Es idéntica a la anterior, con la diferencia que la calificación se convierte en una escala ordinal que puede ser modificada por el jefe directo, el jefe del jefe o un comité de calificación. El proceso algorítmico para llegar al resultado es entendido como un indicador o punto de referencia para la calificación ordinal final. Usualmente es aplicado conjuntamente con un panel o comités de calibración, en donde el jefe presenta el resultado del desempeño y luego un grupo de pares y jefes superiores validan o ratifican por consenso esa calificación.

Un punto importante en todo proceso de evaluación es entender quiénes deben realizar la evaluación. A continuación, se describe quiénes deberían desarrollarla:

- 1) *Supervisor/Gerente*: Las evaluaciones del supervisor inmediato todavía son la parte medular de la mayoría de los procesos de evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también tiene mucho sentido. El supervisor debería estar, y por lo general está, en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño del personal a su cargo. Sin embargo, aunque se usan con mucha frecuencia, las calificaciones por parte de los supervisores no son la panacea y apoyarse exclusivamente en ellas no siempre es aconsejable.
- 2) *Evaluación de sus pares o colegas*: cada vez más empresas usan equipos autogestionados, aquí gana gran relevancia la opinión de sus pares, este tipo de evaluaciones suelen ser muy positivas e incluso tener un efecto motivador.
- 3) *Comités de evaluadores*: Algunas compañías usan comités de evaluadores, los cuales por lo general están compuestos del supervisor inmediato del trabajador y otros tres o cuatro supervisores. Usar a múltiples evaluadores suele resultar ventajoso. Puede ayudar a resolver dificultades como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. También llega a ofrecer un recurso para incluir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observa diferentes personas.
- 4) *Autoevaluaciones*: En ocasiones, también se usan las autoevaluaciones del desempeño de los trabajadores, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema básico con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como los calificarían sus supervisores o sus colegas.
- 5) *Evaluación por parte del personal subalterno*: Algunas firmas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus superiores, un proceso que muchos llaman retroalimentación ascendente. Tal proceso ayuda a la alta gerencia a entender los estilos administrativos de sus subalternos, a identificar problemas potenciales con la gente y a tomar medidas correctivas con gerentes individuales, según se requiera.
- 6) *Con la retroalimentación o evaluación de 360 grados*: la información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza para fines de desarrollo en vez de para aumentos de salario.

Los párrafos anteriores fueron extraídos de Dessler, G., Varela Juárez, R. y Pineda Ayala, L., 2007. *Administración de recursos humanos*. 5ª ed. México: Prentice Hall.

*Según Puchol (2012) La evolución del desempeño debe cumplir con determinados puntos para lograr sus objetivos y eficacia:*

- 1. Los objetivos de la evaluación del desempeño deben ser claros, conocidos y aceptados por el personal.*
- 2. Los afectados por el proceso deben ser informados desde el primer momento y se les ha hecho formar parte del diseño e implementación del sistema.*
- 3. Se aplica hasta el más alto nivel del organigrama.*
- 4. Los procedimientos y prácticas son coherentes con los objetivos.*
- 5. Se informa y se forma a todos los afectados para que sepan aplicarlo.*
- 6. Se elige un momento adecuado para su implementación.*
- 7. Se debe comunicar que nadie perderá con el cambio.*
- 8. Durante la puesta en marcha no debería haber consecuencias de la evaluación, como por ejemplo de tipo promocional.*
- 9. El proceso debe actualizarse periódicamente recogiendo sugerencias.*

Un punto adicional que es necesario tratar, está relacionado con la simpleza del modelo y su fácil aplicación. Un gran número de autores ponen de manifiesto que cuando el proceso de gestión del desempeño se transforma en un proceso burocrático y tedioso, siendo una obligación en sí mismo, pierde su finalidad y es probable que se discontinúe.

Esta situación se da por la presencia de causas, tales como:

- Falta de convencimiento y compromiso, principalmente de los Directivos. Pero también de todos los niveles intervinientes.

En este sentido, es oportuno recordar lo dicho por Henry Ford a directores y gerentes:

***“Si ustedes creen que un cambio o un objetivo no puede ser alcanzado; seguramente no será alcanzado. Ahora, si ustedes creen que ese cambio u objetivo puede ser alcanzado; entonces seguramente será alcanzado”.***

- Resistencia al cambio por parte de las personas involucradas en el proceso.
- No relacionar el proceso de desempeño con otras prácticas de Recursos Humanos. Tales como: el reconocimiento, la capacitación, las remuneraciones y la comunicación permanente.

Por eso; se debe diseñar un modelo que atraiga a los líderes de la organización a usarlo y que no lo vean como un proceso de pérdida de tiempo que no agrega valor.

El desafío es producir una herramienta que demande poco tiempo, que sea ágil y que permita apoyar la toma de decisiones eficientes y que promueva el desarrollo y crecimiento de los involucrados.

No podemos dejar de mencionar la necesidad de contar con información objetiva que avale el proceso, evitando al máximo toda clase de subjetividad que haga tambalear el modelo de gestión del desempeño.

La mayoría de los procesos de gestión del desempeño como el descrito en los párrafos anteriores son diseñados para empresas de gran envergadura, el reto de este trabajo es poder diseñar un modelo adaptado al tamaño de la empresa analizada, sin perder las fortalezas del mismo para el logro de los resultados.

Según Peter Drucker *“Si no se puede medir, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede gestionar. Si no se puede gestionar, no se puede mejorar”*

Para W. Edward Deming *“Es un error pensar que, si no se puede medir, no se puede gestionar – un mito costoso”*

Estas citas ponen en evidencia una polémica del *Management*, sumamente vigente. Por una parte, las empresas y sus directivos deben producir resultados expresados en metas cuantificables ¿Cómo saber si un gerente o un empleado han cumplido adecuadamente su tarea si no se mide el fruto de su trabajo? Por otra parte, tal como sostiene Edward

Deming, no todo lo gestionable es medible ¿Cómo medir el efecto sobre las ventas de la sonrisa de los empleados en un restaurante?

Los párrafos anteriores fueron extraídos de: Hatum, A. y Marchiori, E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras* (1ª ed.) Granica.

Cada uno de los autores antes mencionados muestran dos realidades desde diferentes puntos de vista, estas conviven en la actualidad en las empresas generando grandes controversias.

El proceso de gestión del desempeño que se requiere crear debe permitir que coexistan las dos afirmaciones antes mencionadas, teniendo en cuenta su diseño, como característica principal la "simplicidad", logrando de esta manera su sostenimiento en el tiempo y la obtención de resultados a largo plazo.

Para los autores Werther, W. and Davis, K., (2008) *Existen los siguientes desafíos de la evaluación del desempeño*:

1) *Elementos Legales:*

*Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en la experiencia, el sexto sentido o el buen ojo del evaluador.*

2) *Prejuicios del evaluador:*

*Elementos subjetivos: Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio, pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.*

a) *Error por tendencia al promedio: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.*

- b) Permisividad e inflexibilidad: Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación.*
- c) Elementos culturales: Inevitablemente todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural.*
- d) Prejuicios personales.*

Luego de haber establecido el marco teórico que dará sustento a esta tesis, es preciso establecer la metodología con la que se llevará a cabo.

## **7. Metodología**

La estructuración metodológica del presente trabajo está desarrollada con estos pasos:

1. Relevamiento y recolección de información (organización y cultura organizacional, opinión y posición de la dirección, competencias, objetivos, políticas, desempeño, entre otras).
2. Diagnóstico de la situación actual de la organización.
3. Desarrollo del proceso.
4. Comunicación y capacitación a todos los involucrados.
5. Implementación del proceso de gestión del desempeño.
6. Evaluación de resultados.
7. Ajustes del proceso.

### ***7.1. Relevamiento y recolección de información.***

La información será relevada de las siguientes formas:

- a) *Observación directa*: Es una de las técnicas más sencillas para recaudar información, permitirá ver a la fuerza laboral en acción.
- b) *Cuestionarios*: Esta herramienta posibilitará descubrir hechos, opiniones y reunir datos cuantificables y objetivos.
- c) *Entrevistas*: Este método facilitará descubrir sentimientos negativos y positivos, más opiniones de diversos temas. Incorpora la posibilidad de recaudar información de los gerentes y directivos, punto sustancial para llevar adelante el presente trabajo.
- d) *Análisis de documentos* (manual de funciones, ficha de descripción de puestos, programas de capacitación y sus resultados, sistema de remuneraciones y/o de reconocimiento). Permitirá verificar y analizar información recaudada con los otros mecanismos.

## **7.2. Diagnóstico**

Este apartado es fundamental y nos permitirá detectar la situación actual relacionada con su proceso de gestión del desempeño.

Se debe establecer:

- 1) Existencia de predisposición de la alta dirección para la puesta en marcha del proceso y para llevar a cabo todas las acciones necesarias para esto.
- 2) Determinar si existe la intención para mantener en funcionamiento el proceso a lo largo del tiempo.
- 3) Cuáles son las competencias y comportamientos claves, si existieren.
- 4) Cuáles son los objetivos existentes, prioridades y responsabilidades.
- 5) Roles y responsabilidades de los actores.
- 6) Mecanismos de evaluación, *feedback* y reconocimiento.
- 7) Relación del proceso de gestión del desempeño con las políticas de recursos humanos.
- 8) ¿Cómo se captura y procesa la información para tomar decisiones?
- 9) ¿Cómo se generan las comunicaciones dentro de la organización?
- 10) ¿Cuáles son las relaciones de liderazgo?
- 11) Coherencia entre objetivos globales, estrategia, misión y visión de la organización.

## **7.3. Desarrollo del proceso**

En este punto se expondrá cuáles son los pasos a seguir para el desarrollo del proceso de gestión del desempeño y su implementación en una prueba piloto para los niveles gerenciales y de supervisión.

### a) Planificación

Se especificará qué debe lograrse (objetivos) y cómo lo vamos a lograr (competencias). Se deberán determinar las competencias y buscar los mecanismos adecuados para presentarlas dentro de la organización.

Es preciso enumerar los objetivos que desea lograr la organización, la forma y mecanismos para fijarlos.

En la planificación adquiere gran relevancia la cultura o identidad de la organización y sus estrategias.

Es en el establecimiento de objetivos donde nace la calidad del proceso. Si se logra seguir un proceso ordenado entre las áreas funcionales y niveles organizacionales, que se inicia con conversaciones de calidad (diálogos e intercambios de significado compartido) en el más alto nivel sobre los temas relevantes del negocio, concluyendo en objetivos realistas y desafiantes que fluyen a través de la organización, para que, en cada uno de sus niveles, siguiendo un proceso similar, se establezcan y acuerden las contribuciones específicas.

#### b) Seguimiento continuo

Este apartado es, sin duda, central y transversal de todo el proceso de gestión del desempeño, para Luis María Cravino, (2017) *“la gestión del desempeño puede ser entendida como una serie de conversaciones que tiene como eje central el desempeño de una persona que trabaja”*.

Esta fase es el aglutinante de todo el proceso, siendo además crítica desde el punto de vista de la calidad del vínculo, diálogos y clima de trabajo que se establezcan entre supervisor o gerente y su/s colaborador/es alrededor de los objetivos de negocios y comportamientos de liderazgo esperados para alcanzarlos.

Aquí se deben desplegar los mecanismos que posibiliten generar estas conversaciones entre los miembros de la organización acerca de cómo estamos logrando los objetivos y la manera en que lo hacemos (comportamientos). Se analizan tanto las actividades realizadas por el colaborador como la proyección de los resultados obtenidos, con objeto de reforzar aquellas acciones que sean correctas y de corregir otras.

Consiste en el acompañamiento continuo del colaborador, el proceso es un ejercicio permanente que se da durante el año de gestión. La posibilidad de hacer revisiones permanentes nos ayuda a generar correcciones que nos permitan lograr los objetivos.

### c) Evaluación del desempeño

Aquí se analizan los resultados obtenidos en comparación con los acordados al inicio de cada período y se realiza una valoración de a) los resultados alcanzados y b) del grado de aplicación de las competencias.

En esta etapa del proceso debemos desarrollar las herramientas para analizar lo que hemos logrado (objetivos) y el cómo lo llevamos a cabo (comportamientos).

El centro de atención está en comparar el desempeño real con las expectativas y en establecer líneas de acción para resolver cualquier problema de desempeño para el ciclo siguiente.

Es una etapa que requiere un juicio de valor que puede tener miradas contrapuestas entre el líder y su colaborador, estas diferencias deberían ser pequeñas si se ha desarrollado correctamente la etapa de seguimiento continuo.

#### ***7.4. Comunicación y Capacitación a todos los involucrados***

Debemos comprender que este proceso requerirá cambios, romper con el *statu quo* dado. Ya que se trata de algo nuevo y, como todo elemento que tiende a sacar a las personas de su zona de confort, genera de una u otra manera algún grado de resistencia.

El éxito en la adhesión, el apoyo y seguimiento del proceso de gestión del desempeño se basa principalmente en la capacidad de la organización para explicar las razones, ventajas, beneficios, oportunidades y desafíos que tendrá la implementación del modelo.

En esta etapa debemos comunicar cuál es la finalidad de la herramienta, el porqué de su uso, como también los beneficios del modelo en el trabajo cotidiano.

Todos los integrantes de la organización deben recibir capacitación de cómo se llevará a cabo el proceso global para la puesta en marcha del modelo de gestión del desempeño. Y también tener la oportunidad de opinar y dar sus puntos de vista.

Los líderes deben ser actores fundamentales en la comunicación porque son ellos los que deberán contagiar a todos los colaboradores para trabajar activamente en el proceso.

Empatía y escucha activa son dos cualidades que deberán poner en práctica y, si no saben cómo hacerlo, será responsabilidad de la Empresa, instrumentar las acciones necesarias para que adquieran estas habilidades.

Es fundamental el papel que debe tener la alta dirección, mostrando en esta etapa y en las demás, su compromiso, aceptación y convencimiento para la utilización de la herramienta.

Será conveniente realizar esta capacitación bajo el formato de Talleres de Trabajo, en la que los participantes “sientan su protagonismo” y se hagan dueños del proceso.

#### ***7.5. Implementación del modelo de gestión del desempeño***

En este punto es de destacar que, conjuntamente con el desarrollo del proceso de gestión del desempeño, se llevará adelante la implementación de la herramienta en una prueba piloto, como manera de testear en los niveles de gerencia y supervisión el funcionamiento del mismo.

#### ***7.6. Evaluación de resultados***

En este apartado se explicarán los resultados obtenidos en la implementación de la prueba piloto y aquellos hechos sobresalientes del proceso. Se expondrán todas las conclusiones arribadas que nos permitan generar la base para la etapa siguiente.

#### ***7.7. Ajuste del Modelo (proceso)***

Luego de haber arribado a las conclusiones finales del trabajo, se expondrán las mejoras y posibles ajustes que deberían hacerse al modelo para lograr mejores resultados en el futuro como una manera de mejora continua.

## 8. Relevamiento y recolección de información

### 8.1. Breve descripción de la empresa

Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. es una empresa familiar nacida 1968 en la localidad de Pilar, provincia de Córdoba. Se dedica a la comercialización de combustibles, lubricantes y otros productos relacionados al sector. Actualmente dirige la empresa la tercera generación de la familia fundadora.

En este momento trabajan en la empresa 40 colaboradores, 7 de ellos pertenecen al nivel gerencial o de supervisión. A continuación, se expone un organigrama reducido donde se muestra el nivel mencionado:

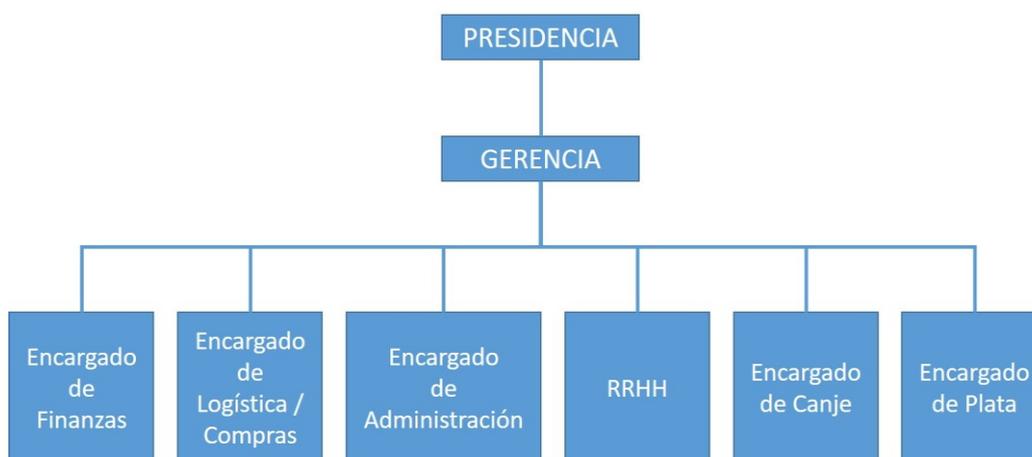


Figura N° 5. Organigrama de niveles gerenciales y supervisión. Fuente: datos recaudados por el autor.

Para mejorar la comprensión del organigrama se hará una pequeña descripción de cada uno de los puestos:

1. *Gerencia*: Este puesto es responsable de la coordinación de todas las actividades de las funciones que le reportan en forma directa y, además, es la posición que toma las decisiones estratégicas de la organización e interviene en aquellas situaciones que, por su impacto, ya sea económico, comercial y/o institucional son consideradas como singulares. Cumple el rol de nexo entre los puestos de supervisión y la presidencia, trasladando todas las políticas y lineamientos del

nivel directivo, por un lado, y comunicando todas las inquietudes que presenta el personal, por el otro.

2. *Encargado financiero*: Este rol maneja los fondos generales de la organización, tanto los ingresos como los egresos, asegurando el flujo de fondos necesarios para el normal desarrollo de las operaciones.  
Maneja las relaciones con las entidades bancarias, lleva adelante la planificación del *cash flow* de la organización entre otras actividades.
3. *Encargado de Compras y logística*: Realiza las compras generales de la empresa tanto de bienes de cambio, bienes de uso y consumibles. Es el responsable de coordinar la logística externa de la organización.
4. *Encargado de administración*: Supervisa todas las tareas administrativas, impositivas y contables de la organización.
5. *Recursos Humanos*: Desarrolla todas las tareas relacionadas con la parte *Soft* (selección, capacitación, inducciones, políticas, entre otras) de RRHH y partes de las tareas *Hard* (novedades generales de todo el personal), dado que la liquidación de salarios está tercerizada en un estudio contable.
6. *Encargado de Canje*: Este puesto se ocupa de la recepción de cereal, gestión administrativa y envío a puerto del mismo. Es importante aclarar que el cereal es utilizado como una dación en pago para la compra de los productos que vende Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.
7. *Encargado de planta*: Coordina los ingresos y egresos de mercadería a la planta, la operación de la misma y vela por la seguridad de las operaciones.

Estos datos han sido extraídos de los formularios de descripción de puesto del manual de funciones con el que cuenta la organización. A manera de ejemplo se adjunta uno de ellos en el anexo N° 1.

A continuación, se describirá la Misión, Visión, Valores y estrategia de la organización:

**Misión:** Lograr un mayor valor percibido por el cliente a través de espacios de encuentro y la entrega de energía para el movimiento, insumos para la agroindustria y generar la sustentabilidad de los grupos de interés a largo plazo.

**Visión:** Ser líderes de mercado en nuestra zona de influencia, logrando un equilibrio

entre las necesidades de los clientes y los servicios brindados, preservando el medio ambiente y cuidando la seguridad de nuestros actos y la de las personas.

**Valores:** representan nuestras creencias que nos marcan cómo actuar en cada día ante cada situación.

- *Ética comercial:* Conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con los clientes, proveedores y la sociedad en general, reconociendo y respetando los derechos establecidos por la sociedad misma y los valores que ésta comparte.
- *Honestidad:* Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- *Apoyo a la trayectoria:* Respeto, valorización y diferenciación acorde a la constancia y durabilidad en las relaciones generadas por la empresa con los grupos de interés.
- *Confianza:* Seguridad y esperanza depositada en el accionar de los grupos de interés, siendo este uno de los pilares fundamentales de cohesión con cada uno de ellos.
- *Proactividad:* Actitud de toma de iniciativa individual y grupal en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
- *Adaptación a los cambios y mejora continua:* Habilidad para modificar hasta su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surjan dificultades, nueva información o cambios del medio (internos o externos), siempre dentro del proceso de gestión: Análisis – Mejora – Resultados.
- *Solidaridad:* Colaboración mutua con las otras personas, aun en situaciones difíciles y conflictivas.
- *Sustentabilidad de los grupos de interés:* Administración eficiente y racional de los bienes y servicios de manera que permita la realización de las necesidades de accionistas, clientes, proveedores, colaboradores y de la comunidad.
- *Cuidado del ambiente y de las personas:* Modelo en el que el aprovechamiento de los recursos naturales no provoque daños irreparables; que favorezca la sana convivencia y el respeto de cada persona, donde la organización del trabajo humano garantice un progreso sostenido en el tiempo, en armonía con la conservación del medio ambiente y con el bienestar de todas las personas.

**Estrategia:** La organización basa su accionar principalmente en dos estrategias: a) diferenciarse en base a los servicios relacionados con los productos que entrega y b) ser eficiente en los costos de operación. La estrategia podrá ser entendida de mejor manera cuando se describa el mercado en el que participa la organización.

## ***8.2. Descripción del mercado***

Nelio R. Pignatta Cía. S.A. atiende a diferentes segmentos de mercado:

- Industrial
- Agropecuario
- Transporte
- Entidades públicas
- Revendedores

El mercado en el que desarrolla su actividad está muy atomizado al hablar de la cantidad de clientes distribuidos en todos los segmentos mencionados, si nos referimos a los distribuidores podemos decir que existe un pequeño grupo de éstos que representan a un número aún menor de empresas petroleras (YPF, AXION, SHELL, entre otras).

El formato de distribución normalmente es a través de representaciones exclusivas otorgadas por las compañías petroleras, lo que genera grandes barreras de ingreso para nuevos competidores.

Un punto no menor a tener en cuenta es que las grandes compañías mencionadas anteriormente, trabajan con presupuestos por objetivos que se transfieren rigurosamente a sus clientes (distribuidores). Este sistema de objetivos es utilizado para la medición de la gestión de cada distribuidor, haciendo que la obtención de una mejor performance, a nivel distribución, influya directamente en los resultados de cada empresa.

De esta manera cada distribuidor debe trabajar en la alineación en cascada de los objetivos del proveedor y, además, sus propios objetivos organizacionales. Dadas estas condiciones, el capital humano de todos los niveles de la organización debe ser el medio

para esta alineación y obtención de los mismos.

Al hablar de los productos se debe comprender que los mismos tienden a ser tipo *comodities* o con bajo nivel de diferenciación, lo que hace que la variable precio adquiera gran relevancia, salvo en aquellas líneas de productos de alto valor agregado para nichos de mercados específicos.

Un punto que debemos destacar es que parte de los productos comercializados como el combustible son muy sensibles a los momentos económicos y políticos de Argentina.

### ***8.3. Encuesta al Nivel de gerencia y supervisión***

Para la obtención de información relacionada específicamente con el modelo de gestión del desempeño, se desarrolló una encuesta (Véase anexo 2) a los niveles de supervisión y gerenciales indagando sobre funciones, visión, misión, estrategia, objetivos, competencias, liderazgo, supervisión, planificación, seguimiento de objetivos y competencias, evaluación, desempeño y procesos de desempeños, entre otros temas.

Los puestos encuestados fueron todos los de supervisión y gerenciales:

1. Gerencia
2. Encargado financiero
3. Encargado de Compras y logística
4. Encargado de administración
5. Recursos Humanos
6. Encargado de canje
7. Encargado de planta

Para lograr un mejor entendimiento de la encuesta, a continuación, se transcribirá cada una de las preguntas y sus resultados, con las conclusiones correspondientes.

¿Conoce las funciones de su puesto?  
7 respuestas

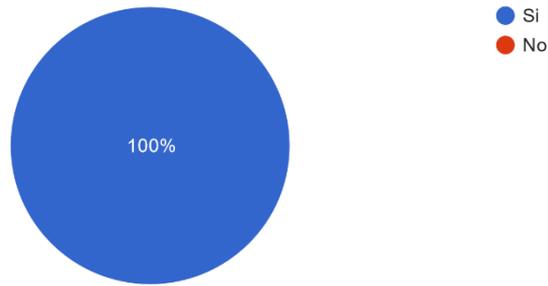


Gráfico N° 1. Fuente: Información recaudada por el autor.

¿Existen manuales de funciones en la organización?  
7 respuestas

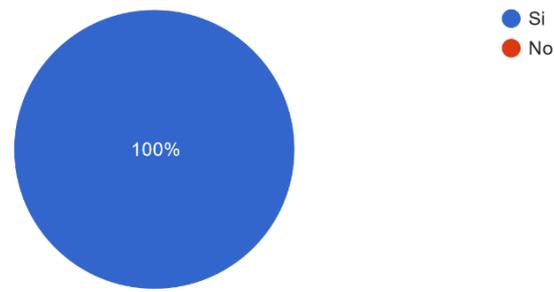


Gráfico N° 2. Fuente: Información recaudada por el autor.

Como se puede observar en los gráficos N° 1 y N° 2 la totalidad del personal tiene en claro sus funciones y ello se ve reflejado en la existencia de un manual.

¿Sabe cuál es la visión, misión, valores y estrategia de la organización?  
7 respuestas

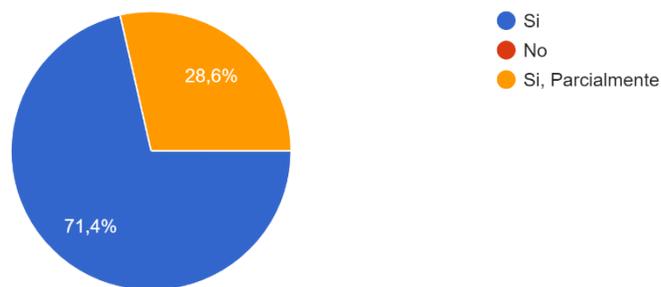


Gráfico N° 3. Fuente: Información recaudada por el autor.

Considera que la Misión, Visión y Valores, son conceptos que se "viven" en la Empresa y que están lo suficientemente expandidos y explicados entre el personal?

7 respuestas

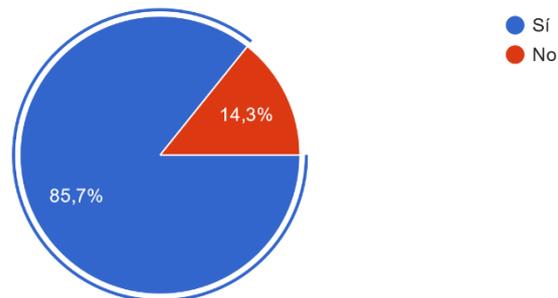


Gráfico N° 4. Fuente: Información recaudada por el autor.

Los gráficos N° 3 y N° 4 muestran que todas las personas entrevistadas tienen conocimientos de la misión, visión y valores, dos de los cuales alegan tener un conocimiento parcial y sólo uno de los siete cree que estos conceptos no viven realmente en la organización.

¿La organización fija objetivos para su puesto?

7 respuestas

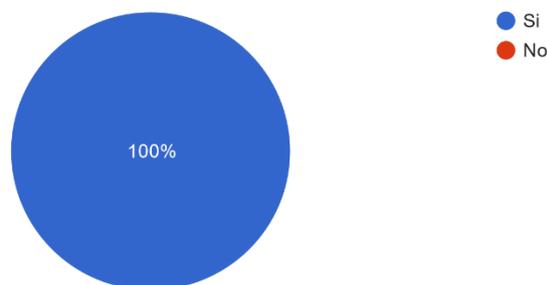


Gráfico N° 5. Fuente: Información recaudada por el autor.

Se puede apreciar que para la totalidad de los encuestados la organización fija objetivos, es importante aclarar que al momento de preguntarle de qué tipo son los objetivos, existe una respuesta equilibrada, mencionando que son de tipo cuantitativos, cualitativos, comerciales y de gestión.

¿Conoce cómo fija los objetivos la organización?  
7 respuestas

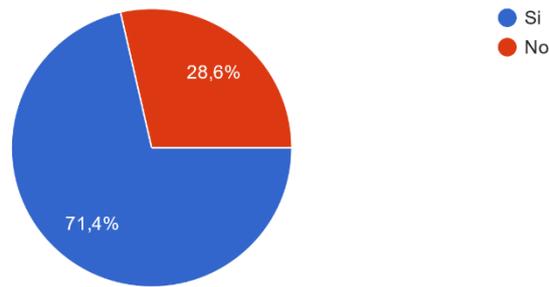


Gráfico N° 6. Fuente: Información recaudada por el autor.

El gráfico N° 6 muestra que el 28,6% de los encuestados no sabe cómo la organización fija los objetivos, al 71,4% que dio una respuesta afirmativa de cómo la organización fija estos objetivos, las contestaciones se refieren a que lo hace de acuerdo a un plan estratégico y a los objetivos planteados por la compañía petrolera.

¿Usted tiene injerencia en esa fijación?  
6 respuestas

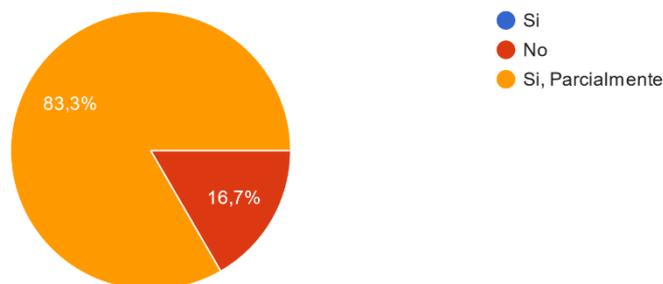


Gráfico N° 7. Fuente: Información recaudada por el autor.

Se puede apreciar que la mayor parte del personal opina que participa parcialmente en la fijación de objetivos y sólo dos personas afirman que no tienen injerencia en dicha fijación. (Véase gráfico N° 7).

Al momento de indagar cómo se comunican estos objetivos existe una convención de que se comunican en forma verbal en reuniones individuales o grupales y también a través de emails de tipo formal. Cuando nos referimos a si existe coherencia entre los objetivos, misión, visión y valores como se muestra en el gráfico siguiente (Véase gráfico N° 8) sólo un colaborador del total de los encuestados dice que existe una coherencia parcial.

¿Considera que existe coherencia entre los objetivos y la misión, visión y valores?  
7 respuestas

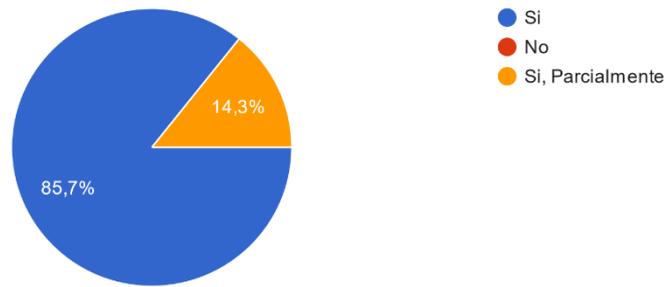


Gráfico N°8. Fuente: Información recaudada por el autor.

Si nos enfocamos en la retroalimentación (Véase Gráfico N° 9) relacionada con los logros, proyecciones y fracasos de los objetivos podemos concluir que existe una retroalimentación parcial de los mismos y sólo una persona afirma que no existe retroalimentación. No obstante, como la retroalimentación debe ser completa, clara y aceptada, se toma este punto como un llamado de atención para mejorar.

¿Existe retroalimentación de los objetivos en cuanto a sus logros, proyecciones o fracasos?  
7 respuestas

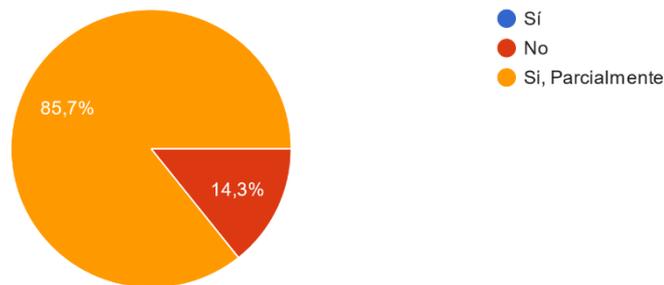


Gráfico N° 9. Fuente: Información recaudada por el autor.

¿Con qué periodicidad recibe este feedback?

6 respuestas

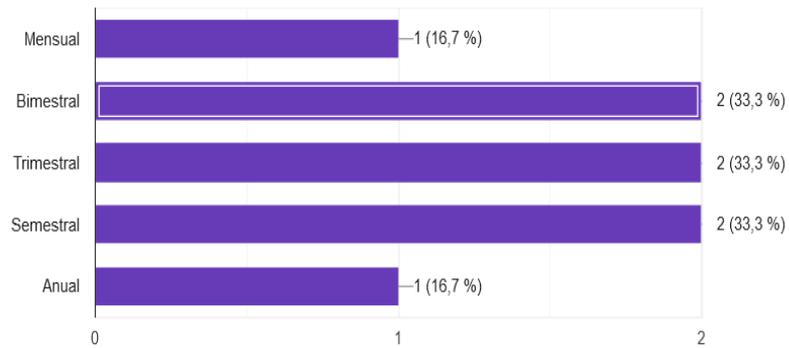


Gráfico N° 10. Fuente: Información recaudada por el autor.

El gráfico N° 10 muestra que existe una disparidad en la opinión de la gente en cuanto a recibir efectivamente el *feedback*, la mayoría de los colaboradores opina que se da en un rango entre dos y seis meses, este aspecto se debe mejorar a través de la uniformidad de criterio y tiempos.

¿Se hace una evaluación final del logro de los objetivos?

7 respuestas

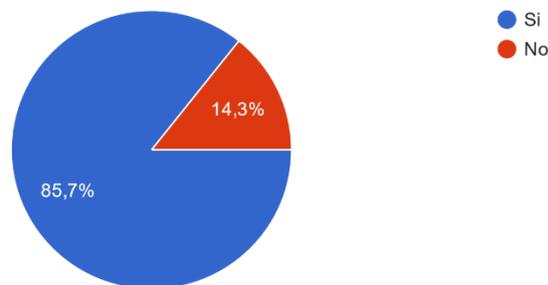


Gráfico N° 11. Fuente: Información recaudada por el autor.

La opinión generalizada de los colaboradores es que la organización sí lleva a cabo la evaluación final de los objetivos y sólo una persona opina lo contrario (Véase gráfico N° 11).

Al mencionar de quién es la responsabilidad de evaluación el 85,7% de los colaboradores aduce que los hace su jefe y sólo el 14,3% dice que lo hace el jefe de su jefe (Véase gráfico N° 12).

¿Quién evalúa el cumplimiento de los objetivos?  
7 respuestas

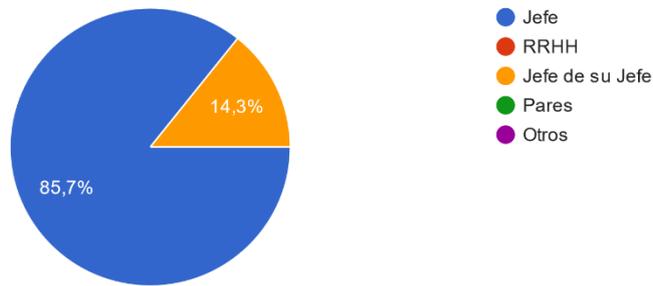


Gráfico N° 12. Fuente: Información recaudada por el autor.

Al preguntar si conoce de dónde surge la información para evaluar los objetivos el 100% de los encuestados expresa una respuesta afirmativa.

La mayoría de los colaboradores opina que existe una parcialidad en el grado de certeza, objetividad y precisión en la información utilizada para evaluar los objetivos y como se observa en el gráfico N°13 sólo el 14,3% de los colaboradores afirma que, si cumple con las cualidades mencionadas, aquí es importante trabajar en la confianza a la hora de desarrollar las evaluaciones.

¿Esta información es precisa, objetiva y certera?  
7 respuestas

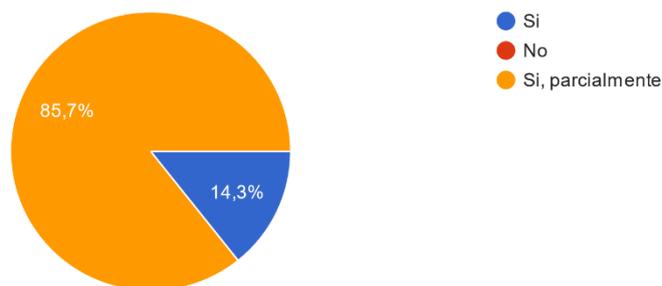
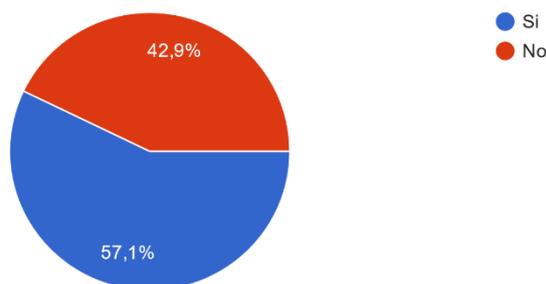


Gráfico N° 13. Fuente: Información recaudada por el autor.

¿Percibe que los objetivos se están fijando correctamente?

7 respuestas

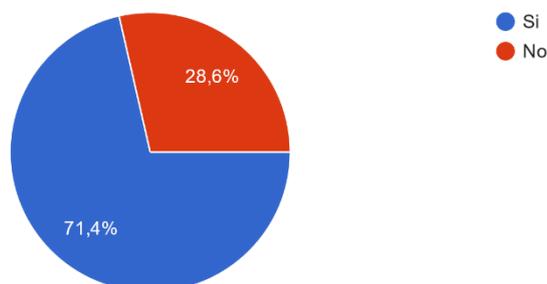


*Gráfico N° 14. Fuente: Información recaudada por el autor.*

Como muestra el gráfico N° 14, el 42,9 % de los encuestados percibe que los objetivos no son fijados correctamente. Al demandar si existe alguna consecuencia positiva o negativa por el cumplimiento de los objetivos el 28,6% responde que no (véase gráfico N° 15), es importante aclarar que al solicitarle a los colaboradores comentarios extras a esta pregunta, no surge la existencia de algún tipo de consecuencia.

¿El cumplimiento de los objetivos tiene alguna consecuencia positiva o negativa?

7 respuestas



*Gráfico N° 15. Fuente: Información recaudada por el autor.*

Cuando se consultó qué injerencia tenían los recursos humanos en la planificación, seguimiento y evaluación de los objetivos, la mayoría de los colaboradores afirmaron que no tiene un rol preponderante en esta actividad y destacan que les falta participación y que deberían tener un papel mucho más importante.

A continuación, se expondrá la opinión de los colaboradores acerca del conocimiento de las competencias para llevar adelante su puesto (Véase gráfico N° 16), y luego cuáles son las que considera necesarias para su puesto (Véase gráfico N° 17).

¿Sabe cuáles son las competencias necesarias para llevar adelante su puesto?

7 respuestas

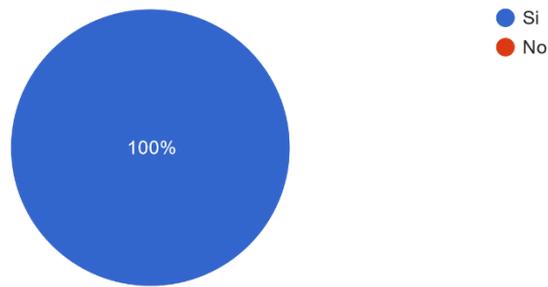


Gráfico N° 16. Fuente: Información recaudada por el autor.

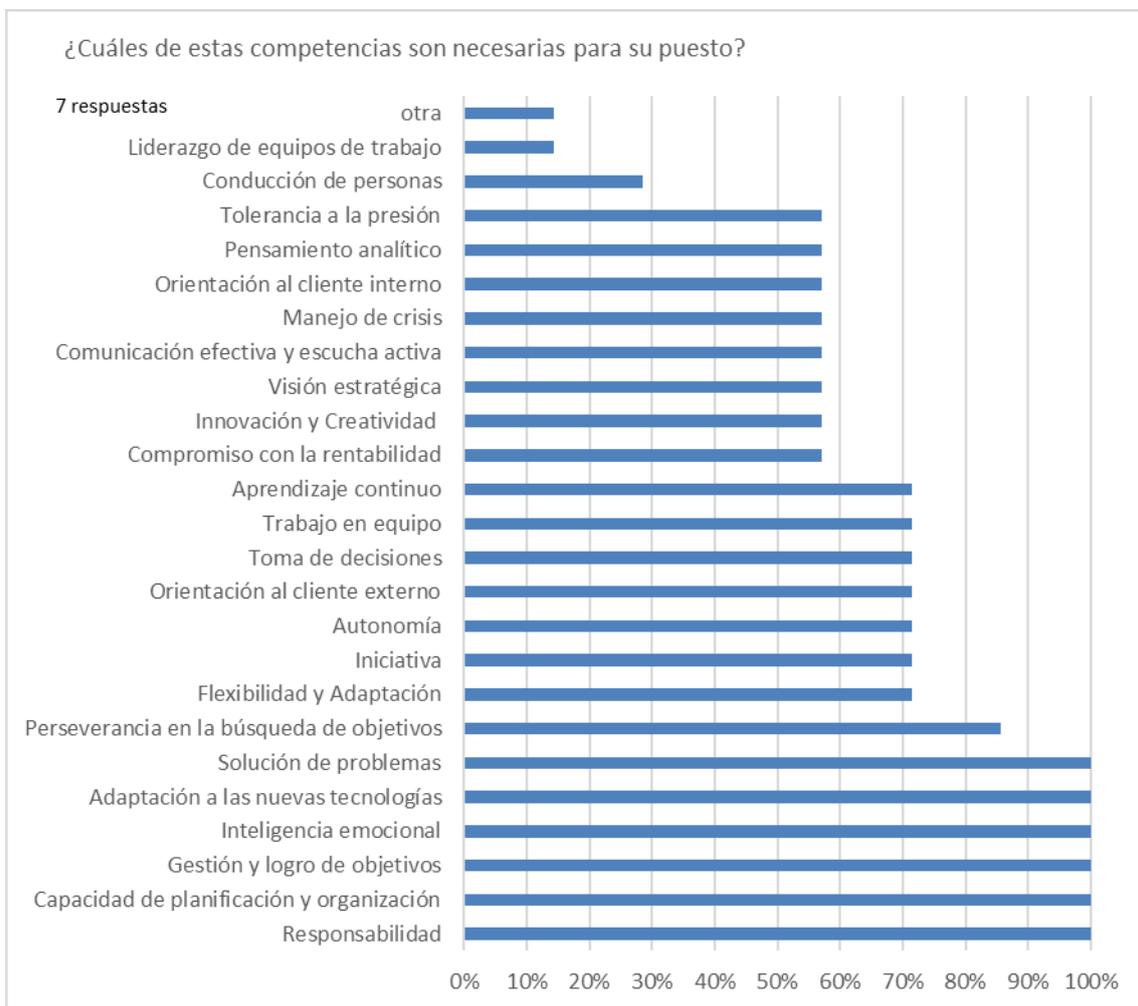


Gráfico N° 17. Fuente: Información recaudada por el autor.

Como se puede apreciar el 100% de los colaboradores conoce las competencias necesarias para su puesto. Al momento de especificar cuáles son estas competencias, los colaboradores destacaron las siguientes:

- Solución de problemas.
- Adaptación a las nuevas tecnologías.
- Inteligencia emocional.
- Gestión y logro de objetivos.
- Capacidad de planificación y organización.
- Responsabilidad.
- Perseverancia en la búsqueda de objetivos.

Como segundo grupo pueden especificarse aquellas que son nombradas por el 71,4% de las personas:

- Flexibilidad y Adaptación.
- Iniciativa.
- Autonomía.
- Orientación al cliente externo.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Aprendizaje continuo.

Las demás competencias nombradas son consideradas de manera equilibrada por los colaboradores. Existe una marcada posición de los colaboradores acerca de que la organización no especifica cómo fija las competencias (véase gráfico N° 18).

Es un punto sobre el que los líderes, con el asesoramiento comprometido de recursos humanos, deben trabajar en la clarificación del método de determinación de las competencias, tanto como en la comunicación pertinente.

¿La organización le ha especificado cómo fija las competencias necesarias para llevar adelante su puesto y cumplir sus objetivos?

7 respuestas

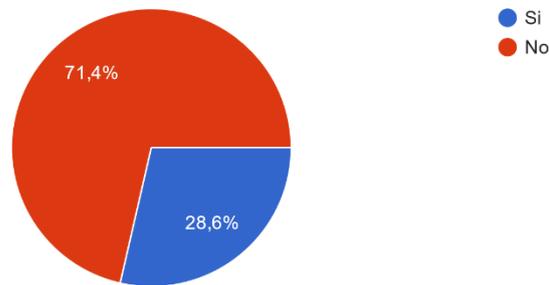


Gráfico N° 18. Fuente: Información recaudada por el autor.

Como se observa en el gráfico N° 19 no existe ningún tipo de registro de las competencias dentro de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

¿Existe algún registro de estas competencias?

3 respuestas

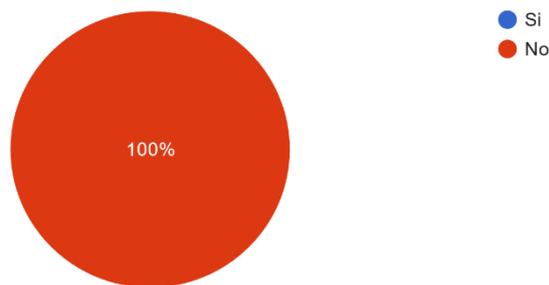


Gráfico N° 19. Fuente: Información recaudada por el autor.

Al momento de especificar qué competencias deberían ser desarrolladas por cada integrante en la actualidad, se destacan: visión estratégica e innovación y creatividad, luego al hacer la pregunta: “¿Considera que se han dejado de lado competencias usadas en el pasado que deberían estar vigentes? ¿Cuáles?” La totalidad de los encuestados respondió que ninguna.

Cuando nos enfocamos en indagar sobre las competencias que se requerirán en el futuro sobresalen inteligencia emocional, adaptación a las nuevas tecnologías e innovación y creatividad. Debemos destacar que los colaboradores observan que no existen competencias que pongan en riesgo el logro de resultados.

Como se puede apreciar en los gráficos N° 20 y N° 21, el 57,1% de los colaboradores

opina que se hace seguimiento de las competencias y que se da retroalimentación y el resto (42,9%) opina lo contrario, aquellos que respondieron afirmativamente dicen que el *feedback* se hace en reuniones individuales, que pueden ser bimestrales, trimestrales o anuales.

¿La organización hace seguimiento de las competencias descritas?  
7 respuestas

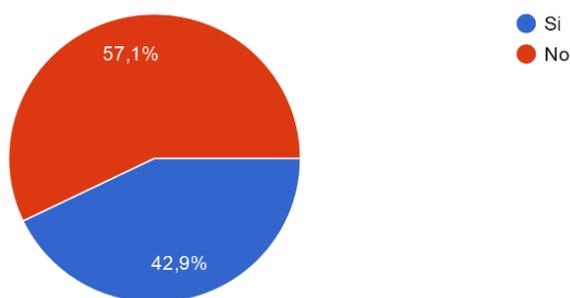


Gráfico N° 20. Fuente: Información recaudada por el autor.

¿Recibe algún tipo de retroalimentación de estas competencias?  
7 respuestas

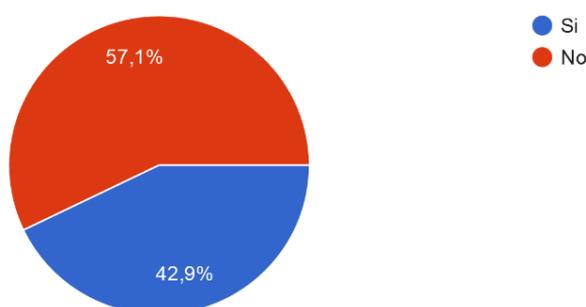


Gráfico N° 21. Fuente: Información recaudada por el autor.

Al preguntar: “¿La empresa evalúa sus competencias?” el 71,4% (véase gráfico N° 22) de las respuestas fueron negativas, aquellos que respondieron de manera positiva afirman que se hace de manera trimestral y anual y es realizada por su jefe o el jefe de su jefe.

¿La empresa evalúa sus competencias?  
7 respuestas

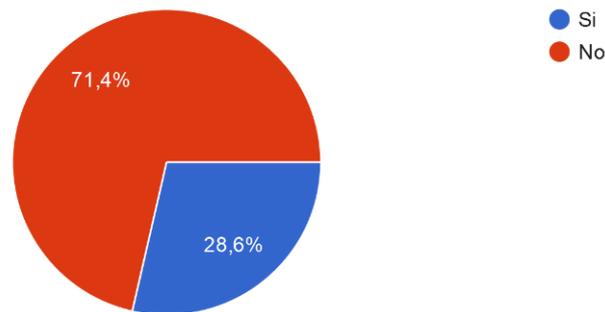


Gráfico N° 22. Fuente: Información recaudada por el autor

Al hablar del rol de los RRHH en la definición, seguimiento y evaluación de las competencias, los encuestados expresan que no existe un papel activo de esta área y que puede que tenga alguna participación en el desarrollo del modelo de gestión del desempeño.

Es importante destacar que las respuestas obtenidas al preguntar si existe una comunicación fluida con su jefe, el 100% contestó afirmativamente, a continuación, se transcriben las frases textuales con las que los colaboradores caracterizaron esta comunicación:

- *Relación codo a codo.*
- *Feedback efectivo.*
- *Mantenemos diálogo permanente de cualquier tema.*
- *Mediante reuniones, llamados telefónicos, mails.*
- *Nos juntamos varias veces a la semana para compartir temas de mi gestión.*
- *Todo el tiempo estamos analizando el caminar de los colaboradores, construyendo los cambios, cooperando.*

Como se observa en el gráfico N° 23, existen respuestas encontradas acerca de si la empresa posee un sistema de gestión del desempeño, ya que el 57,1% opina que no.

Por el contrario, la gente afirma en su totalidad que sería de utilidad implementar un sistema de gestión del desempeño.

¿Piensa que la empresa posee un sistema para evaluar el desempeño?  
7 respuestas

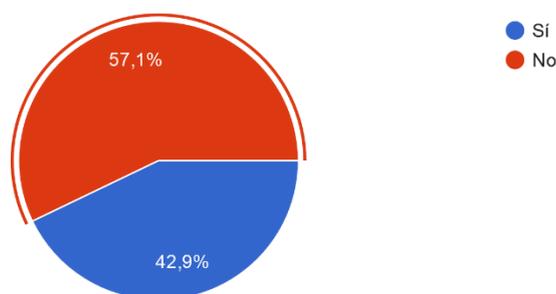


Gráfico N° 23. Fuente: Información recaudada por el autor.

A continuación, se transcriben las respuestas a la siguiente pregunta: Si ha tenido alguna experiencia anterior en procesos de desempeño, ya sea en esta empresa o en otra organización ¿qué aspectos resaltaría como importantes, favorables e importantes desfavorables?

1. *Potencia a las personas, maneja expectativas de los involucrados, permite solucionar diferencias y crecer.*
2. *Permite una descripción y claridad en objetivos y tareas, tanto cualitativos como cuantitativos.*
3. *En esta misma empresa, es importante poder hacer el seguimiento y comunicar de manera eficiente este procedimiento.*
4. *Los aspectos importantes de la evaluación de desempeño son la presentación de logros y objetivos alcanzados, para casos de cumplimiento parcial de objetivos o casos que no se tuvo éxito permite un análisis sistémico para la identificación de nuevas estrategias. Como desfavorable considero que no si no se realiza la evaluación a conciencia, y solo es completar un check list, genera efectos contraproducentes.*
5. *Los objetivos planteados deben ser claros y precisos para una correcta planificación y organización (las funciones también deben estar bien definidas). Considero que explicar el proceso de evaluación de desempeño y mostrar la*

*manera en que se hace y de donde surge influye favorablemente en la persona que recibe la retroalimentación porque le permite analizar y mejorar su gestión.*

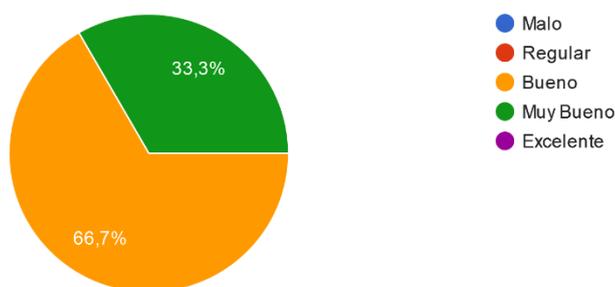
6. Ninguna.

7. Son muy útiles.

Por último, se preguntó cómo fue su experiencia con un proceso de gestión del desempeño. En el siguiente gráfico (véase gráfico N° 24) se pueden observar las respuestas.

¿En el supuesto de la pregunta anterior; cómo calificaría su experiencia en el proceso de desempeño?

6 respuestas



*Gráfico N° 24. Fuente: Información recaudada por el autor.*

#### **8.4. Entrevista al nivel directivo de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.**

Luego de haber desarrollado la encuesta al nivel gerencial y de supervisión se llevó a cabo una entrevista al presidente de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. La misma se enfocó en preguntas similares a la encuesta del nivel gerencial y de supervisión, adicionando temáticas como: conocimiento del modelo de gestión del desempeño, resultados esperados, predisposición a mantenerlo en el tiempo, etc.

A continuación, se transcribe la misma:

1) ¿Puesto que ocupa?

*Presidente de la firma.*

2) ¿Existen manuales de funciones en la organización?

*Si*

3) ¿La empresa cuenta con una visión, misión y valores?

*Si*

4) ¿Considera que la Misión, Visión y Valores son conceptos que se "viven" en la Empresa y que están lo suficientemente expandidos y explicados entre el personal?

*Si*

5) ¿Podría expresar a grandes rasgos cuál es la estrategia de la organización?

*La empresa trata de diferenciarse por sus servicios y eficiencia en los costos operativos.*

6) ¿Tiene lo suficientemente clara la diferencia entre Evaluación y Gestión de Desempeño?

*Creo que la diferencia es que la gestión del desempeño es un proceso que le asigna importancia a la comunicación, mientras que la evaluación es un momento en el tiempo destinado a revisar cómo se está llevando a cabo la gestión.*

7) ¿Necesita explicación o capacitación sobre el modelo de Gestión de Desempeño?

*Sí, me encantaría recibir una mayor explicación del tema.*

8) ¿Piensa que la Empresa Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. está preparada para poner en marcha este modelo y que sus directivos lo van a sostener en el tiempo?

*Creo que la organización ha logrado un grado de madurez que le posibilita incorporar este tipo de herramientas para lograr resultados a largo plazo. Hace tiempo que buscamos implementar acciones que perduren en el tiempo, de otra manera, obtenemos efectos contrarios al desgastar a la gente.*

9) ¿Cuál es su disposición para estar comprendido en este modelo?

*Estoy a disposición, aportando y apoyando en todo lo que se necesite para poner en práctica esta herramienta.*

10) ¿La organización fija objetivos?

*Si*

11) ¿De qué tipo son estos objetivos?

- *Cualitativos*
- *Cuantitativos*
- *Comerciales*
- *Gestión*

12) ¿Cómo fija los objetivos la organización?

*La empresa trata de equilibrar sus necesidades y la de su gente con los objetivos solicitados por la compañía que representa. Se trata de planificar en función de este equilibrio.*

13) ¿Cómo se comunican los objetivos?

*Se hacen reuniones individuales y grupales y se deja constancia vía emails de los objetivos planteados o con planillas de cálculos compartidas.*

14) ¿Considera que existe coherencia entre los objetivos y la misión, visión y valores?

*Si*

15) ¿Existe retroalimentación de los objetivos en cuanto a sus logros, proyecciones o fracasos?

*Si, parcialmente*

16) ¿Cómo se da esta retroalimentación?

*Lo hacemos en forma verbal, pero no existe un mecanismo formal para esta retroalimentación, puede ser una consecuencia del tamaño de nuestra empresa. Debería ser un espacio más formal y que no dependa del contacto diario.*

17) ¿Con qué periodicidad se da este *feedback*?

- *Mensual*
- *Trimestral*
- *Anual*

18) ¿Se hace una evaluación final del logro de los objetivos?

*Si*

19) ¿Cómo se hace esta evaluación?

*Se compara una situación real con el objetivo y se determina el porcentaje de cumplimiento del mismo. Cada objetivo tiene un peso en el conjunto y de esta manera se logra una nota final.*

20) ¿Quién evalúa el cumplimiento de los objetivos?

*Jefe*

21) ¿De dónde sale la información para evaluar el cumplimiento de los objetivos?

*De nuestro sistema informático, de información de la petrolera y de datos que surgen de la operación diaria, estos últimos pueden ser mayormente cualitativos y son relevados específicamente para medir cumplimiento de objetivos.*

22) ¿Cree que esta información es precisa, objetiva y certera?

*Si*

23) ¿Cree que los objetivos se están fijando correctamente?

*Si*

24) ¿El cumplimiento de los objetivos tiene alguna consecuencia positiva o negativa?

*Si, existen consecuencias positivas como por ejemplo un premio monetario, pero pocas veces se dan consecuencias negativas.*

25) ¿Cuál es el rol del área de Recursos Humanos con relación a la planificación, seguimiento y evaluación de los objetivos?

*Creo que tiene un rol bastante pasivo en este tema y sólo cumple una función de apoyo como por ejemplo en el pago de un premio.*

*Tanto la evaluación y planificación dependen mucho del jefe del colaborador que se esté evaluando.*

26) ¿La empresa describe las competencias necesarias para cada puesto?

*No*

27) ¿Cuáles de estas competencias en general son necesarias para los niveles gerenciales y de supervisión de su organización?

- *Flexibilidad y Adaptación.*
- *Iniciativa.*
- *Liderazgo de equipos de trabajo.*
- *Visión estratégica.*
- *Gestión y logro de objetivos.*
- *Capacidad de planificación y organización.*
- *Autonomía.*
- *Orientación al cliente externo.*
- *Pensamiento analítico.*
- *Toma de decisiones.*
- *Inteligencia emocional.*
- *Adaptación a las nuevas tecnologías.*
- *Solución de problemas.*

28) ¿La organización comunica cómo fija las competencias necesarias para llevar adelante las funciones y cumplir sus objetivos?

*De manera formal creo que no, lo hace de manera informal con la obligación que lleva el día a día para lograr los objetivos, pero no lo hace explícitamente.*

29) ¿Existe algún registro de estas competencias?

*No*

30) ¿Piensa que deberían desarrollar otras competencias dentro la organización?

¿Cuáles?

- *Visión estratégica.*
- *Aprendizaje Continuo.*
- *Inteligencia emocional.*
- *Adaptación a las nuevas tecnologías.*

31) ¿Considera que se han dejado de lado competencias usadas en el pasado que deberían estar vigentes? ¿Cuáles?

*Ninguna*

32) ¿Qué competencias considera que en el futuro serán necesarias?

- *Aprendizaje continuo.*
- *Inteligencia emocional.*
- *Adaptación a las nuevas tecnologías.*

33) ¿Qué competencias cree que se usan en la actualidad que perjudican el logro de los resultados?

*Ninguna.*

34) ¿La organización hace seguimiento de las competencias descriptas?

*Si, parcialmente.*

35) ¿Se da algún tipo de retroalimentación de estas competencias? ¿De qué manera?

*Se hace de manera totalmente informal de acuerdo a las necesidades para el logro de los objetivos, por ejemplo, si creemos que una persona necesita mejorar el trabajo en equipo tratamos de capacitarlo para que lo mejore. Pero no está escrito en ninguna parte.*

36) ¿Con qué periodicidad?

*No existe una periodicidad establecida, seguramente como consecuencia de que no se hace de manera formal.*

37) ¿La empresa evalúa las competencias?

*No*

38) ¿Cuál es el rol de los recursos humanos, en la definición, seguimiento y evaluación de las competencias?

*No tiene un rol activo, sólo apoya en la capacitación si se requiere para mejorar el funcionamiento de algún puesto.*

39) ¿Cómo evalúa la comunicación dentro de la organización en los niveles gerenciales y de supervisión?

*A mi criterio creo que es muy buena, al tener pocos niveles nuestra empresa, la comunicación tiende a ser continua. Además, considero que existe un muy buen clima laboral que es fundamental para la misma.*

40) ¿Cómo evalúa la comunicación dentro de la organización de los niveles gerenciales y de supervisión con el nivel directivo?

*Entiendo que aplica la misma respuesta a la pregunta anterior.*

41) ¿La empresa posee un sistema para gestionar el desempeño?

*No*

42) ¿Considera oportuno que la empresa implemente un sistema de gestión del desempeño que le permita planificar, seguir y evaluar las competencias y objetivos?

*Si*

43) ¿Existe un convencimiento por parte de la dirección de la necesidad de implementar un modelo de gestión del desempeño?

*Sí, todo lo que nos permita mejorar es bienvenido.*

44) ¿Qué motiva a la organización a poner en práctica un modelo de gestión del desempeño?

*La posibilidad de crear un mayor valor agregado a partir de mejorar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores.*

45) ¿Cuáles son los resultados que la organización espera obtener con la implementación de un sistema de gestión del desempeño?

*Mejorar la definición de los objetivos y competencias, además de poder planificar y evaluar estos.*

46) ¿Si ha tenido alguna experiencia anterior en procesos de desempeño, qué aspectos resaltaría como importantes, favorables e importantes desfavorables?

*Como expresé evaluamos objetivos y esto nos permite mantener un punto de guía, un norte que debemos lograr. Puede que este proceso de desempeño sea parcial, pero creo que agrega valor.*

47) ¿En el supuesto de la pregunta anterior; cómo calificaría su experiencia en el proceso de desempeño?

*Muy buena.*

48) ¿Qué grado de importancia les asigna a los recursos humanos en el éxito de su organización?

*Desde mi humilde punto de vista las personas son la clave del éxito de la organización, poder armar buenos equipos de gente es sin duda uno de los desafíos más importantes.*

### **8.5. Relevamiento de los objetivos actuales de la organización**

Se relevaron algunos de los objetivos actuales que tienen los siete puestos analizados conjuntamente con sus indicadores de gestión, periodicidad evaluación y tipo de objetivo (comercial, de gestión, cuantitativo o cualitativo). Los mismos se describen en las siguientes tablas:

Tabla N° 1. Relevamiento de objetivos de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Información recaudada por el autor

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Explicación del indicador</b>	<b>Resultado del indicador</b>	<b>Período</b>	<b>Tipo de objetivo</b>
Gerencia	Cantidad de litros vendidos de lubricantes	Cantidad vendida en litros vs Objetivo de venta en litros.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual/Bimestral	Cuantitativo comercial
Gerencia	Cantidad de litros vendidos de combustibles	Cantidad vendida en litros vs Objetivo de venta en litros.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual/Bimestral	Cuantitativo comercial
Gerencia	Días de ventas en ctas. ctes.	Días de ventas vs Días de ventas objetivo.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual/Bimestral	Cuantitativo de gestión
Gerencia	Check list de Imagen	Puntaje obtenido del check list de imagen de la petrolera vs puntaje objetivo.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual/Anual	Cuantitativo de gestión
Encargado financiero	Días de ventas en ctas. ctes.	Días de ventas vs Días de ventas objetivo.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual/Bimestral	Cuantitativo de gestión
Encargado financiero	Conciliaciones bancarias mensuales finalizadas	Conciliaciones bancarias finalizadas al día 5 del mes siguiente al cerrado.	Cumple/No cumple	Mensual	Cualitativo de gestión
Encargado financiero	Flujo de caja proyectado actualizado	Planificación estimada al día 5 del mes corriente.	Cumple/No cumple	Mensual	Cualitativo de gestión
Compras y logística	Quiebres de stock	Cantidad de días sin stock vs Cantidad de días objetivo sin stock.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual	Cuantitativo de gestión
Compras y logística	Compras urgentes	Cantidad de compras urgentes vs Cantidad de compras totales.	Porcentaje de participación	Mensual	Cuantitativo de gestión
Compras y logística	Gastos en consumibles	Gastos en consumibles del período anterior vs Gastos en consumibles del período actual.	Porcentaje incremental	Mensual/Bimestral	Cuantitativo de gestión

Tabla N° 2. Relevamiento de objetivos de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Explicación del indicador</b>	<b>Resultado del indicador</b>	<b>Período</b>	<b>Tipo de objetivo</b>
Encargado de Adm.	Estado de resultados mensuales finalizados	Estados de resultados terminados al día 5 del mes siguiente del período cerrado.	Cumple/No cumple	Mensual	Cualitativo de gestión
Encargado de Adm.	Cierre de circuito comercial sin atrasos	Días de atraso en cierres de caja vs Días de atraso objetivo.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual	Cuantitativo de gestión
Encargado de Adm.	Auditorías de stock	Cantidad de auditorías realizadas vs Cantidad de auditorías objetivo a realizar.	Porcentaje de cumplimiento	Bimestral	Cuantitativo de gestión
Encargado de RRHH	Novedades del personal sin errores	Cantidad de errores vs Cantidad de errores objetivos.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual	Cuantitativo de gestión
Encargado de RRHH	Plan de capacitación cumplido	Cantidad de capacitaciones realizadas vs cantidad de capacitaciones a realizar.	Porcentaje de cumplimiento	Bimestral	Cuantitativo de gestión
Encargado de RRHH	Plan de RSE cumplido	Cantidad de acciones de RSE realizadas vs Cantidad de acciones objetivo.	Porcentaje de cumplimiento	Bimestral	Cuantitativo de gestión
Encargado de canje	Toneladas canjeadas	Cantidad de toneladas canjeadas vs Cantidad de toneladas canjeadas objetivo.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual/Bimestral	Cuantitativo de gestión
Encargado de canje	Atraso en las liquidaciones	Cantidad de días de atraso en las liquidaciones vs Cantidad de días de atraso objetivo.	Porcentaje de cumplimiento	Mensual	Cuantitativo de gestión

Tabla N° 3. Relevamiento de objetivos de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Explicación del indicador</b>	<b>Resultado del indicador</b>	<b>Período</b>	<b>Tipo de objetivo</b>
Encargado de canje	Resultado positivo en operaciones de canje	Resultado operativo positivo	Cumple/No cumple	Mensual	Cualitativo de gestión
Encargado de planta	Cantidad de accidentes	Inexistencia de accidentes	Cumple/No cumple	Bimestral	Cualitativo de gestión
Encargado de planta	Controles de stock	Cantidad de controles de stock realizados vs Cantidad de controles de stock objetivo	Porcentaje de cumplimiento	Mensual	Cuantitativo de gestión
Encargado de planta	Check list de higiene y seguridad	Puntaje de Check list de higiene y seguridad vs Puntaje objetivo de Check list de higiene y seguridad	Porcentaje de cumplimiento	Bimestral	Cuantitativo de gestión

## 9. Diagnóstico

A continuación, se expresan los aspectos principales que resultan como conclusiones del relevamiento de información realizado:

- La organización cuenta con un organigrama bien definido, con funciones claras y establecidas que pueden observarse en el manual de funciones. Esto se ve expuesto y reafirmado en las encuestas realizadas a los colaboradores y a la dirección.
- La empresa ha definido su Visión, Misión y Valores, los cuales son conocidos por el personal de supervisión y gerencia, además de considerar que son conceptos que viven dentro de la organización.
- No podemos pasar por alto que el accionar de la organización tiene una estrategia clara y determinada: “diferenciarse por sus servicios y eficiencia en los costos operativos”.
- Al hablar de objetivos, la organización bajo análisis fija los mismos y trata de equilibrar sus propias necesidades y las de su gente con los objetivos solicitados por la compañía que representa. Según lo expresado por la dirección, la organización busca planificar en base a este equilibrio.
- Existe parte del personal que no conoce cómo la organización fija los objetivos y tampoco cree tener participación en ella, en este punto es ineludible trabajar para salvar la falta de conocimiento.
- Los objetivos son comunicados de manera verbal en reuniones individuales y grupales, existiendo una coherencia entre éstos y la misión, visión y valores.

No obstante, el hecho de que sean comunicaciones verbales, muestra cierta informalidad que puede llevar a malos entendidos y entredichos (aunque hasta el momento no se hayan presentado estas circunstancias).

- Como se especifica en la tabla N° 1 todos los objetivos están correctamente definidos con su periodicidad, tipo y forma de medición. Es imperioso comprender que parte de los objetivos fijados por la organización pueden ser

responsabilidades propias y naturales del puesto, lo cual puede generar una confusión.

- La retroalimentación relacionada con logros, proyecciones y fracasos de los objetivos se hace de manera oral y continua en diferentes momentos, situación que puede deberse a la forma chata de la estructura y al contacto permanente de los miembros, pero no existe una instancia formal con una periodicidad determinada que aglutine todas las conversaciones mantenidas.
- Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. realiza la evaluación de objetivos comparando la situación real con el objetivo planteado, determinando así un porcentaje de cumplimiento. Cada objetivo tiene un peso en su conjunto que luego sumados hacen una nota final. Esta etapa es desarrollada por cada jefe, debemos aclarar que los colaboradores saben de dónde sale la información para su evaluación, pero existen dudas de la certeza y objetividad de ésta, lo que puede provocar incertidumbre en el empleado al momento de recibir la valoración de los objetivos.
- En cuanto a la periodicidad de evaluación, de acuerdo al relevamiento la misma, se lleva a cabo con frecuencias diferentes dependiendo el área, lo que hace que el proceso de evaluación contemple variables de medición en momentos disímiles, lo que puede ser percibido por el colaborador como ventajoso para algunos y perjudicial para otros, aquí se debe trabajar en lograr una uniformidad de criterios y tiempos.
- El cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores no tiene consecuencias determinadas y formalizadas. Si bien existen premios monetarios por el cumplimiento de objetivos, no se da ningún tipo de reconocimiento negativo cuando no se cumplen. Este último aspecto se considera una debilidad ya que debería haber un plan de acción individual para que el empleado, en esta circunstancia, tenga alternativas que lo lleven a mejorar su desempeño y lograr los objetivos que se le fijan. De lo contrario se está asumiendo una actitud que conspira con la excelencia y tiende a la mediocridad por el efecto comparativo entre miembros de un mismo equipo. Los desempeños deben tender a igualarse hacia arriba y no hacia abajo, por eso acciones correctivas son más que necesarias.

- Existe una confusión del área RRHH al momento de planificar, seguir y evaluar objetivos, es evidente que no hay un conocimiento de cuál debería ser el rol de esta área dentro de la organización. RRHH debe cumplir un rol de asesoramiento y verificación del cumplimiento de los procedimientos, pero la planificación de los objetivos, acompañamiento y evaluación es una responsabilidad indelegable de los supervisores y gerentes, quizás la más importante de su gestión.
- Cuando nos referimos a las competencias, los colaboradores expresan que conocen cuáles son aquellas que necesitan para llevar adelante su puesto.

A continuación, se expresan las 5 competencias con mayores coincidencias entre el nivel directivo, de supervisión y gerencia:

- Solución de problemas.
- Adaptación a las nuevas tecnologías.
- Inteligencia emocional.
- Gestión y logro de objetivos.
- Capacidad de planificación y organización.

Al momento de seleccionar estas cinco competencias se contempló la información expresada por los colaboradores, relacionada con aquellas competencias que se deberían desarrollar en la actualidad, las necesarias en el futuro, las que se han dejado de usar, pero podrían estar vigentes en la actualidad o las que pueden perjudicar el logro de resultados.

Estas competencias son aquellas que hasta aquí han dado frutos a la organización e incluso algunas de ellas son una condición excluyente para llevar adelante la función de cada colaborador.

Pero en la actualidad para lograr resultados diferentes en un mercado ultra competitivo se deberán desarrollar otro tipo de competencias que le permitan a la empresa alcanzar un mayor grado de competitividad.

- La organización no presenta un método formal para comunicar cómo fija las competencias necesarias para el logro de los objetivos. En algunos casos puede especificarle al colaborador, de manera informal, qué se requiere desarrollar para el logro de los objetivos, pero sólo como un hecho aislado.
- Tampoco existe un registro formal y sistemático de las competencias necesarias para llevar adelante el puesto, todo queda en manos de los supervisores y gerentes, sin ninguna intervención de los RRHH de la empresa.

Nuevamente se pone de manifiesto la confusión de cuál es el verdadero rol del sector de RRHH, situación a la que se deberá poner importancia al diseñar el modelo.

En la fijación de las competencias y su registro formal y sistemático, la empresa puede encontrar dos puntos sustanciales de mejora.

- Cuando nos enfocamos en el seguimiento y evaluación de las competencias, se pone en relieve un alto grado de informalidad, no existiendo un método sistémico que permita llevar adelante el proceso de seguimiento y evaluación de las competencias, situación que se agudiza aún más por la falta de un rol activo RRHH.

Tanto los líderes como el área de RRHH deben trabajar en la clarificación del método de determinación de las competencias y en la comunicación pertinente.

- La comunicación dentro de la organización muestra un alto nivel de buena salud que se da principalmente debido al buen clima laboral y al escaso tamaño de su estructura.

La mayoría de los colaboradores aduce que existe una muy buena comunicación, de la misma manera lo expresa el nivel directivo.

- Es preciso dedicarle un capítulo aparte a la gestión del desempeño propiamente dicha. Puede apreciarse que la organización ha intentado evaluar el desempeño midiendo objetivos, encontrando algunos problemas de mediciones, periodicidad, cálculo de objetivos, entre otros, pero no ha alcanzado dar un mayor salto hacia un modelo de gestión del desempeño.

Este esfuerzo por evaluar el desempeño no dio grandes frutos, dado que el proceso puede no haberse sistematizado correctamente y arraigado en la cultura organizacional, incluso al nivel de que algunas personas consideran que no se evalúa el desempeño dentro de la organización.

- Es interesante comprender que todos los niveles opinan a favor de que la organización debe llevar adelante un sistema de gestión del desempeño.  
Del relevamiento surge una contradicción, dado que la afirmación de los colaboradores es que no han tenido experiencias negativas con sistemas de desempeño, pero a su vez se hacen visibles los problemas que existen en el mismo.
- Debemos rescatar la predisposición que muestra el nivel directivo para la puesta en marcha del proceso de gestión del desempeño. Existe una confianza en lograr una mejora del funcionamiento de la organización a través del crecimiento de cada colaborador.
- El presidente de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. considera que la empresa se encuentra en una etapa de madurez que le permitirá incorporar un sistema de gestión del desempeño para el logro de resultados a largo plazo.  
Como último punto, se observa en la organización una motivación y predisposición a mantener el sistema funcionando a largo plazo, situación que sólo podrá comprobarse con su implementación y puesta en marcha a lo largo del tiempo.

Síntesis de los puntos a considerar en el desarrollo del modelo de Gestión del desempeño.

1. No existe claridad en la fijación de objetivos.
2. Escasa participación del personal en la construcción de los objetivos.
3. Confusión entre objetivos y responsabilidades propias del puesto.
4. No hay un proceso sistemático y formal de retroalimentación.
5. La información utilizada para la evaluación de objetivos genera dudas en los colaboradores, se debe trabajar fuertemente en la generación de confianza.
6. La periodicidad de evaluación difiere dependiendo de las áreas, es necesario ocuparse de la uniformidad de criterios y tiempos.
7. No existen consecuencias formalizadas relacionadas a los objetivos.
8. Inexistencia de comunicación y registro de las competencias. Poca claridad en el significado de cada competencia, los líderes deben dedicar esfuerzo a esta clarificación apoyados por RRHH.

9. La evaluación y el seguimiento de las competencias no se llevan a cabo.
10. Existe una opinión generalizada de la necesidad de llevar adelante un modelo de gestión del desempeño.
11. Se observa una contradicción entre los problemas que se dan en la evaluación con la afirmación de inexistencias de experiencias negativas.
12. Con respecto al área de Recursos Humanos es imprescindible definir con total nitidez el rol que tendrá asignado e implementar las acciones necesarias para su cumplimiento.

## **10. Desarrollo del proceso**

### ***10.1. Planificación***

Como punto de partida para el desarrollo de la planificación se llevaron a cabo dos talleres grupales con la participación de todos los miembros de los niveles de supervisión y gerencia, además del nivel directivo.

La finalidad de los mismos fue trabajar en la definición de objetivos y competencias. Debemos aclarar que estos talleres fueron reforzados con reuniones individuales de las cuales salieron los objetivos finales que se expondrán.

La dinámica del primer taller pretendió desarrollar tres objetivos generales de toda la organización que se transformaron en el sustento de los objetivos individuales de cada puesto, los mismos se describen a continuación:

- a) Crecimiento en ventas de combustibles y lubricantes en un 3% en forma semestral.
- b) Disminución de costos operativos en un 1,5% neto de inflación en forma semestral.
- c) Disminución a siete días los días de venta en cuenta corriente en forma semestral.

Luego de este primer taller se prosiguió a generar las reuniones individuales de cada colaborador con su jefe, en esta reunión se coordinaron los objetivos individuales y cómo estos aportan a los objetivos generales de la organización, además de determinar la ponderación de cada uno de estos o grado de importancia en comparación con los otros y los planes de acción a llevar a cabo para la consecución de estos objetivos.

A continuación, se muestran los objetivos mencionados y los planes de acción (Véanse Tablas N° 4 a N° 11). También se indican la frecuencia de seguimiento y evaluación a los cuales se hará alusión en la etapa correspondiente:

Tabla N° 4. Nuevos objetivos por puesto de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Información recaudada por el autor

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>UM*</b>	<b>VES*</b>	<b>VEPP*</b>	<b>FS*</b>	<b>FE*</b>	<b>FEPP*</b>
Gerencia	Crecimiento en ventas de lubricantes y combustibles	(Ventas del período actual/Ventas del período anterior)-1	Lts	3%	1,00%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Gerencia	Disminución de costos operativos	(Costos operativos del período actual/Costos operativos del período anterior)-1 * Valores deflactados	ARS	-1.5%	-0,5%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Gerencia	Disminución de los días de ventas en cuentas corrientes	(Días de ventas en ctas. ctes. período actual/Días de ventas en ctas. ctes. período anterior)-1	Días	-10%	-3,33%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado Financiero	Disminución de gastos financieros	(Gastos financieros del período actual/Gastos financieros del período anterior)-1 * Valores deflactados	ARS	-1.5%	-0,5%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado Financiero	Incremento de las visitas de cobranzas	(Cantidad de visitas de cobranzas de período actual/Cantidad de vistas de cobranzas período anterior)-1	Ud	30%	10,00%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado Financiero	Disminución de morosidad	(Cantidad de Morosos período actual/Cantidad de morosos períodos anteriores)-1	Ud	-10%	-3,33%	Quincenal	Semestral	Bimestral

\*UM (Unidad de medida) \*VES (Valor esperado semestral) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto)\*FS (Frecuencia de seguimiento)

\*FE (Frecuencia de evaluación) \*FEPP (Frecuencia de evaluación prueba piloto).

Tabla N° 5. Nuevos objetivos por puesto de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>UM*</b>	<b>VES*</b>	<b>VEPP*</b>	<b>FS*</b>	<b>FE*</b>	<b>FEPP*</b>
Encargado de compras	Disminución de quiebre stock	(Cantidad de quiebres de stock período actual/Cantidad de quiebres de stock período anterior)-1	Ud	-10%	-3,33%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de compras	Disminución de compras urgentes	(Cantidad de compras urgentes período actual/Cantidad de compras urgentes período anterior)-1	Ud	-10%	-3,33%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de compras	Disminución de gastos en consumibles	(Gastos en consumibles del período actual/Gastos en consumibles del período anterior)-1 * Valores deflactados	ARS	-1.5%	-0,50%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de Adm.	Disminución de días de atraso en el circuito comercial	(Cantidad de días de atraso período actual/Cantidad de días de atraso período anterior)-1	Días	-10%	-3,33%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de Adm.	Incremento de cantidad de Auditorías	(Cantidad auditorías período actual/Cantidad de auditorías período anterior)-1	Ud	10%	3,33%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de Adm.	Disminución de días de atraso en tarjetas de crédito	(Cantidad de días de atraso período actual/Cantidad de días de atraso período anterior)-1	Días	-10%	-3,33%	Quincenal	Semestral	Bimestral

\*UM (Unidad de medida)\*VES (Valor esperado semestral)\*VEPP (Valor esperado prueba piloto)\*FS (Frecuencia de seguimiento)\*FE (Frecuencia de evaluación)\*FEPP (Frecuencia de evaluación prueba piloto)

Tabla N° 6. Nuevos objetivos por puesto de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>UM*</b>	<b>VES*</b>	<b>VEPP*</b>	<b>FS*</b>	<b>FE*</b>	<b>FEPP*</b>
Encargado de RRHH	Incremento de cumplimiento de plan de capacitación de la petrolera	(Cantidad de capacitaciones dadas período actual/ Cantidad de capacitaciones dadas período anterior)-1	Ud	15%	5,00%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de RRHH	Incremento de satisfacción del personal	(Cantidad de personal satisfecho período actual/Cantidad de personal satisfecho período anterior)-1	Ud	3%	1,00%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de RRHH	Incremento de utilización de ciclo de servicio	(Cantidad de operaciones con ciclo completo período actual/Cantidad de operaciones con ciclo completo período anterior)-1	Ud	5%	1,67%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de Canje	Incremento de la cantidad de toneladas canjeadas	(Cantidad de toneladas canjeadas período actual/ Cantidad de toneladas canjeadas dadas período anterior)-1	Tn	5%	1,67%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de Canje	Disminución de días de atraso en la liquidación final	(Cantidad de días de atraso período actual/ Cantidad de días de atraso período anterior)-1	Días	-10%	-3,33%	Quincenal	Semestral	Bimestral

\*

*UM (Unidad de medida) \*VES (Valor esperado semestral) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto) \*FS (Frecuencia de seguimiento) \*FE (Frecuencia de evaluación) \*FEPP (Frecuencia de evaluación prueba piloto).*

Tabla N° 7. Nuevos objetivos por puesto de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Información recaudada por el autor

Puesto	Objetivo	Indicador	UM*	VES*	VEPP*	FS*	FE*	FEPP*
Encargado de Canje	Incremento del resultado operativo de canje	(Resultado operativo del período actual/ Resultado operativo del período anterior)-1	Días	5%	1,67%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de Deposito	Días sin accidentes	Cantidad de días sin accidentes (El único valor valido del indicador es 100%, que muestra la inexistencia de accidentes)	Días	100%	100%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de Deposito	Incremento de puntaje obtenido check list de la petrolera	(Puntaje obtenido período actual/Puntaje obtenido período anterior)-1	Ud	5%	1,67%	Quincenal	Semestral	Bimestral
Encargado de Deposito	Disminución de la cantidad de productos deteriorados	(Cantidad de productos deteriorados período actual/ Cantidad de productos deteriorados período anterior)-1	Ud	-5%	-1.67%	Quincenal	Semestral	Bimestral

\*UM (Unidad de medida) \*VES (Valor esperado semestral) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto) \*FS (Frecuencia de seguimiento)

\*FE (Frecuencia de evaluación) \*FEPP (Frecuencia de evaluación prueba piloto)

Tabla N° 8. Planes de acción por puesto de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente:  
Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plan de acción</b>
Gerencia	Crecimiento en ventas de lubricantes y combustibles	1) Planificación de visitas comerciales semanales de la fuerza de ventas. 2) Aumento de la frecuencia de visitas a los clientes.
Gerencia	Disminución de costos operativos	1) Planificación de ruta logística por zona de reparto. 2) Revisión de costos de logística para renegociación con los proveedores.
Gerencia	Disminución de los días de ventas en cuentas corrientes	1) Capacitación de la fuerza comercial en los diferentes medios de pago. 2) Incorporación a las visitas comerciales la gestión de cobranza.
Encargado Financiero	Disminución de gastos financieros	1) Renegociación de gastos bancarios para la venta de CPD. 2) Incremento de los pagos a proveedores con Cheques de terceros.
Encargado Financiero	Incremento de las visitas de cobranzas	1) Planificación de hoja de ruta de cobranza. 2) Asignación de personal que controle la gestión de la cobranza.
Encargado Financiero	Disminución de morosidad	1) Incorporación de carpetas crediticias para nuevos clientes. 2) Realización de dos controles semanales de las deudas a vencer en montos y plazos.

Tabla N° 9. Planes de acción por puesto de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente:  
Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plan de acción</b>
Encargado de Compras	Disminución de quiebre stock	1) Determinación de plazo promedio de entrega de los proveedores y niveles de stock crítico para diagramar los pedidos de mercadería.
Encargado de Compras	Disminución de compras urgentes	1) Desarrollo de una planificación semanal de las compras a realizar. 2) Capacitación del personal sobre la importancia de evitar compras urgentes y no programadas.
Encargado de Compras	Disminución de gastos en consumibles	1) Revisión de la composición de los gastos en consumibles para determinar los de mayor importancia y cuáles es posible suprimir 2) Renegociación de precios con los proveedores actuales y generación de nuevos proveedores.
Encargado de Adm.	Disminución de días de atraso en el circuito comercial	1) Diagnostico de los errores más frecuentes en el circuito comercial para determinar posibles soluciones y capacitar al personal para esta tarea.
Encargado de Adm.	Incremento de cantidad de auditorías	1) Generación de un calendario de auditorías mensuales. 2) Realización de un instructivo de los puntos que se deben auditar.
Encargado de Adm.	Disminución de días de atraso en tarjetas de crédito	1) Asignación de mayor cantidad de tiempo de un administrativo al control de liquidaciones y su incorporación al sistema informático. 2) Delegación del control de los plazos de acreditación al personal que realiza la auditoría.

Tabla N° 10. Planes de acción por puesto de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente:  
Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plan de acción</b>
Encargado de RRHH	Incremento del cumplimiento de plan de capacitación de la petrolera	1) Producción del plan de capacitación que contemple los objetivos de la compañía. 2) Asignación de dos computadoras específicas dentro de la sala de capacitación para que el personal realice e-learning
Encargado de RRHH	Incremento de satisfacción del personal	1) Incorporación de nuevos beneficios no monetarios (horarios flexibles, descuentos en supermercados, presentes para fechas especiales, entre otros). 2) Realización de reconocimientos dentro del programa de gestión del desempeño.
Encargado de RRHH	Incremento de utilización de ciclo de servicio	1) Capacitación a los colaboradores de cómo se debe llevar adelante el ciclo de servicio y la importancia del mismo. 2) Realización de llamados telefónicos a una mayor cantidad de clientes para determinar el cumplimiento del ciclo de servicios.
Encargado de Canje	Incremento de la cantidad de toneladas canjeadas	1) Informar a los clientes de los beneficios impositivos y administrativos de esta forma de pago. 2) Generación de promociones mensuales relacionadas con el canje.
Encargado de Canje	Disminución de días de atraso en la liquidación final	1) Asignación de mayor carga horaria de personal administrativo para procesar liquidaciones 2) Aceleración de la gestión de las liquidaciones de calidad de puerto.

Tabla N° 11. Planes de acción por puesto de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente:  
Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plan de acción</b>
Encargado de Canje	Incremento del resultado operativo de canje	1) Aumento de las comisiones cobradas por entrega de cereal. 2) Incorporación del cobro de un porcentaje de la tarifa a los transportes de carga.
Encargado de Deposito	Días sin accidentes	1) Generación de simulacro de incendio tres veces al año 2) Auditar el uso de elementos de protección personal dentro de la planta.
Encargado de Deposito	Incremento de puntaje obtenido check list de la petrolera	1) Realización de un check list mensual para determinar puntos de mejora. 2) Producción de un plan acción mensual de acuerdo a los errores encontrados.
Encargado de Deposito	Disminución de la cantidad de productos deteriorados	1) Determinación de normas escritas de manipulación y estiva de productos. 2) Incrementación del tiempo dedicado al control de envases al momento de la descarga.

Luego de haber determinado los objetivos con la realización del primer taller y las reuniones individuales, se comenzó con el segundo taller con la finalidad de consensuar cuáles deberían ser las competencias a desarrollar para el logro de los objetivos. Durante el taller se dialogó de las competencias actuales y de la necesidad de transformarlas entendiendo que para lograr ser cada vez más competitivos en un entorno que así lo requiere, es preciso desarrollar nuevas competencias y diferentes a las actuales.

De esta manera surgieron las siguientes competencias que se describen a continuación:

- **Creatividad e Innovación:** Se refiere al esfuerzo y capacidad de pensar y generar ideas y alternativas que están “más allá de lo de siempre” para diferenciarnos y ser cada vez mejores. Comprende la elaboración de ideas nuevas, por un lado, y la implementación de las mismas, por el otro. En síntesis, se trata de “pensar lo impensado e implementarlo”.

- Trabajo en Equipo: Es trabajar y actuar para lograr que la suma de las partes sea mayor que el todo. Es considerar por anticipado el impacto que, sobre los demás y el trabajo de los demás, tendrá cada una de nuestras acciones y decisiones.
- Integridad Personal: Abarca la honestidad, la sinceridad, la humildad y el respeto. Pero básicamente se distingue por la coherencia entre lo que se dice y se hace y por el cumplimiento de los compromisos que se asumen. La Integridad personal marca la confianza y credibilidad en los demás, que despierta cada individuo.
- Comunicación Efectiva: Es la clave para la motivación, la participación y el compromiso. Se compone, mínimamente por:
  - a) Empatía: capacidad y disposición de ponerse en los zapatos del otro para comprender las sensaciones, emociones y sentimientos de los demás. Se logra escuchando y prestando atención al lenguaje verbal, gestual y corporal.
  - b) Asertividad: es la actitud que nos lleva a expresarnos de un modo directo, honesto, firme y respetuoso. Es saber decir que NO o realizar una crítica cuando corresponda, en un entorno de relaciones sanas y positivas.
  - c) Resiliencia: es saber afrontar y sobreponerse a las adversidades y salir airoso y fortalecido. Mirar el “vaso vacío” como una oportunidad para empezar a llenarlo.
- Reconocimiento: Absolutamente necesario para alcanzar motivación y compromiso. Implica un refuerzo de actitudes y conductas positivas. El reconocimiento hace que la gente se sienta bien y, por lo tanto, trabaje mejor. Ya sea positivo o negativo, el reconocimiento es el “combustible” para generar entusiasmo.
- Agente de Cambio: Implica salir de la propia zona de confort para convertirse en una invitación para que los demás hagan lo mismo y generen acciones que lleven a un estado de superación permanente. Consiste en ser un entusiasta ante los desafíos.

Debemos aclarar que estas competencias tendrán diferentes niveles que serán incorporados en el proceso de evaluación. A continuación, se expresa la escala que se utilizará:

- 1) Insatisfactorio.
- 2) Debajo de las expectativas.
- 3) Cumple las expectativas.

- 4) Supera las expectativas.
- 5) Excelente.

Se tratará de un verdadero desafío y aprendizaje evaluar competencias tan “blandas” como importantes.

Sobre este punto se habló extensamente en cada uno de los talleres y, en principio, hay una disposición muy favorable a trabajar para disminuir al máximo posible la subjetividad.

Debemos aclarar que en cada uno de los talleres desarrollados se especificó cuál es el rol de los RRHH dentro del proceso de gestión del desempeño, que el mismo consiste en una tarea de apoyo permanente y que la responsabilidad de llevar adelante el modelo es de los mandos medios.

Como todo proceso llevará un tiempo de puesta a punto de su implementación y escuchar las voces y los comentarios de todos los involucrados será esencial para ir realizando los ajustes que seguramente se necesitarán hasta llegar a un punto de satisfacción, para luego continuar trabajando en su mejora continua.

Como un ítem de sobresaliente importancia, debemos destacar la participación activa de los empleados en la elaboración de este proceso. Su contribución fue importante y valiosa.

Esa participación generó un nuevo canal de comunicación entre niveles distintos de la organización. Predominó la escucha activa, el interés y el compromiso.

### ***10.2. Seguimiento continuo***

El seguimiento continuo es una de las piedras fundamentales del proceso de gestión del desempeño y radica en mantener conversaciones permanentes de retroalimentación. En la organización bajo análisis existe este tipo de *feedback* continuo, dado que posee una estructura chata, un pequeño número de colaboradores y de acuerdo a lo relevado una muy buena comunicación y clima laboral, pero este proceso permanente de diálogo y *feedback* debe ser acompañado por momentos planificados, específicos y formalizados.

Para este fin se propone un encuentro quincenal de seguimiento entre el colaborador y su jefe, en donde pueden verificarse los siguientes temas:

- 1) Proyección de los objetivos.
- 2) Situación de cada una de las competencias.
- 3) Estado de los planes de acción.
- 4) Acciones correctivas.
- 5) Reafirmación de actitudes correctas.
- 6) Reconocimiento por el desempeño.
- 7) Situaciones conflictivas.
- 8) Limitaciones para el cumplimiento de los objetivos.
- 9) Buenas prácticas.

El listado mencionado es simplemente enunciativo y debe servir como guía, pero por ningún motivo es un elemento restrictivo para el desarrollo de los diálogos y *feedback* que deben llevarse a cabo en esta etapa, si bien se está formalizando un encuentro quincenal, nada imposibilita que las conversaciones sobre los ítems planteados se sigan desarrollando durante todo el tiempo, que es lo más rico de esta parte del proceso.

La naturaleza conversacional de esta etapa hará que el momento de desarrollar la evaluación final no sea otra cosa que una conversación conclusiva como resultado de todas las mantenidas durante el período.

Debemos dejar establecido que en la etapa de capacitación se debe formar a todo el nivel gerencial y de supervisión acerca de la importancia de que las conversaciones deben ser bidireccionales y usarse como un momento constructivo y de aprendizaje mutuo.

En la capacitación también se le debe transmitir a los líderes acerca de la importancia de su función como coach, donde deben acompañar y guiar a sus colaboradores en las conductas necesarias para el logro de los objetivos. Una competencia a desarrollar y mejorar permanentemente.

### ***10.3. Evaluación***

Luego de desarrollar las etapas de planificación y seguimiento, nos abocaremos a explicar cómo se llevará adelante la etapa de evaluación.

Para el presente trabajo la evaluación se hará a los dos meses de iniciado el proceso a través de una reunión individual con cada colaborador, la misma marcará el momento de exponer los resultados obtenidos y el grado de aplicación de las competencias especificadas.

Se debe capacitar a los líderes para que comprendan su rol en esta etapa y la manera de llevarlo a cabo, deben vislumbrar que es el momento de generar los planes para trazar el puntapié inicial para llevar adelante las mejoras del nuevo ciclo de gestión del desempeño.

A continuación, se muestran los métodos elegidos para llevar adelante la evaluación de objetivos, de competencias y global.

#### ***10.3.1. Evaluación de objetivos***

El método elegido para la evaluación de objetivos se realiza teniendo en cuenta el valor esperado para el objetivo en comparación con el obtenido, encontrando de esta manera un porcentaje de cumplimiento. El mismo debe ser multiplicado por un porcentaje de ponderación, establecido de acuerdo a la importancia de ese objetivo para cada puesto evaluado. Luego se realiza una sumatoria de todos los valores alcanzados.

Una vez obtenido el resultado final se lo encasilla dentro de una escala cualitativa que será la base para la evaluación global.

A continuación, se exponen las tablas N°12 al N°18 donde se especifica el método de cálculo y la ponderación asignada para cada puesto gerencial y de supervisión.

Tabla N°12. Método de evaluación de objetivos por puesto para Nelio R. Pignatta y Cía.

S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

Puesto	Objetivo	Indicador	VEPP*	PC*	P*	RF*
Gerencia	Crecimiento en ventas de lubricantes y combustibles	(Ventas del período actual/Ventas del período anterior)-1	1,0%		50%	
Gerencia	Disminución de costos operativos	(Costos operativos del período actual/Costos operativos del período anterior)-1 * Valores deflactados	-0.5%		20%	
Gerencia	Disminución de los días de ventas en cuentas corrientes	(Días de ventas en ctas. ctes. período actual/Días de ventas en ctas. ctes. período anterior)-1	-3,3%		30%	
					RFT*	

\*VEPP (Valor esperado en Prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento: Resultado obtenido/resultado esperado) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final: PC\*P) \*RFT (Resultado final total: Suma de todos los RF).

Tabla N° 13. Método de evaluación de objetivos por puesto para Nelio R. Pignatta y

Cía. S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

Puesto	Objetivo	Indicador	VEPP*	PC*	P*	RF*
Encargado Financiero	Disminución de gastos financieros	(Gastos financieros del período actual/Gastos financieros del período anterior)-1 * Valores deflactados	-0,5%		40%	
Encargado Financiero	Incremento de las visitas de cobranzas	(Cantidad de visitas de cobranzas de período actual/Cantidad de vistas de cobranzas período anterior)-1	10,0%		30%	
Encargado Financiero	Disminución de morosidad	(Cantidad de Morosos período actual/Cantidad de morosos períodos anteriores)-1	-3,33%		30%	
					RFT*	

\*VEPP (Valor esperado en Prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento: Resultado obtenido/ resultado esperado) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final: PC\*P) \*RFT (Resultado final total: Suma de todos los RF).

Tabla N°14. Método de evaluación de objetivos por puesto para Nelio R. Pignatta y Cía.

S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

Puesto	Objetivo	Indicador	VEPP*	PC*	P*	RF*
Encargado de compras	Disminución de quiebre stock	(Cantidad de quiebres de stock período actual/Cantidad de quiebres de stock período anterior)-1	-3,33%		50%	
Encargado de compras	Disminución de compras urgentes	(Cantidad de compras urgentes período actual/Cantidad de compras urgentes período anterior)-1	-3,33%		30%	
Encargado de compras	Disminución de gastos en consumibles	(Gastos consumibles del período actual/Gastos consumibles del período anterior)-1 * Valores deflactados	-0,50%		20%	
					<b>RFT*</b>	

\*VEPP (Valor esperado en Prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento: Resultado obtenido/ resultado esperado) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final: PC\*P) \*RFT (Resultado final total: Suma de todos los RF).

Tabla N°15. Método de evaluación de objetivos por puesto para Nelio R. Pignatta y Cía.

S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

Puesto	Objetivo	Indicador	VEPP*	PC*	P*	RF*
Encargado de Adm.	Disminución de días de atraso en el circuito comercial	(Cantidad de días de atraso período actual/Cantidad de días de atraso período anterior)-1	-3,33%		40%	
Encargado de Adm.	Incremento de cantidad de Auditorías	(Cantidad auditorías período actual/Cantidad de auditorías período anterior)-1	3,33%		30%	
Encargado de Adm.	Disminución de días de atraso en tarjetas de crédito	(Cantidad de días de atraso período actual/Cantidad de días de atraso período anterior)-1	-3,33%		30%	
					<b>RFT*</b>	

\*VEPP (Valor esperado en Prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento: Resultado obtenido/ resultado esperado) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final: PC\*P) \*RFT (Resultado final total: Suma de todos los RF).

Tabla N°16. Método de evaluación de objetivos por puesto para Nelio R. Pignatta y Cía.  
S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>VEPP*</b>	<b>PC*</b>	<b>P*</b>	<b>RF*</b>
Encargado de RRHH	Incremento de cumplimiento de plan de capacitación de la petrolera	(Cantidad de capacitaciones dadas período actual/ Cantidad de capacitaciones dadas período anterior)-1	5,00%		40%	
Encargado de RRHH	Incremento de satisfacción del personal	(Cantidad de personal satisfecho período actual/Cantidad de personal satisfecho período anterior)-1	1,00%		30%	
Encargado de RRHH	Incremento de utilización de ciclo de servicio	(Cantidad de operaciones con ciclo completo período actual/Cantidad de operaciones con ciclo completo período actual)-1	1,67%		30%	
					<b>RFT*</b>	

\*VEPP (Valor esperado en Prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento: Resultado obtenido/resultado esperado) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final: PC\*P) \*RFT (Resultado final total: Suma de todos los RF).

Tabla N°17 Método de evaluación de objetivos por puesto para Nelio R. Pignatta y Cía.  
S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>VEPP*</b>	<b>PC*</b>	<b>P*</b>	<b>RF*</b>
Encargado de Canje	Incremento de la cantidad de toneladas canjeadas	(Cantidad de toneladas canjeadas período actual/ Cantidad de toneladas canjeadas dadas período anterior)-1	1,67%		34%	
Encargado de Canje	Disminución de días de atraso en la liquidación final	(Cantidad de días de atraso período actual/ Cantidad de días de atraso período anterior)-1	-3,33%		33%	
Encargado de Canje	Incremento del resultado operativo de canje	(Resultado operativo del período actual/Resultado operativo de período anterior)-1	1,67%		33%	
					<b>RFT*</b>	

\*VEPP (Valor esperado en Prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento: Resultado obtenido/resultado esperado) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final: PC\*P). \*RFT (Resultado final total: Suma de todos los RF).

Tabla N°18 Método de evaluación de objetivos por puesto para Nelio R. Pignatta y Cía.

S.A. Fuente: Información recaudada por el autor.

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>VEPP*</b>	<b>PC*</b>	<b>P*</b>	<b>RF*</b>
Encargado de depósito	Días sin accidentes	Cantidad de días sin accidentes (El único valor valido del indicador es 100%, que muestra la inexistencia de accidentes)	100%		50%	
Encargado de depósito	Incremento de puntaje obtenido check list de la petrolera	(Puntaje obtenido período actual/Puntaje obtenido período anterior)-1	1.67%		30%	
Encargado de depósito	Disminución de la cantidad de productos deteriorados	(Cantidad de productos deteriorados período actual/ Cantidad de productos deteriorados período anterior)-1	-1.67%		20%	
					<b>RFT*</b>	

*\*VEPP (Valor esperado en Prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento: Resultado obtenido/resultado esperado) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final: PC\*P) \*RFT (Resultado final total: Suma de todos los RF).*

Una vez obtenido el RFT (Resultado final total), se debe volcar a la tabla siguiente (Véase Tabla N°19), donde este resultado numérico se transforma en una calificación cualitativa que será parte de la evaluación final.

Tabla N°19 Fuente: Escala de traspaso de calificación de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

Información recaudada por el autor.

<b>Escala</b>	<b>RFT*</b>
Insatisfactorio	<75%
Debajo de las expectativas	75%-95%
Cumple las expectativas	95%-105%
Supera las expectativas	105%-120%
Excelente	>120%

### 10.3.2. Evaluación de competencias

Para evaluar las competencias se utiliza la siguiente escala:

Tabla N°20. Escala de calificación de competencias Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

Fuente: Información recaudada por el autor.

Desempeño	Definición
<b>Excelente</b>	Son los empleados que se destacan por su nivel de excelencia en el cumplimiento de las competencias y que generan una contribución excepcional a la organización.
<b>Supera las expectativas</b>	Son los empleados que, por su nivel de cumplimiento de las competencias requeridas, se han convertido en referentes. Son personas altamente comprometidas y valoradas.
<b>Cumple las expectativas</b>	Esta calificación está reservada para aquellos empleados cuyas competencias demostradas alcanzan el nivel mínimo requerido por la Empresa y sería deseable que alcanzaran una mejora.
<b>Debajo de las expectativas</b>	Sus competencias no alcanzan, en conjunto, el mínimo requerido por la Empresa.
<b>Insatisfactorio</b>	Sus competencias, en conjunto, están notablemente por debajo del mínimo requerido por la Empresa.

De esta manera con la escala explicitada en la tabla N° 20 se hace una evaluación global de las competencias determinadas en la etapa de planificación, obteniendo así una calificación cualitativa, que se transformará en una parte sustancial para lograr una calificación final de cada colaborador.

A manera de repaso se muestran las competencias que serán evaluadas:

- Creatividad e innovación
- Trabajo en equipo
- Integridad personal
- Comunicación efectiva
- Reconocimiento
- Agente de cambio

### 10.3.3. Evaluación global

Para finalizar es preciso desarrollar la evaluación global que consiste en obtener una nota final que contempla las evaluaciones de objetivos y competencias. Para ello se utilizará la matriz que se muestra a continuación:

Tabla N° 21. Matriz de evaluación Global de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

Fuente: Información recaudada por el autor.

Escala de Competencias	EX			SE	EX	EX
	SE		CE	CE	SE	EX
	CE	CE	DE	CE	CE	SE
	DE	IN	DE	DE	DE	
	IN	IN	IN	DE		
		IN	DE	CE	SE	EX
Escala de objetivos						

Debemos recordar que para la evaluación de objetivos y competencias se obtuvo una nota de acuerdo a una escala con estos niveles: IN (insatisfactorio), DE (debajo de las expectativas), CE (Cumple expectativas), SE (Supera las expectativas), EX (Excelente).

De esta manera se busca en cada eje de la matriz el resultado para objetivos y competencias, en donde la intersección de ambos ejes arrojará la calificación final del colaborador en una escala cualitativa.

Es así que se obtiene una valoración final cualitativa del colaborador que tiene que ser trasladada al mismo como una oportunidad de crecimiento, una construcción y mejora que podrá ser utilizada para retroalimentar el ciclo siguiente de mejora continua dentro de la organización.

La valoración no será un dato sorpresivo al haberse realizado un seguimiento continuo conjuntamente con el colaborador.

Es importante destacar que los puntos grises dentro de la matriz no deberían ocurrir y si se dan pueden mostrar alguna falla en el proceso evaluativo.

## 11. Comunicación y Capacitación a todos los involucrados

La comunicación y capacitación se llevó a cabo en dos talleres, en el primero se trabajó en los conceptos teóricos del sistema de gestión del desempeño:

- Definición del modelo.
- Beneficios.
- Objetivos.
- Ventajas.
- Desafíos.
- Oportunidades.
- Proceso de gestión desempeño.
- Rol de los líderes de la organización.

Dentro del taller se expuso en forma mucho más profunda el rol del liderazgo para la implementación del modelo, se hizo hincapié fundamentalmente en la necesidad de empatía y escucha activa por parte de los líderes de la organización.

Se les mostró a los participantes la necesidad de ser agentes de cambio, de predicar con el ejemplo y de guiar a los colaboradores para lograr el crecimiento propio y de la organización.

En el taller se explicó la importancia de salir de la zona de confort y abandonar el *Status quo* como una manera de lograr lo que se necesita para ser competitivo.

El primer taller contó con la participación del presidente de la organización, quien enfatizó la convicción de llevar adelante la implementación del modelo y su importancia como una herramienta para lograr un cambio para el desarrollo de los colaboradores y ser más competitivos en los tiempos que corren.

Expresó a los colaboradores que la organización los apoyará en todo lo que se requiera para la implementación del modelo.

El segundo taller tuvo como objetivo principalmente trabajar en el proceso para llevar a cabo la implementación del modelo.

Se mostraron los objetivos generales de la organización y los individuales de cada colaborador y cómo estos influyen en la empresa, además de los planes de acción que fueron trazados en un taller grupal y las reuniones individuales.

En esta parte del taller se especificaron los indicadores y fórmula de cálculo de cada objetivo, así como las frecuencias de seguimiento y evaluación.

Luego se explicó cómo debe ser llevada a cabo la etapa de seguimiento, mostrando la importancia de tener una comunicación fluida en forma permanente con cada colaborador y que más allá de contar con un diálogo continuo dada la cercanía con cada uno, es preciso tener un espacio formal de seguimiento, para ello se mostró la conveniencia de que este espacio sea llevado en forma quincenal.

Un punto importante para destacar es que se manifestó la necesidad de trabajar en esta etapa con un *feedback* permanente y de cumplir un rol de coach, guiando al trabajador para el logro de los objetivos y aplicación de las competencias.

Por último, se les informó a los colaboradores cómo sería llevada a cabo la evaluación final de cada uno. Se mostraron los métodos específicos, detallados en el apartado anterior, y cómo deben ser utilizados para los objetivos, competencias y evaluación global.

No podemos dejar de mencionar que en cada uno de los talleres se dialogó acerca de cuál es el verdadero rol del área de RRHH, indicando que su función dentro del proceso de gestión del desempeño es de apoyo y acompañamiento, de esta manera se muestra a los colaboradores cuáles son las reales expectativas que se deben generar del área de RRHH.

## **12. Implementación del modelo**

La implementación del modelo comenzó el 1 de noviembre de 2021. Nuevamente, en esa oportunidad, se realizó una reunión recordatoria para reafirmar el inicio de la implementación.

Esta reunión contó con la participación de los directivos de la empresa como una muestra de interés, apoyo y reafirmación de la puesta en marcha del proceso.

Posteriormente se recalcó con cada colaborador los objetivos y competencias ya acordados previamente. Se puso de manifiesto que cualquier inconveniente o duda relacionada con la implementación podría ser evacuada a lo largo de todo el proceso.

Al principio, como toda situación que busca romper las formas habituales de hacer las cosas, generó dudas. Con el correr de los días surgieron los primeros inconvenientes relacionados con las unidades de medida de algunos objetivos. Avanzada la primera quincena se inició la etapa formal de seguimiento donde se expusieron los avances y proyecciones de los objetivos y como se daban las conductas necesarias para llevar adelante la persecución de los mismos.

En este primer corte de seguimiento los colaboradores se mostraron un poco sorprendidos de la posición del líder, de evaluar en forma conjunta la proyección de resultados, es de destacar que no hubo grandes cambios en la actitud de los empleados que difiriese de la etapa previa de la implementación.

Ya en la semana siguiente muchos de los colaboradores empezaron a tener una actitud diferente, siendo más proactivos en relación a las acciones para lograr los resultados, incluso se dieron consultas atinentes a las competencias y propuestas para mejorar. Debemos aclarar que no todos los colaboradores mostraron el mismo grado motivacional respecto al modelo.

En la segunda etapa de seguimiento la situación empezó a revertirse y la mayoría de los colaboradores comenzó a darle importancia a los objetivos, competencias y a los planes de acción trazados. En las reuniones de seguimiento se inició con el diálogo acerca de por qué se estaban obteniendo determinados resultados, los inconvenientes y desafíos que se necesitaban sobrepasar.

En cuanto al liderazgo, cabe destacar que, a los conductores, al comienzo, les costó generar ese espacio permanente de diálogo y, más aún, la necesidad de asumir un rol diferente al habitual y comportarse como un coach o guía; pero con el correr de las semanas el líder fue incorporando este desafío de actuar de manera diferente. Debemos aclarar que habiendo transcurrido un mes, seguían surgiendo dudas en algunos colaboradores sobre el “por qué” de llevar adelante este proceso o de su verdadera utilidad.

Más allá de estos inconvenientes, en diálogo con los colaboradores se podía observar una mejora en la iniciativa de los mismos, enfocadas en corregir sus conductas y sus resultados y al líder concentrado en cómo acompañar a cada colaborador para esto.

Cerrado el primer mes se desarrolló un pequeño taller con el objetivo de evacuar dudas y evaluar cómo se estaba dando la etapa de implementación. En él surgieron inconvenientes acerca de que algunos objetivos podían ser más desafiantes de lo que se había planificado y sería necesario ajustarlos para no desmotivarse, por otro lado, los colaboradores plantearon que sería importante recibir capacitación para mejorar las competencias establecidas. La solicitud radicó básicamente en cursos relacionados con el trabajo en equipo, cómo proporcionar reconocimiento o cómo mejorar la creatividad e innovación.

Durante el taller siguieron apareciendo actitudes críticas del proceso, de algunos colaboradores. Con esta situación se le pidió al líder correspondiente que reforzara la comunicación con ese colaborador y un trabajo más cercano con el objetivo de lograr una mayor colaboración y compromiso.

En las dos semanas previas a la tercera etapa de seguimiento se ayudó a estos colaboradores para que trabajaran activamente en sus objetivos y competencias.

Ya sobre la tercera etapa de seguimiento se comenzaron a observar algunos cambios en las proyecciones de los objetivos y cómo se intentaban modificar conductas para el logro de esto, a esta altura empezaron a adquirir preponderancia los planes de acción trazados y tratar de respetar las acciones planificadas como mecanismo fundamental para el logro de resultados, la mayoría de los empleados comenzó a entender la importancia de tener un plan y de medir sus efectos.

Muchos de aquellos que no creían en la importancia empezaron a observar cómo sus compañeros de otras áreas obtenían mejoras en sus resultados.

Habiendo transcurrido sesenta días de la prueba piloto, llegó el momento de la evaluación final como un corte bimestral. Para la mayoría de los colaboradores, los que realmente le dieron la importancia al proceso, esta etapa no tuvo sobresaltos y fue tomada de una manera positiva, si bien se observaron resultados disímiles y porcentajes de cumplimiento de los planes diversos, la mayoría de los resultados mostraron mejoras como se expondrá en la próxima etapa.

Para los empleados que lograron adaptarse a la implementación, esta etapa no fue más que un corolario de un trabajo que transcurrió en los últimos 60 días, más allá de que se dieron algunos errores en la planificación fueron tomados como un aprendizaje para el líder y cada colaborador.

Para las personas que no pudieron del todo adaptarse a la implementación del modelo, la etapa de evaluación fue algo sorpresiva, dado que no le dieron la importancia que la organización pretendía. Debemos destacar que es posible que parte de la responsabilidad de que estos colaboradores no hayan logrado incorporarse totalmente al modelo es de la organización, del líder o de ambos, por no encontrar la manera de motivar o incorporar a todos a este proceso.

Como resumen se puede decir que la implementación en prueba piloto no tuvo grandes sobresaltos, la mayoría de los colaboradores acogieron el proceso de implementación con gran cordialidad y motivación.

Trabajar con un plan de acción determinado agregó valor a cada colaborador y le permitió tener un norte de algunas de sus acciones, situación que podrá extrapolarse a la mayoría de sus labores y generar valor sostenido en el largo plazo.

### 13. Evaluación de resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada puesto conjuntamente con los comentarios relevantes de los resultados logrados:

Tabla N° 22. Cumplimiento de objetivos para el puesto de Gerencia de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Información recaudada por el autor

Puesto	Objetivo	Indicador	UM*	VES*	VEPP*	VAPP*	PC*	*P	*RF	Resultado del plan de acción
Gerencia	Crecimiento en ventas de lubricantes y combustibles.	(Ventas del período actual/Ventas del período anterior)-1	Lts	3%	1,00%	0,92%	93%	50%	47%	1) Se logró la planificación de visitas todos los martes. 2) Las visitas se incrementaron, pero sólo un 10% aproximadamente.
Gerencia	Disminución de costos operativos.	(Costos operativos del período actual/Costos operativos del período anterior)-1 * Valores deflactados	ARS	-1.5%	-0,50%	-0,36%	72%	20%	14%	1) Se diseñó ruta logística por zona, pero no se contemplaron pedidos fuera de término. 2) Se analizaron los costos con esquema de Pareto, se observan costos que no es posibles negociar a la baja.
Gerencia	Disminución de los días de ventas en cuentas corrientes.	(Días de ventas en ctas ctes período actual/Días de ventas en ctas ctes período anterior)-1	Días	-10%	-3,33%	-4,00%	117%	30%	35%	1) Se capacitó al personal en funcionamiento de tarjetas de crédito agro, SGR, Canje de granos y CPD 2) La empresa incorporó a los comerciales la gestión de cobranza, en clientes de alto nivel de crédito.
									*RFT	96%

\*VES (Valor esperado semestral) UM (Unidad de medida) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto) \*VAPP (Valor actual prueba piloto). PC (Porcentaje de cumplimiento) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final) \*RFT (Resultado Final total). \*

En la tabla N°22 se puede apreciar que de los tres objetivos de la gerencia solo se logró al 100% bajar los días de ventas en cuentas corrientes, lo que se pudo observar es que este resultado se debió a que las acciones llevadas a cabo fueron de rápida y sencilla implementación, en cuanto a los otros dos objetivos si bien no se lograron, existió una mejora.

Para el caso del incremento en ventas, se realizó una excelente planificación para los días martes, lo complicado fue incrementar la cantidad de visitas que solo subió un 10%, esto puede deberse a la necesidad de incrementar la fuerza comercial.

En cuanto a la disminución de los costos operativos el resultado no alcanzó el objetivo, esto no es por falta de gestión, sino a que al momento de fijar los mismos no se contemplaron los pedidos fuera de término y se subestimó la posibilidad de renegociar precios con proveedores.

Como se observa en la tabla anterior el resultado final total (\*RFT) es de 96%, lo que da una valoración cualitativa: Cumple las expectativas (ver tabla N°19).

Si bien la valoración se encuentra dentro de las expectativas, puede reflejar algunos errores que se han cometido en la definición del plan de acción, como se comentó en los párrafos anteriores.

Al hablar de las competencias el puesto aquí mencionado tiene la siguiente valoración:

Tabla N°23. Valoración de competencias para el puesto de Gerencia de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A Fuente: datos recaudados por el autor

<b>Competencia</b>	<b>Comentarios</b>
Creatividad e innovación	Busca soluciones innovadoras y creativas, además de promoverlas en sus colaboradores.
Trabajo en equipo	Promueve el trabajo en equipo y trata que sus colaboradores adquieran un rol activo dentro de la organización, les indica la importancia de su función.
Integridad personal	Predica con el ejemplo y cumple con sus compromisos
Comunicación efectiva	Logra transmitir los mensajes de manera efectiva y valora la comunicación bidireccional de arriba abajo y viceversa, es honesto y respetuoso.
Reconocimiento	Hace un gran esfuerzo para dar reconocimiento, debe desarrollar en mayor medida esta competencia
Agente de cambio	Apoya la mayoría de los cambios propuestos y es crítico con aquellos que no cree necesarios.

De esta manera podemos valorizar cualitativamente las competencias del puesto de Gerencia de acuerdo a la escala expresada en la tabla N°20: Supera las expectativas, siendo una persona referente y comprometida.

Al momento de hacer la evaluación final del puesto debemos ver la intersección de las dos calificaciones obtenidas para competencias y objetivos, de esta manera la intersección (véase tabla N°21) arroja un resultado cualitativo que cumple con las expectativas (CE).

No podemos dejar de mencionar el último paso de esta evaluación, que fue el *feedback* al colaborador, aquí se le expresó la nota final y se habló básicamente de algunas necesidades de mejora, como es el desarrollo de la competencia de reconocimiento, además de dialogar sobre la importancia de revisar el plan de acción para que contemple algunas variables que no fueron tenidas en cuenta, el colaborador se mostró satisfecho con todo el proceso.

Tabla N°24. Tabla de cumplimiento de objetivos para el puesto de Encargado Financiero de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: datos recaudados por el autor

Puesto	Objetivo	Indicador	UM*	VES*	VEPP*	VAPP*	*PC	*P	*RF	Resultado del plan de acción
Encargado Financiero	Disminución de gastos financieros	(Gastos financieros del período actual/Gastos financieros del período anterior)-1 * Valores deflactados	ARS	-1,5%	-0,05%	-0,045%	90%	40%	36%	1) Se logró mejorar los costos de venta de CPD y no las tasas. 2) Existió una mejora en el pago con cheques de terceros, pero algunos proveedores son reacios a recibir esta forma de pago.
Encargado Financiero	Incremento de las visitas de cobranzas	(Cantidad de visitas de cobranzas de período actual/Cantidad de vistas de cobranzas período anterior)-1	Ud	30%	10,00%	9,00%	90%	30%	27%	1) Se planificó la hoja de ruta de cobranza. 2) No se pudo asignar personal para el seguimiento de la gestión de cobranza.
Encargado Financiero	Disminución de morosidad	(Cantidad de Morosos período actual/Cantidad de morosos período anterior)-1	Ud	-10%	-3,33%	-3,00%	90%	30%	27%	1) La incorporación de carpetas crediticias se ve demorada, porque se requiere una educación del cliente. 2) Sólo se logró una revisión semanal.
									*RFT	90%

\*VES (Valor esperado semestral) UM (Unidad de medida) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto) \*VAPP (Valor actual prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final) \*RFT (Resultado Final total)

Los tres objetivos del puesto de encargado financiero en ningún caso superaron el 90 % estipulado, al referirnos a los gastos financieros los resultados obtenidos se deben principalmente a un mal contexto económico del país, que no permitió negociar a la baja las tasas y al miedo de algunos proveedores de recibir cheques que no sean propios de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

Tanto para la disminución de morosidad, como el incremento de las visitas de cobranzas, no se contempló en la planificación la época del año, en que se realizaría la prueba piloto, en este período existe un pico de demanda dado el inicio de la siembra de soja y maíz, por lo que a la organización le fue difícil destinar horas hombre a estos temas, sumado a que los clientes están en pico de actividad, lo cual hace complejo solicitarles información para el armado de legajos crediticios.

Debemos destacar que para este puesto los objetivos se fijaron demasiado desafiantes haciendo que su cumplimiento sea de difícil logro, la magnitud de los mismos fue hecha sin tener en cuenta el contexto que se mencionó en el párrafo anterior.

De esta manera podemos concluir que la valoración de los objetivos del puesto de encargado financiero arroja un valor de \*RFT igual a 90%, mostrando una calificación por de debajo de las expectativas (DE).

A continuación, se muestra la evaluación de competencias del puesto analizado en este apartado:

Tabla N°25. Valoración de competencias para el puesto de Encargado Financiero de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Datos recaudados por el autor.

<b>Competencia</b>	<b>Comentarios</b>
Creatividad e innovación	Busca solucionar los problemas de manera creativa, siempre está en busca de una salida adicional.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es una materia que le cuesta poner en práctica.
Integridad personal	Cumple con los tiempos de sus compromisos y de no ser posible el cumplimiento explica las causas de ello.
Comunicación efectiva	Es un buen comunicador, empático y honesto.
Reconocimiento	Es una persona motivadora y logra reconocer los logros cuando suceden.
Agente de cambio	Le cuesta adaptarse a los cambios, pero realiza un esfuerzo permanente para lograrlo.

Como se aprecia en la tabla precedente, la valoración de las competencias para el puesto de encargado financiero cumple con las expectativas (CE) y la de objetivos está por debajo de las expectativas (DE), logrando una calificación global para el puesto por debajo de las expectativas (DE).

En la reunión final con el colaborador el tema principal fue la necesidad de replantear nuevamente los objetivos y algunas acciones, dado que su magnitud puede que no coincidiera con la realidad actual de la empresa.

Por otro lado, se puso de relieve la necesidad de mejorar el trabajo en equipo por parte del colaborador con el acompañamiento activo del liderazgo en este proceso.

El colaborador recalcó la importancia del proceso de gestión del desempeño y cómo ayuda a mejorar el crecimiento de las competencias individuales.

Tabla N°26. Cumplimiento de objetivos para el puesto de Encargado de Compras de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

Fuente: Datos recaudados por el autor.

Puesto	Objetivo	Indicador	UM*	VES*	VEPP*	VAPP*	*PC	*P	*RF	Resultado del plan de acción
Encargado de compras	Disminución de quiebre stock	(Cantidad de quiebres de stock período actual/Cantidad de quiebres de stock período anterior)-1	Ud	-10%	-3,33%	-4%	117%	50%	58%	1) Se lograron determinar los plazos promedio de entrega y los niveles de stock crítico que permitan realizar el pedido.
Encargado de compras	Disminución de compras urgentes	(Cantidad de compras urgentes período actual/Cantidad de compras urgentes período anterior)-1	Ud	-10%	-3,33%	-3%	75%	30%	23%	1) Lograron una planificación semanal de compras, pero existe una gran cantidad de estas que son urgentes. 2) Se logró capacitar al personal acerca de la importancia de las compras programadas.
Encargado de compras	Disminución de gastos en consumibles	(Gastos consumibles del período actual/Gastos consumibles del período anterior)-1 * Valores deflactados	ARS	-1,5%	-0,50%	-0,40%	80%	20%	16%	1) La organización revisó los gastos en consumibles y se detectó una baja cantidad plausible de prescindir. 2) Solo un pequeño número de proveedores negociaron los precios a la baja.
									*RFT 97%	

\*VES (Valor esperado semestral) UM (Unidad de medida) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto) \*VAPP (Valor actual prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final) \*RFT (Resultado Final total).

Al hablar del encargado de compras podemos decir que logró llevar adelante todas las acciones previstas en la planificación. Más allá de estos logros, el único objetivo cumplido al 100% fue el relacionado con los quiebres de stock como puede observarse en la tabla N°26.

Los otros dos objetivos tuvieron algunas importantes objeciones: a) No se dimensionó la aparición de una gran cantidad de compras urgentes. b) Se sobreestimó la posibilidad de disminuir gastos en consumibles, situación que se debería haber contemplado en la planificación y que, si se hubiese considerado en estos dos últimos objetivos, el resultado sería mucho mejor.

Con las acciones previstas en el plan empezaron a aparecer problemas irresolutos anteriores al proceso de gestión del desempeño que se procrastinaban, y que ahora era necesario resolver para lograr los resultados deseados.

Los mismos estaban relacionados con las demoras en las compras propiamente dichas por parte del área o las falencias en el proceso de compras desde que se carga un requerimiento hasta la llegada del producto.

No podemos dejar de destacar que existió una mejora importante en los gastos realizados y en las compras urgentes.

Como se muestra en la tabla N°26 el resultado del \*RFT fue de 97% que es igual a cumple las expectativas (CE).

Las competencias fueron evaluadas de la siguiente manera:

Tabla N°27. Tabla de valoración de competencias para el puesto de Encargado de Compras de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Datos recaudados por el autor.

<b>Competencia</b>	<b>Comentarios</b>
Creatividad e innovación	Logra ser creativo e innovador en la búsqueda de soluciones y actividades.
Trabajo en equipo	Realiza el trabajo en equipo en un nivel bajo, le cuesta el logro de esta competencia.
Integridad personal	Es sincero y cumple siempre con lo pactado y planificado
Comunicación efectiva	Asertivo y resiliente, logra reponerse rápidamente de los fracasos
Reconocimiento	Genera reconocimientos, pero le cuesta ver el vaso medio lleno.
Agente de cambio	Toma iniciativas para desarrollar nuevas ideas, habitualmente no le cuesta embarcarse en proyectos.

Tal como se observa en la tabla N°27, el Encargado de Compras cumple con las expectativas (CE), pero es ideal que logre mejorar algunas competencias como trabajo en equipo y reconocimiento.

De esta manera combinando ambas calificaciones se llega a la conclusión que el encargado de compras tiene una calificación final que cumple con las expectativas (CE).

La reunión de cierre con el colaborador no tuvo sobresaltos, se pusieron de relieve aquellas cuestiones de fondo que se deben solucionar más allá del proceso de gestión del desempeño, se remarca esta situación porque es el puntapié para lograr mejoras perdurables en el tiempo.

Por otro lado, se manifestó la necesidad de mejorar el trabajo en equipo y lograr ser más positivo al momento de dar reconocimientos, en esta reunión el colaborador solicitó tomar algún curso de capacitación que le permita incorporar la competencia de trabajo en equipo.

Tabla N°28. Cumplimiento de objetivos para el puesto de Encargado de Administración de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

Fuente: Datos relevados por el autor

<b>Puesto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>UM*</b>	<b>VES*</b>	<b>VEPP*</b>	<b>VAPP*</b>	<b>*PC</b>	<b>*P</b>	<b>*RF</b>	<b>Resultado del plan de acción</b>
Encargado de Adm.	Disminución de días de atraso en el circuito comercial	(Cantidad de días de atraso período actual/Cantidad de días de atraso período anterior)-1	Días	-10%	-3,33%	-3%	87%	40%	35%	1) Se determinaron los errores de mayor peso y frecuentes, el personal fue capacitado para la búsqueda de alternativas, durante la capacitación, surge la necesidad de implementar resoluciones lo antes posible a problemas específicos.
Encargado de Adm.	Incremento de cantidad de auditorías	(Cantidad auditorías período actual/Cantidad de auditorías período anterior)-1	Ud	10%	3,33%	5%	153%	30%	46%	1) Las auditorías se lograron planificar para todo el semestre. 2) La organización cumplió con la producción de un instructivo para llevar adelante las auditorías.
Encargado de Adm.	Disminución de días de atraso en tarjetas de crédito	(Cantidad de días de atraso período actual/Cantidad de días de atraso período anterior)-1	Días	-10%	-3,33%	-2%	66%	30%	20%	1) Se asignó mayor tiempo del personal administrativo, pero no en la magnitud que se requería. 2) No se logró delegar la auditoría.
									<b>*RFT 100%</b>	

\*VES (Valor esperado semestral) UM (Unidad de medida) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto) \*VAPP (Valor actual prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final) \*RFT (Resultado Final total).

El encargado administrativo solo logró el objetivo de incrementar las auditorías, sobrepasando lo establecido por una gran magnitud, los otros dos objetivos no se lograron en la dimensión planificada, pero mejoró la gestión de todas maneras.

Los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas planteadas, están relacionados con no haber asignado todas las horas establecidas para llevar adelante las acciones especificadas.

Nuevamente aquí se ponen de manifiesto algunos problemas (errores de sistema, errores de registración, entre otros) que debían ser solucionados en forma paralela a la planificación y seguimiento y no se lograron resolver, esto hizo que el proceso se complejizara y se dificultara el conseguir los objetivos planteados. Debemos aclarar que estos inconvenientes han sido ajenos al proceso de gestión del desempeño y que sirvieron para que la organización los observe de cerca para ser tratados en el futuro.

El \*RFT para este puesto fue de 100%, ubicando su calificación en cumple sus expectativas (CE).

Las competencias de este puesto fueron evaluadas de la siguiente manera:

Tabla N°29. Valoración de competencias para el puesto de Encargado de Administración de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Datos recaudados por el autor.

<b>Competencia</b>	<b>Comentarios</b>
Creatividad e innovación	Le cuesta encontrar soluciones que vayan más allá de su estructura.
Trabajo en equipo	Trabaja en equipo cómodamente y ayuda al desarrollo de sus colaboradores.
Integridad personal	Es una persona muy confiable y creíble.
Comunicación efectiva	Logra un alto nivel de empatía y asertividad
Reconocimiento	El reconocimiento es parte de su actitud diaria, cuestión apreciada por sus colaboradores.
Agente de cambio	Adaptarse a los cambios no es algo natural, pero una vez iniciado, lo hace de manera correcta.

De esta manera, las competencias del encargado de administración pueden ser evaluadas como que cumplen las expectativas CE.

La intersección de ambas calificaciones hace que el encargado de administración alcance una puntuación cualitativa, igual cumple con las expectativas (CE).

En la reunión final de evaluación surgieron aquellos problemas que hay que solucionar y que no están relacionados precisamente con el puesto de Encargado Administrativo, pero que de una u otra manera son transversales a la organización. La puesta en escena de estos inconvenientes reafirma la importancia de este modelo mostrando a la organización el inicio del camino a un proceso de mejora continua. Se le adjudicó en la reunión una gran importancia al proceso como un elemento para que las mejoras puedan ser sostenidas a lo largo del tiempo

Por otro lado, se conversó de la importancia de optimizar la competencia de innovación y creatividad además de la adaptación a los cambios.

Tabla N°30. Cumplimiento de objetivos para el puesto de Encargado de RRHH de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

Fuente: Datos recaudados por el autor.

Puesto	Objetivo	Indicador	UM*	VES*	VEPP*	VAPP*	*PC	*P	*RF	Resultado del plan de acción
Encargado de RRHH	Incrementar cumplimiento de plan de capacitación de la petrolera	(Cantidad de capacitaciones dadas período actual/ Cantidad de capacitaciones dadas período anterior)-1	Ud	15%	5,00%	7%	145%	40%	58%	1) RRHH logró confeccionar un plan semestral de capacitación 2) Se incorporaron dos computadoras para e-learning
Encargado de RRHH	Incrementar satisfacción del personal	(Cantidad de personal satisfecho período actual/Cantidad de personal satisfecho período anterior)-1	Ud	3%	1,00%	1%	81%	30%	24%	1) A los colaboradores se les otorgó horarios flexibles para los días viernes, descuentos en supermercados y presentes para el día de su cumpleaños. 2) Se realizaron pequeños reconocimientos en el marco del proceso de gestión del desempeño.
Encargado de RRHH	Incrementar utilización de ciclo de servicio	(Cantidad de operaciones con ciclo completo período actual/Cantidad de operaciones con ciclo completo período actual)-1	Ud	5%	1,67%	1,30%	80%	30%	24%	1) Se cumplió con la capacitación del ciclo de servicio 2) No se logró incrementar la cantidad de llamados.
									*RFT 106%	

\*VES (Valor esperado semestral) UM (Unidad de medida) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto) \*VAPP (Valor actual prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final) \*RFT (Resultado Final total).

RRHH tuvo una muy buena performance en el logro de objetivos, el plan de capacitación se consiguió plenamente principalmente por la instalación de las computadoras exclusivas para *e-learning*.

La satisfacción del personal mejoró con respecto al período anterior, más allá de no haberse logrado la meta planteada, los beneficios y los reconocimientos otorgados rindieron fruto. Es probable que el no cumplimiento de este objetivo se deba fundamentalmente a que se necesita mayor tiempo de maduración para observar mejoras contundentes.

Al hablar del ciclo de servicio, todo el personal fue capacitado en la importancia del mismo y cómo llevarlo a cabo, aquí el punto complejo y por el cual no se obtuvo lo planificado, fue no haber desarrollado todas las llamadas para verificar el cumplimiento del ciclo de servicio.

El \*RFT para este puesto fue de 106% superando de esta manera las expectativas (SE).

Si nos referimos a las competencias, su evaluación arroja el siguiente resultado:

Tabla N°31. Valoración de competencias para el puesto de Encargado de RRHH de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Datos recaudados por el autor

<b>Competencia</b>	<b>Comentarios</b>
Creatividad e innovación	Busca implementar continuamente nuevas alternativas.
Trabajo en equipo	Logra trabajar en equipo de manera correcta y ocupa siempre un rol de líder positivo.
Integridad personal	Cumple con lo que se compromete y genera credibilidad en los demás.
Comunicación efectiva	Es una persona sincera y humilde.
Reconocimiento	Da reconocimiento en forma permanente y lo realiza eficazmente.
Agente de cambio	Se adapta correctamente a los cambios y, si es necesario, los lidera

Como se observa en la tabla número N°31, la calificación de las competencias para el encargado de RRHH, supera las expectativas (SE).

Amabas calificaciones de este puesto superan las expectativas por lo que la nota global se da en la misma dirección (SE).

En la reunión final se dialogó sobre cómo seguir afianzando los beneficios de los colaboradores y continuar en la senda de un plan de capacitación, no solo que cumpla con los requerimientos de la petrolera, sino también que incorpore las necesidades actuales de la organización para la incorporación de nuevas competencias.

La reunión derivó en conversaciones de lo interesante que sería seguir formándose en las competencias específicas que requiere el puesto de encargado de RRHH.

Tabla N°32. Cumplimiento de objetivos para el puesto de Encargado de Canje de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

Fuente: Datos recaudados por el autor.

Puesto	Objetivo	Indicador	UM*	VES*	VEPP*	VAPP*	*PC	*P	*RF	Resultado del plan de acción
Encargado de Canje	Incremento de la cantidad de toneladas canjeadas	(Cantidad de toneladas canjeadas período actual/ Cantidad de toneladas canjeadas dadas período anterior)-1	Tn	5%	1,67%	2%	134%	34%	45%	1) El área de canje informó a todos los clientes de los beneficios del canje 2) Se incorporó una promoción bimestral para la captación de cereal.
Encargado de Canje	Disminución de días de atraso en la liquidación final	(Cantidad de días de atraso período actual/ Cantidad de días de atraso período anterior)-1	Días	-10%	-3,33%	-2%	63%	33%	21%	1) No se logró aumentar la carga horaria del personal administrativo. 2) Las gestiones para acelerar las liquidaciones de puerto no rindieron el fruto previsto.
Encargado de Canje	Incremento del resultado operativo de canje	(Resultado operativo del período actual/Resultado operativo del período anterior)-1	Días	5%	1,67%	1,50%	92%	33%	30%	1) Las comisiones cobradas por la compra de cereal se incrementaron un 10% 2) No se logró incorporar una comisión por dación de carga.
									*RFT 96%	

\*VES (Valor esperado semestral) UM (Unidad de medida) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto) \*VAPP (Valor actual prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final) \*RFT (Resultado Final total)

En el área de canje se logró un objetivo muy importante como es incrementar la cantidad de toneladas canjeadas, pero no se pudo cumplir con las otras metas que son mejorar el resultado operativo y disminuir los días de atraso en liquidación final, esto se debe a que los trabajos preestablecidos no rindieron los frutos definidos.

Tanto las acciones de cobrar una comisión por dación de carga o acelerar las liquidaciones de puerto, fueron labores muy desafiantes y difíciles de concluir, no por falta de gestión sino por situaciones ajenas a la empresa.

Por lo que la evaluación de objetivos para este puesto alcanzó un \*RFT igual a 96% (véase tabla N°32) arrojando una calificación cualitativa que cumple con las expectativas (CE).

Al momento de evaluar las competencias, se observaron los comportamientos que se muestran a continuación:

Tabla N°33. Valoración de competencias para el puesto de Encargado de Canje de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Datos recaudados por el autor.

<b>Competencia</b>	<b>Comentarios</b>
Creatividad e innovación	Se le dificulta buscar salidas y soluciones innovadoras y creativas.
Trabajo en equipo	Puede trabajar en equipo y encuentra su posición en él rápidamente
Integridad personal	Cumple acabadamente con la definición de integridad como competencia.
Comunicación efectiva	Siempre se pone en lugar del otro, es resiliente y así lo transmite.
Reconocimiento	Se siente cómodo con el reconocimiento y aprecia darlo y recibirlo continuamente.
Agente de cambio	Le cuesta salir de lo conocido, pero logra adaptarse.

Luego de haber evaluado los comportamientos expresados en la tabla N°33, se llega a una calificación cualitativa que cumple con las expectativas (CE).

Realizadas ambas evaluaciones se concluye que la calificación final del puesto de cumple con las expectativas (CE).

Por último, el encuentro final de evaluación se desarrolló correctamente, en él se dialogó de la necesidad de buscar acciones que mejoren los indicadores y que dependan más de la gestión interna y no de situaciones ajenas a la organización.

En cuanto a las competencias, se especificó que se debe trabajar en reforzar las competencias de innovación y creatividad, además de mejorar la iniciativa y adaptación a los cambios.

Tabla N 34. Cumplimiento de objetivos para el puesto de Encargado de Depósito de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Datos recaudados por el autor.

Puesto	Objetivo	Indicador	UM*	VES*	VEPP*	VAPP*	*PC	*P	*RF	Resultado del plan de acción
Encargado de Depósito	Días sin accidentes	Cantidad de días sin accidentes (El único valor válido del indicador es 100%, que muestra la inexistencia de accidentes)	Días	100%	100,00%	100%	100%	50%	50%	1) La empresa realizó un simulacro de incendios dentro del período de prueba piloto 2) El auditor externo controló una vez a la semana la disponibilidad de elementos de protección personal y su uso.
Encargado de Depósito	Incremento de puntaje obtenido check list de la petrolera	(Puntaje obtenido período actual/Puntaje obtenido período anterior)-1	Ud	5%	1,67%	2%	122%	30%	37%	1) El encargado de planta realizó un check list mensual. 2) Se desarrolló un plan de acción para llevar adelante los puntos de mejora.
Encargado de Depósito	Disminución de la cantidad de productos deteriorados	(Cantidad de productos deteriorados período actual/ Cantidad de productos deteriorados período anterior)-1	Ud	-5%	-1,67%	-1,62%	96%	20%	19%	1) Los colaboradores redactaron un pequeño instructivo de estiba y manipulación de productos. 2) Se destinaron 30 minutos durante la descarga para verificar los productos recibidos.
									*RFT 106%	

\*VES (Valor esperado semestral) UM (Unidad de medida) \*VEPP (Valor esperado prueba piloto) \*VAPP (Valor actual prueba piloto) \*PC (Porcentaje de cumplimiento) \*P (Ponderación) \*RF (Resultado final) \*RFT (Resultado Final total).

Al evaluar los objetivos para el encargado de depósito, se observa en la tabla N°34 que el de mayor ponderación (días sin accidentes) fue cumplido sin problemas, a este objetivo se le asignó gran importancia al estar relacionado con la seguridad de las personas.

También se cumplió con éxito el incremento de puntaje del check list de la petrolera y si bien no se logró el objetivo de productos deteriorados, se mejoró el indicador sustancialmente.

Debemos resaltar la importancia que el Encargado de Depósito le asignó a las acciones necesarias para el logro de los objetivos.

El \*RFT para este puesto arrojó una puntuación de 106% ubicándolo en una calificación cualitativa que supera las expectativas (SE).

Las competencias fueron evaluadas como se muestra a continuación:

Tabla N° 35. Valoración de competencias para el puesto de Encargado de Depósito de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Datos recaudados por el autor.

<b>Competencia</b>	<b>Comentarios</b>
Creatividad e innovación	Propone y desarrolla soluciones creativas e innovadoras, siempre busca un escalón superior.
Trabajo en equipo	Aprecia trabajar en equipo y busca que sus colaboradores puedan crecer y desarrollarse.
Integridad personal	Es muy confiable y cumple siempre con lo que se compromete, predica con el ejemplo
Comunicación efectiva	Si bien es resiliente, le cuesta ser directo en su mensaje
Reconocimiento	Logra dar continuamente reconocimientos y lo hace correctamente, su equipo está motivado.
Agente de cambio	Se adapta de manera proactiva a los cambios.

Desde las perspectivas de las competencias, como se aprecia en la tabla precedente, las conductas del encargado de depósito son sobresalientes, es decir superan las expectativas (SE), de esta manera completando la evaluación la calificación global para el Encargado de Depósito supera las expectativas (SE).

El encuentro final de evaluación se centró principalmente en un reconocimiento por los logros obtenidos y las acciones que deben mejorar para cumplir con el indicador de productos defectuosos.

Como último punto se reflexionó acerca de cómo debería ser su comunicación efectiva de cara al futuro.

A continuación, se exponen las calificaciones globales para cada colaborador.

Tabla N°36. Calificaciones por puesto para Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. Fuente: Datos recaudados por el autor.

Puesto	Objetivos	Competencias	Global
Gerencia	CE	SE	CE
Encargado Financiero	DE	CE	DE
Encargado de Compras	CE	CE	CE
Encargado Administración	CE	CE	CE
Encargado de RRHH	SE	SE	SE
Encargado de Canje	CE	CE	CE
Encargado de Depósito	SE	SE	SE

*CE (Cumple con las expectativas) DE (Debajo de las expectativas) SE (Supera las expectativas)*

Como se expresa en la tabla N°36, las calificaciones obtenidas para todos los puestos, en su mayoría, están sobre o por encima de la valoración CE (cumple por las expectativas). El único puesto que se encuentra por debajo de las expectativas (DE) es el encargado financiero, con la salvedad que, en este caso, la deficiencia en la valorización puede estar reflejada en cuestiones externas al puesto o al hecho de haber fijado objetivos demasiado desafiantes.

Luego de haber presentado las mediciones de la evaluación de los objetivos de cada colaborador en su puesto y de las competencias, consideramos pertinente verificar si los buenos desempeños alcanzados en la evaluación de desempeño, se habían reflejado en los resultados generales de la empresa, tomando como base los objetivos que la dirección había establecido en su momento.

En tal sentido, preparamos el siguiente diagrama de resultados (ver figura N°6) que es una adaptación del mapa estratégico del *Balanced Scorecard* de los autores Robert Kaplan y David Norton (1997) (una metodología de planeamiento que tuvo una importante difusión en nuestro país, a partir de los primeros años de este siglo), método que alcanzó mucha notoriedad.

Cabe acotar que el *Balanced Scorecard* (BSC) es también conocido como “cuadro de mando integral” (CMI).

Para la adaptación que realizamos, decidimos tomar solamente tres de las perspectivas del BSC. Las mismas son:

- a) Económico-financiera.
- b) Procesos.
- c) Recursos humanos.

En este diagrama hemos tratado de mostrar, desde una visión sistémica y global, los resultados obtenidos por la empresa en el mismo período de implementación del modelo de gestión de desempeño.

Además, se indica la relación existente entre los objetivos/resultados y los puntos fuertes y débiles que se observaron.

Se debe aclarar que los porcentajes expresados dentro del diagrama, muestran grado de cumplimiento de objetivos y no la ponderación de los mismos usados para la medición del desempeño.

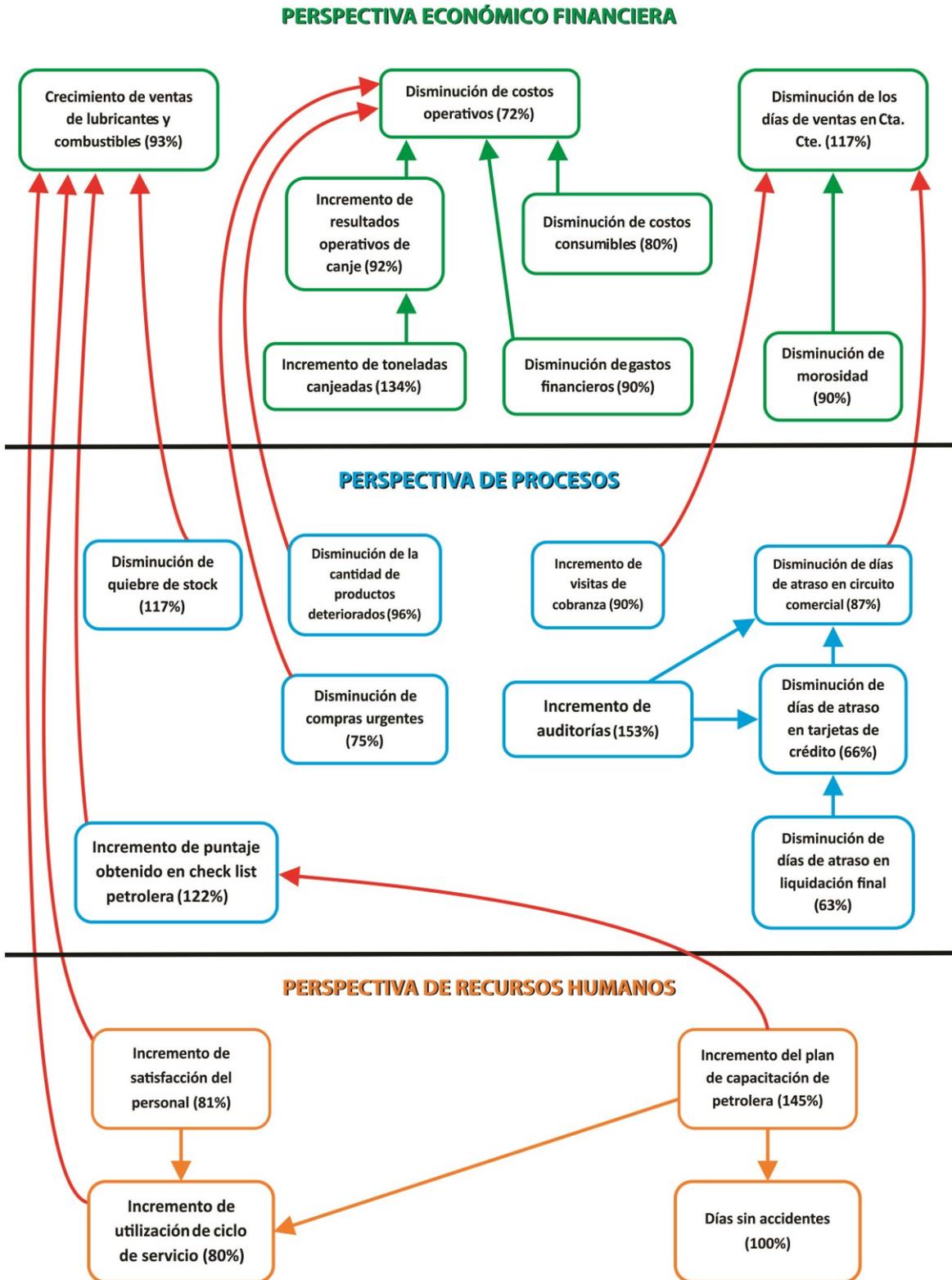


Figura N°6. Fuente: Datos recaudados por el autor.

Las consideraciones más significativas que surgen del análisis del diagrama, por perspectiva son:

#### 1 – Perspectiva económico-financiera:

- El cumplimiento promedio de objetivos es superior al 90%.
- El punto más débil es la disminución de los costos operativos con un 72% de cumplimiento y la baja de costos consumibles con el 80%, el no descenso de estos últimos tiene un efecto directo sobre el primero. Aquí debe aclararse que, si bien la disminución de los costos operativos es una cuestión positiva, la misma estuvo muy lejos de lo planificado.
- Dos valores sobresalientes son la disminución de los días de venta en cuenta corriente (117%) y el crecimiento en las toneladas canjeadas (134%).
- La generación de ingresos a través del crecimiento en las ventas hace evidente la interacción e influencia que tienen los objetivos de toda la organización. No obstante, el 93% de cumplimiento refleja que existe posibilidad de seguir mejorando.
- El hecho de que se hayan dado resultados muy elevados, como por ejemplo el crecimiento del 134% en las toneladas canjeadas o el incremento del 122% en el puntaje del check list obtenido, genera ciertas dudas acerca de si los objetivos establecidos fueron lo suficientemente desafiantes. Por lo tanto, será conveniente una revisión.
- Los resultados que han estado por debajo de los objetivos fijados, requieren un monitoreo cercano y un plan de acción para mejorarlos.

#### 2 – Perspectiva de procesos:

- Dentro de la perspectiva de procesos existe un porcentaje promedio de cumplimiento de los objetivos superior al 95%.
- Esta perspectiva muestra con valores muy dispares lo que puede haber sido provocado por una sobrevaloración o subvaloración de los resultados a

conseguir.

- El bajo resultado en días de atraso en tarjetas de crédito (66%) tiene un peso directo en la cantidad de días de ventas en cuentas corrientes. En la actualidad no hay un traspaso del bajo desempeño de un indicador a otro, pero de continuar esta tendencia se generará un efecto negativo a mediano plazo.

Otros dos objetivos que se encuentran en una situación similar son la disminución de días de atraso en la liquidación final (63%) y la disminución de compras urgentes (75%). Se requiere trabajar en un plan de acción que mejore estos rendimientos.

### 3 – Perspectiva de Recursos Humanos:

- Se aprecian oportunidades interesantes para la mejora de los resultados relacionados al ciclo de servicio (80%) y la satisfacción laboral (81%).

- La satisfacción laboral es, claramente, un punto que puede trabajarse y que, si bien en el diagrama se muestra con influencia directa sobre las ventas de lubricantes y combustibles, tiene efecto en toda la organización.

Es necesario desarrollar un plan de acción a largo plazo que englobe a todo el organigrama y ponga en valor el desarrollo y mejora continua del capital humano como elemento distintivo, ventaja comparativa y fuente de éxito.

No cabe duda que el logro de una excelente satisfacción laboral facilitará la alineación estratégica, el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de la estrategia trazada.

- Como resultado central de la organización, se destaca el cumplimiento de los días sin accidentes, aspecto fundamental para el logro de cualquier fin (íntimamente ligado a la satisfacción laboral y la reputación de la empresa y de la marca).

- El ciclo de servicio es una herramienta que muestra al capital humano como parte sustancial del éxito.

Aquí se debe trabajar para mejorar el indicador. El líder deberá tener un papel central mostrando la importancia de este ciclo dentro de la estrategia y como una variable de gran valor para competir en el mercado.

También la capacitación jugará un rol de relevancia a la hora de mejorar este desempeño.

- El grado de cumplimiento del plan de capacitación solicitado por la petrolera es uno de los puntos más elevados (145%).

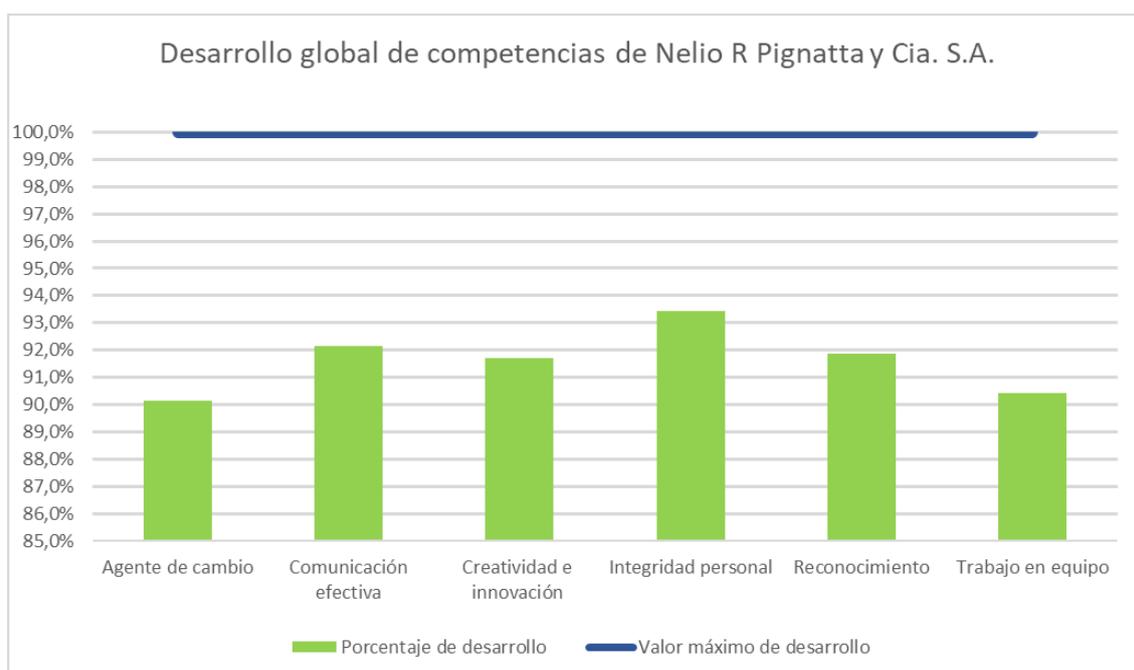
Si bien expone un desempeño sobresaliente, hay una posibilidad de seguir creciendo en un plan de capacitación en temáticas diferentes a las requeridas por la petrolera, las que deberán estar en concordancia con las competencias que a futuro se requieran adquirir.

A partir de una visión integral de toda la organización será necesario desarrollar un plan de acción que contemple capacitaciones y actividades que muestren la interrelación de cada objetivo con los demás.

- Dada la cantidad de resultados que se muestran en el mapa, puede ser necesario la incorporación de un sistema informático.

A continuación, a manera de resumen se expondrá un gráfico (véase gráfico N°25), que expone cómo se han desarrollado las competencias en promedio a nivel global dentro de la organización en comparación con un máximo valor de desarrollo (100%).

Gráfico de desarrollo de competencias de Nelio R Pignatta Cía. S.A



*Gráfico N°25. Fuente: Información recaudada por el autor.*

Las conclusiones más importantes que surgen del gráfico precedente son las siguientes:

- La competencia con mayor desarrollo dentro de la organización es la integridad personal (93,4%). Lo que marca la calidad de las personas con las que cuenta la empresa no sólo en cuestión de honestidad, sino también por la relación que puede observarse entre lo que se dice y lo que se hace, punto más que importante para la búsqueda de competitividad.
- Los dos ítems con menor desarrollo son el trabajo en equipo (90,4%) y agente de cambio (90,1%). Ambas competencias son realmente importantes, por lo que se deberá trabajar fuertemente para lograr un progreso, dadas las características del mercado en el que se desenvuelve la empresa y que fueron explicadas anteriormente.
- La competencia de creatividad e innovación (91,7%) tiene un buen nivel y trabajada conjuntamente con la de agente de cambio puede incrementar el valor agregado dentro de la compañía.  
La búsqueda de soluciones innovadoras es un punto de vital importancia en un mercado como en el que participa la empresa bajo análisis.
- La organización tiene una puntuación elevada en la comunicación efectiva (92.1%), mostrándose empática, resiliente, asertiva y con una buena capacidad de reconocimiento, lo que le ayuda a mantener un alto grado de motivación en todos los niveles de la organización.
- No obstante, de los buenos resultados logrados en todas las competencias, consideramos de suma importancia reforzar el trabajo que se viene realizando, de manera que se pueda lograr sustentabilidad y una cultura completamente sólida que se transmite a los nuevos empleados, generando “una marca registrada”

## 14. Ajuste del modelo

Si bien la implementación tuvo un alto grado de éxito, es importante desde la óptica de la mejora continua trazar aquellas cuestiones que son necesarias mejorar más todavía o darle mayor preponderancia en la continuidad del modelo, las mismas se describen a continuación:

- 1) Contemplar la solución o un plan de acción que posibilite saltar aquellas falencias o problemas estructurales que tiene la organización, de tal manera, que estas no se transformen en una preocupación adicional a la implementación del modelo.

Al no identificar estas situaciones con anterioridad, la implantación del proceso de gestión del desempeño hace que se expongan las falencias generando desmotivación.

- 2) Prestar mayor importancia al momento de preparar objetivos y planes de acción, a las variables externas que pueden transformarse en una restricción al momento de lograr los resultados.

No tenerlas en cuenta genera errores en la planificación y, consecuente, desmotivación en los colaboradores, al no conseguir los resultados esperados.

Entonces, se debe tener la información que llega del contexto, sobre todo en circunstancias tan volátiles y cambiantes (pandemia, situación económica, humor social) a efectos de poder tener datos para modificar, si fuera necesario, los objetivos. Esta alternativa, cuando se pone en marcha, confirma que el proceso de GD es una “herramienta gerencial viva”.

- 3) El proceso de evaluación planteado lleva un tiempo considerable, es preciso que la organización evalúe la posibilidad de simplificarlo, entendiendo que para ello perderá una proporción de la objetividad que presenta el modelo desarrollado, pudiendo esto generar desconfianza.

La mejora del sistema debe estar siempre presente. Pero; ¡ATENCIÓN, reducir el tiempo de dedicación a trabajar en planificación, control, desarrollo y crecimiento, en los primeros tiempos de implementación del

proceso, puede ser tomado como pretexto para dejarlo de lado! Manifestaciones de este tipo son características de la resistencia al cambio y la intención de “volver lo de antes” “a lo de siempre”

- 4) Revisar objetivos y acciones planteadas, dado que en algunos casos son demasiado desafiantes, siendo esto contraproducentes y generando una desmotivación en el personal al no poder lograrlos.

Siempre es mejor tener que reconocer que el objetivo/acción era demasiado desafiante; que conformarnos con objetivos “tibios” fáciles de alcanzar y que llevan a una zona de confort personal.

La capacitación y el acompañamiento a los líderes, resultará fundamental.

- 5) Debe desplegarse un plan de formación paralelo a la implementación que acompañe las necesidades de la organización y de los colaboradores posibilitando el desarrollo de las competencias y conductas deseadas.

- 6) Incorporar una etapa de presentación de resultados que muestre todos los indicadores de la organización como un enfoque general y compartido.

- 7) Es necesario incrementar el tiempo en formar al personal sobre la importancia del proceso de gestión del desempeño. Debe trabajarse fundamentalmente en demostrar que la implementación mejorará el trabajo cotidiano y que a futuro no será una carga adicional.

Además de la capacitación mencionada, será fundamental la perseverancia de la alta Gerencia en demostrar su total compromiso con el proceso, hasta convertirlo en un estilo de trabajo habitual en cada una de las posiciones que componen la empresa, que se transmite de generación en generación de empleados. UN ESTILO DE VIDA LABORAL

*Para destacar:*

*La dirección de la empresa ha mostrado su satisfacción con los resultados alcanzados en esta primera etapa de implementación del proceso de gestión de desempeño, al*

*mismo tiempo ha manifestado su interés y compromiso en sostenerlo y apoyar todas las acciones que se acuerde llevar adelante para consolidarlo en el tiempo.*

## **15. Conclusión final**

La presente tesis desarrolló e implementó un proceso de gestión del desempeño para los gerentes y supervisores de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. dedicada a la distribución mayorista de combustibles y lubricantes, que permitió alinear y mejorar los aportes individuales de valor relacionados a los objetivos estratégicos de la empresa en términos de competitividad, crecimiento y consolidación de la cultura.

Como punto de partida se consiguió determinar la mayoría de las falencias que tenía la organización y que serán solucionadas con la implantación del modelo, las mismas pueden ser expresadas en tres temas centrales que las resumen y aglutinan como se muestra a continuación:

- A) Objetivos (Construcción-Comunicación-Retroalimentación-Confusión con responsabilidades).
- B) Competencias (Definición-Comunicación -Retroalimentación-Registro).
- C) Evaluación (Información utilizada-Periodicidad-Consecuencias).

El proceso logró una congruencia trazada desde los conceptos básicos de misión, visión, valores, estrategia y los objetivos generales de la organización, para luego descender en la estructura y delinear los objetivos individuales y las competencias necesarias para alcanzarlos. Teniendo siempre presente aspectos culturales y el respeto de los valores de la dirección.

La etapa de planificación fue marcada por un dialogo importante entre el líder y sus colaboradores, ejercicio que no había podido consolidarse antes del inicio del modelo. Aquí se lograron consensuar los objetivos que se debían alcanzar, así como las conductas o competencias necesarias para esto, además permitió la determinación de los planes de acción y su seguimiento para el logro de los resultados.

La etapa de seguimiento/acompañamiento continuo puso en relieve la necesidad de mantener conversaciones eficientes y permanentes para conseguir una relación empática con el colaborador en busca de un feedback a lo largo del tiempo.

Sin duda fue de gran importancia y, a su vez, se presentó como un alto grado de dificultad al tener que adaptarse toda la estructura a la naturaleza conversacional del proceso de gestión del desempeño.

La evaluación final se realizó de manera sencilla cumpliendo con una de sus principales premisas al momento de su diseño: la “simplicidad”. Más allá de su facilidad operativa, es necesario trabajar para disminuir los tiempos que lleva su aplicación, cuando sea posible y dependiendo de los casos.

La implementación en sí del modelo no tuvo grandes sobresaltos, se debe remarcar que como toda situación que conlleva una manera diferente de hacer las cosas, presenta algún grado de temor inicial por parte de los colaboradores, cuestión que fue salvándose con el correr del tiempo a base de formación y comunicación.

Se debe destacar que siguieron apareciendo conductas no positivas que fueron desapareciendo a medida que se observaban resultados favorables.

La implementación del modelo nos deja algunas reflexiones que pueden ser de suma importancia a la hora de reiniciar el proceso:

- 1) La organización debe definir y detallar, a través de acciones de capacitación, actividades específicas y la transmisión del propio liderazgo, la interrelación que existe entre cada uno de los objetivos individuales y los objetivos globales como elemento sustancial que propicie la alineación estratégica y el despliegue de la estrategia organizacional.
- 2) Evaluar los resultados extremos alcanzados en el logro de los objetivos para verificar que en la planificación no se hayan fijado valores muy desafiantes o, por el contrario, fáciles de lograr o que el desempeño sobresaliente o deficitario de un colaborador traccione positiva o negativamente sobre el de otro.

- 3) Los desvíos como los mencionados en el ítem anterior deben ser detectados y corregidos en el corto plazo, dado que si perduran en el tiempo atentan contra la implementación del modelo y la motivación de los colaboradores.
- 4) Es posible que el funcionamiento a lo largo del tiempo requiera incorporar un software del tipo Power BI que nos posibilite salir del desarrollo artesanal e ir en busca de solución automatizada.
- 5) Introducir al desempeño global cualitativo un índice con valores numéricos que permita obtener un promedio de todos los colaboradores, generando un único número como indicador general, que puede ser analizado y comparado con períodos anteriores en busca de la mejora organizacional. Se debe aclarar que esto puede ocasionar un riesgo de caer en una matematización de la subjetividad que implica la medición del desempeño.
- 6) Se deben desplegar acciones para mejorar el índice de satisfacción laboral como herramienta que influye en los objetivos de la organización y que mejorará el rendimiento de la misma en todos los niveles.
- 7) Existe un buen desarrollo promedio de todas las competencias (91,62%), pero al mismo tiempo una disparidad en la magnitud en que cada una se presenta, por lo que se debe trabajar para alcanzar una nivelación general, atendiendo al mismo tiempo a las competencias de cada colaborador en concreto.
- 8) El trabajo en equipo y agente de cambio son competencias de alta importancia, por lo que se deberá lograr un considerable progreso.
- 9) El liderazgo deberá cumplir un rol preponderante en la alineación estratégica, el entrelazado de todos los objetivos y el desarrollo de las competencias necesarias para toda la organización en general y los colaboradores en particular.
- 10) La organización cuenta con un capital humano de alta calidad como se

observa en la calificación de la competencia de integridad personal (93%), lo que le otorga una base ideal para el logro del éxito empresarial.

De acuerdo a las valorizaciones obtenidas no cabe duda del efecto positivo que ha tenido la implementación del proceso de gestión del desempeño dentro de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A., no solo es posible observar el resultado del modelo en las calificaciones sino también en situaciones relacionadas con la operación.

La gestión del desempeño ha dotado a la organización de un método de trabajo y comunicación que permitió planificar acciones concretas y medir sus resultados sobre los objetivos y competencias.

Le permitió a la empresa detectar inconvenientes de diferente índole que era necesario solucionar y que no estaban directamente relacionados con los objetivos planteados, pero que su resolución era ineludible para el logro de resultados futuros.

Generó una cultura comunicacional dotando a la empresa de un diálogo permanente, haciéndola ágil y flexible al momento de replantear objetivos y soluciones intermedias.

Este punto es el de mayor valor aportado por el proceso a la organización, sin dudas el modelo impulsó la retroalimentación continua en todos los niveles para aquellas cosas positivas y negativas.

Logró activar en los colaboradores la necesidad de la búsqueda de la mejora continua como forma de trabajo, para encontrar un crecimiento individual y conjunto.

Mostró el camino de cuáles eran las falencias de capacitación que deberían suplirse para la obtención de los resultados a largo plazo, impulsando y motivando a los miembros de la organización a saltar estas diferencias.

No podemos dejar de mencionar que gran parte del éxito de esta implementación se debió al buen clima laboral reinante dentro de la organización, comprobación de esto es el incremento de la satisfacción laboral en un 81% y a la predisposición de todo el equipo de trabajo de Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.

La totalidad de los colaboradores valorizaron el aprendizaje que les dio el modelo, la importancia de la comunicación y contar con un método de trabajo.

Más allá de los valores positivos rescatados debemos poner de relieve que un modelo como el implementado conlleva tiempo para lograr resultados sobresalientes, en si requiere un cambio cultural a largo plazo que no es necesariamente algo rápido de llevar adelante pero que le permitirá a la organización ganar en agilidad y saltar de manera más eficiente la brecha entre lo que se dice que se va hacer y lo que realmente se hace.

Sin dudas el modelo de gestión de desempeño implementado le otorga a Nelio R. Pignatta y Cía. S.A. un plus de valor generado por el crecimiento individual de cada colaborador y de la organización en su totalidad, haciéndola más ligera para enfrentar los grandes desafíos del mercado.

La mantención de los resultados logrados hasta aquí y la capacidad de la organización de conservar y aplicar en el largo plazo las prácticas adquiridas con la implementación del modelo, dotarán a la organización de la competitividad necesaria para su subsistencia en los tiempos que corren. Este es el gran desafío que se abre para todos los que componen la empresa: “consolidar el cambio”.

En definitiva, se puede considerar que se trata de un proceso de calidad virtuoso, que, aplicado y sostenido adecuadamente, liberará a los Gerentes del enfoque de “custodiar a los empleados”, brindándoles las herramientas para “acompañar a sus colaboradores”, ayudándolos a mejorar progresivamente en su desempeño para lograr resultados superadores y generando la oportunidad de liberar toda su capacidad creativa y desarrollo personal y profesional.

Como reflexión dejar establecido que más allá de lo teórico, el presente trabajo fue concebido como un proceso sencillo que le permita a la organización generar valor futuro a partir de la mejora del desempeño grupal e individual.

Se buscó desarrollar una herramienta que pueda ser corregida continuamente y no un proceso inflexible y estanco que no sea permeable a su mejora continua.

## 16. Anexos

### 16.1. Anexo 1: Formulario de descripción de puesto

#### 1. Identificación del puesto

<b>Título del puesto:</b> Encargado de Planta
<b>Ubicación:</b> Centro de Distribución
<b>División/Área/ Sector:</b> Canal Mayorista
<b>Superior Directo:</b> Gerente
<b>Superior Matricial:</b> No tiene
<b>Reportes Directos:</b> Personal de limpieza y auxiliares de depósito
<b>Reportes Indirectos:</b> No tiene
<b>Reportes Matriciales:</b> No tiene.

#### 2. Relaciones en el trabajo

<b>Dentro de la Empresa</b>	
<b>¿Con Quién?</b>	<b>Propósito:</b>
Gerente del canal mayorista	Autorizaciones de entregas de productos. Novedades de la planta. Ruteo de los camiones, inconvenientes de calidad con clientes y pedidos extraordinarios realizados a choferes.
Vendedores	Control de orden de entrega y autorización de mercadería de la planta. <i>Check List</i> de vehículos.
Choferes	Control de carga de camiones, consideraciones particulares con clientes, lugar de entrega. Control de remitos. <i>Check List</i> de vehículos.
Finanzas	Rendición de facturas y remitos
Canje	Reporte de la carga de cereales de los camiones de canje.
Administración	Autorización de entrega productos. Reporte de mercadería que ingresó, cantidades, (pesos, litros) de todos los productos que ingresan a la planta. Mantenimiento de planta y vehículos.
Auxiliares de depósito	Informa despachos. Control de cargas y remitos. Mantenimiento
<b>Fuera de la Empresa</b>	
<b>¿Con Quién?</b>	<b>Propósito:</b>
Clientes	Atención de reclamos. Controles de calidad.
Proveedores: mecánicos, técnicos, personal de mantenimiento.	Para reparación y mantenimiento de la planta y vehículos.
Proveedores de combustibles.	Por descarga de productos.
Comercial de YPF	Auditorías.
Ingeniero de higiene y seguridad	Auditorías.

### 3. MISIÓN DEL PUESTO (objetivo general del puesto)

El Encargado de planta: Coordina los ingresos y egresos de mercadería a la planta, la operación de la misma y vela por la seguridad de las operaciones.

### 4. DESCRIPCION ESPECÍFICA (Principales actividades)

- Control de stock de mercaderías en depósitos.
- Realiza el conteo de mercadería y reporta las cantidades.
- Coordina plan logístico interno diario.
- Coordina las tareas y horarios de los auxiliares de depósito y choferes.
- Autoriza los ingresos a la planta de clientes y proveedores.
- Reporta las novedades de los colaboradores a RRHH.
- Responsable de orden, seguridad y mantenimiento de planta y vehículos.
- Realización de check list de seguridad.
- Desarrollo de todas las actividades relacionadas con la seguridad de planta (Simulacros, controles de uso de elementos de protección personal, entre otros)
- Recepción y carga de productos.
- Confección de cajas.
- Control de calidad productos.
- Realiza remito de salida de mercadería.
- Reporta al sistema Novedades y Reclamos.
- Control de obsolescencia de productos.
- Desarrollo de check list de planta y vehículos.
- Realiza el ingreso de mercaderías al stock.

**16.2. Anexo 2: Cuestionario Nivel gerencial y supervisión Nelio R. Pignatta y Cía. S.A.**

**1. Puesto que ocupa**

- Encargado de Finanzas
- Encargado de Logística
- Encargado de Administración
- Encargado de RRHH
- Encargado de Canje
- Encargado de Planta
- Gerente General

**2. ¿Conoce las funciones de su puesto?**

- Si
- No

**3. ¿Existen manuales de funciones en la organización?**

- Si
- No

**4. ¿Sabe cuál es la visión, misión, valores y estrategia de la organización?**

- Si
- No
- Si, Parcialmente

**5. ¿Considera que la Misión, Visión y Valores, son conceptos que se “viven” en la Empresa y que están lo suficientemente expandidos y explicados entre el personal?**

- Sí
- No

**6. ¿La organización fija objetivos para su puesto?**

- Si
- No

**7. ¿De qué tipo son estos objetivos? \* Responder sólo con respuesta afirmativa de la pregunta anterior. Pregunta con posibilidad de opciones múltiples.**

- Cualitativos
- Cuantitativos
- Comerciales
- Gestión
- Otro:

8. **¿Conoce cómo fija los objetivos la organización? \*Responder sólo con respuesta afirmativa de la pregunta número N°5.**
- Si
  - No
9. **¿Cómo lo hace? \*Responder en caso de que la respuesta anterior haya sido afirmativa.**
- 
10. **¿Usted tiene injerencia en esa fijación? \* Contestar sólo si la respuesta a la pregunta N°5 fue afirmativa.**
- Si
  - No
  - Si, Parcialmente
11. **¿Cómo se comunican los objetivos? \* Contestar en caso de respuesta afirmativa de la pregunta N°5.**
- 
12. **¿Considera que existe coherencia entre los objetivos y la misión, visión y valores? \*Contestar en caso de respuesta afirmativa de la pregunta N°5.**
- Si
  - No
  - Si, Parcialmente
13. **¿Existe retroalimentación de los objetivos en cuanto a sus logros, proyecciones o fracasos?**
- Sí
  - No
  - Si, Parcialmente
14. **¿Con qué periodicidad recibe este *feedback*? \* Responder sólo con respuesta afirmativa de la pregunta anterior.**
- Mensual
  - Bimestral
  - Trimestral
  - Semestral
  - Anual
15. **¿Se hace una evaluación final del logro de los objetivos?**
- Si
  - No
16. **¿Quién evalúa el cumplimiento de los objetivos?**
- Jefe
  - RRHH

- Jefe de su jefe
- Pares
- Otros

**17. ¿Conoce de dónde sale la información para evaluar el cumplimiento de los objetivos?**

- Si
- No

**18. ¿Esta información es precisa, objetiva y certera? \* Contestar en caso de respuesta afirmativa en la pregunta anterior.**

- Si
- No
- Si, parcialmente

**19. Agregue los comentarios que crea conveniente.**

**20. ¿Percibe que los objetivos se están fijando correctamente?**

- Si
- No

**21. ¿El cumplimiento de los objetivos tiene alguna consecuencia positiva o negativa?**

- Si
- No

**22. Agregue los comentarios que considere necesarios.**

**23. ¿Cuál es el rol del área de Recursos Humanos con relación a la planificación, seguimiento y evaluación de los objetivos?**

**24. ¿Sabe cuáles son las competencias necesarias para llevar adelante su puesto?**

- Si
- No

**25. ¿Cuáles de estas competencias son necesarias para su puesto? \* Responder en caso de respuesta afirmativa de la pregunta anterior.**

- Compromiso con la rentabilidad
- Flexibilidad y Adaptación
- Iniciativa
- Innovación y Creatividad
- Perseverancia en la búsqueda de objetivos

- Responsabilidad
- Conducción de personas
- Liderazgo de equipos de trabajo
- Visión estratégica
- Capacidad de planificación y organización
- Comunicación efectiva y escucha activa
- Gestión y logro de objetivos
- Autonomía
- Manejo de crisis
- Orientación al cliente interno
- Orientación al cliente externo
- Pensamiento analítico
- Tolerancia a la presión
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje continuo
- Inteligencia emocional
- Adaptación a las nuevas tecnologías
- Solución de problemas
- otra

**26. ¿La organización le ha especificado cómo fija las competencias necesarias para llevar adelante su puesto y cumplir sus objetivos?**

- Si
- No

**27. ¿Cómo lo hace? \* Responder en caso de respuesta afirmativa de la pregunta anterior.**

**28. ¿Existe algún registro de estas competencias? \*Responder en caso de respuesta afirmativa de la pregunta N°25.**

- Si
- No

**29. ¿Cómo lleva adelante ese registro? \* Responder en caso de respuesta afirmativa de la pregunta N°27.**

**30. ¿Piensa que debería desarrollar otras competencias para llevar adelante su puesto? ¿Cuáles?**

- Compromiso con la rentabilidad
- Flexibilidad y Adaptación
- Iniciativa
- Innovación y Creatividad
- Perseverancia en la búsqueda de objetivos
- Responsabilidad
- Conducción de personas
- Liderazgo de equipos de trabajo
- Visión estratégica
- Capacidad de planificación y organización
- Comunicación efectiva y escucha activa
- Gestión y logro de objetivos
- Autonomía
- Manejo de crisis
- Orientación al cliente interno
- Orientación al cliente externo
- Pensamiento analítico
- Tolerancia a la presión
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje Continuo
- Inteligencia emocional
- Adaptación a las nuevas tecnologías
- Solución de problemas
- Otra

**31. ¿Considera que se han dejado de lado competencias usadas en el pasado que deberían estar vigentes? ¿Cuáles?**

- Compromiso con la rentabilidad
- Flexibilidad y adaptación
- Iniciativa
- Innovación y creatividad
- Perseverancia en la búsqueda de objetivos
- Responsabilidad
- Conducción de personas
- Liderazgo de equipos de trabajo
- Visión estratégica

- Capacidad de planificación y organización
- Comunicación efectiva y escucha activa
- Gestión y logro de objetivos
- Autonomía
- Manejo de crisis
- Orientación al cliente interno
- Orientación al cliente externo
- Pensamiento Analítico
- Tolerancia a la presión
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje continuo
- Inteligencia emocional
- Adaptación a las nuevas tecnologías
- Solución de problemas
- Otra
- Ninguna

**32. ¿Qué competencias considera que en el futuro serán necesarias?**

- Compromiso con la rentabilidad
- Flexibilidad y adaptación
- Iniciativa
- Innovación y creatividad
- Perseverancia en la búsqueda de objetivos
- Responsabilidad
- Conducción de personas
- Liderazgo de equipos de trabajo
- Visión estratégica
- Capacidad de planificación y organización
- Comunicación efectiva y escucha activa
- Gestión y logro de objetivos
- Autonomía
- Manejo crisis
- Orientación al cliente interno
- Orientación al cliente externo
- Pensamiento analítico
- Tolerancia a la presión

- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje continuo
- Inteligencia emocional
- Adaptación a las nuevas tecnologías
- Solución de problemas
- otra
- Ninguna

**33. ¿Qué competencias cree que se usan en la actualidad que perjudican el logro de los resultados?**

- Compromiso con la rentabilidad
- Flexibilidad y adaptación
- Iniciativa
- Innovación y creatividad
- Perseverancia en la búsqueda de objetivos
- Responsabilidad
- Conducción de personas
- Liderazgo de equipos de trabajo
- Visión estratégica
- Capacidad de planificación y organización
- Comunicación efectiva y escucha activa
- Gestión y logro de objetivos
- Autonomía
- Manejo de crisis
- Orientación al cliente interno
- Orientación al cliente externo
- Pensamiento analítico
- Tolerancia a la presión
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje continuo
- Inteligencia emocional
- Adaptación a las nuevas tecnologías
- Solución de problemas
- Otra
- Ninguna

**34. ¿La organización hace seguimiento de las competencias descritas?**

- Si
- No

**35. ¿Recibe algún tipo de retroalimentación de estas competencias?**

- Si
- No

**36. ¿De qué manera? \* Responder sólo en caso de respuesta afirmativa de la pregunta anterior.**

**37. ¿Con qué periodicidad?**

- Mensual
- Bimestral
- Trimestral
- Semestral
- Anual

**38. ¿Cómo lo hace? \* Responder solo en caso de respuesta afirmativa en la pregunta N°34**

**39. ¿La empresa evalúa sus competencias?**

- Si
- No

**40. ¿De qué manera lo hace? \* Responder en caso de respuesta afirmativa en la pregunta anterior.**

**41. ¿Con qué periodicidad?**

- Mensual
- Bimestral
- Trimestral
- Semestral
- Anual

**42. ¿Quién lo hace?**

- Jefe
- RRHH
- Jefe de su Jefe

Pares

Otro

**43. ¿Conoce cuál es el rol de los recursos humanos, en la definición, seguimiento y evaluación de las competencias?**

**44. ¿Mantiene una comunicación fluida con su jefe o supervisor?**

Sí

No

**45. ¿Es posible que describa la misma? \* Sólo en caso de respuesta afirmativa de la pregunta anterior.**

**46. ¿Piensa que la empresa posee un sistema para evaluar el desempeño?**

Sí

No

**47. ¿Considera oportuno que la empresa implemente un sistema de gestión del desempeño que le permita planificar, seguir y evaluar las competencias y objetivos?**

Sí

No

**48. ¿Si ha tenido alguna experiencia anterior en procesos de desempeño, ya sea en esta empresa o en otra organización, qué aspectos resaltaría como importantes, favorables e importantes desfavorables?**

**49. ¿En el supuesto de la pregunta anterior; cómo calificaría su experiencia en el proceso de desempeño?**

Malo

Regular

Bueno

Muy Bueno

## 17. Bibliografía

- Alles M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. 3rd ed. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Ediciones Granica.
- Álvarez M. (2018). *Gestión del desempeño-Cómo obtener lo mejor de sus colaboradores*. 1st ed. Córdoba, Argentina. Editorial: Sí editora.
- Álvarez M. (2020). *Liderando con OKR*. 1ra edición. Barcelona. Editorial: Bresca.
- Bohlander G, Snell S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14th ed. México DF, México. Editorial: Cengage Learning.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de RRHH*. 8th ed. México DF, México. Editorial: MC Graw-Hill Interamericana.
- Cravino L. (2017). *Metáforas Del Desempeño*. 1st ed. CABA, Argentina. Editorial: Editorial Temas.
- Dessler G, Varela Juárez R, Pineda Ayala L. (2007). *Administración de recursos humanos*. 5ª ed. México DF, México. Editorial: Prentice Hall.
- Doerr J. (2019). *Mide lo que importa. Edición digital*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Editorial Conecta.
- Finnie W, Early S. (2016). *Claridad estratégica Entrevista a Dave Ulrich*. *Gestión* 2003; 8(6):114-121.
- Hartle Frank J. (2004). *Gestión de la apreciación del desempeño*. En: Capítulo 5. Cubeiro Juan Carlos (Ed.) (2004). Madrid, España. Editorial: Las competencias.
- Hatum A, Marchiori E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras* (1ª ed.). CABA, Argentina. Editorial: Ediciones Granica.
- Hill C, Jones G. (2009). *Administración Estratégica* (8ª ed.). México DF, México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Iprofesional. (2016). *Choque generacional: "Qué esperan los millennials de sus jefes"*. Editorial: iprofesional. Consultado el 6 de agosto de 2021. Disponible en: <https://www.iprofesional.com/notas/229827-Choque-generacional-que-esperan-los-empleados-Millennial-de-sus-jefes>.
- Iprofesional. (2021). *Beneficios: el desafío para las compañías es identificar los más valorados por cada generación*. Editorial: iprofesional. Consultado el 17 de agosto de 2021. Disponible en:

- <https://www.iprofesional.com/management/202010-beneficios-el-desafio-para-las-companias-es-identificar-los-mas-valorados-por-cada-generacion>.
- Kaplan RS, Norton DP. (2008). *Cuadro de Mando Integral*. (1ra ed). Buenos Aires. Editorial: Gestión 2000.
- Keller Johonson L. (2005). *Máximo desempeño*. Boston, EEUU. Editorial: Harvard Business School.
- Mazariegos A. (2016). *Evaluación de desempeño: pasado, Presente y futuro*. México DF, México. Editorial: Global Thinking. Consultado el 19 junio 2021. Disponible en: <https://glocalthinking.com/>.
- Molina J. (2019). *Gestión del Desempeño (Capítulo 5)*. En: Gestión de desempeño de recursos humanos. Editorial: WikiLibros. Editorial: wikiEOI. Consultado el 21 de agosto de 2021. Disponible en: [https://www.eoi.es/wiki/index.php/Gesti%C3%B3n\\_del\\_Desempe%C3%B1o\\_en\\_Recursos\\_humanos](https://www.eoi.es/wiki/index.php/Gesti%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_en_Recursos_humanos)
- Mosqueira J. (2021). Multitasking y feedback en tiempo real, los millennials frente al espejo. La Nación. Consultado el 4 de agosto de 2021. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/multitasking-y-feedback-en-tiempo-real-los-millennials-frente-al-espejo>.
- Oppenheimer A. (2019). *Crear o Morir* (1st ed.). Edición Debolsillo. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Penguin Random House Grupo Editorial
- Puchol L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7th ed. Madrid, España. Editorial: Díaz de Santos.
- Snell S, Bohlander G, Rodríguez Pedroza M, García Álvarez C. (2008). *Administración de recursos humanos* (16ª ed.). Santa Fe, México. Editorial: Cengage Learning Editores, S.A.
- Ulrich D. (2006). *Recursos humanos champions*. 5th ed. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Ediciones Granica.
- Werther W, Davis K. (2008). *Administración de los RRHH-El capital humano de las empresas*. 6th ed. México DF, México. Editorial: Mc Graw-Hill.