



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURIDICAS
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**SISTEMA DE GESTION DE DESEMPEÑO Y EL NIVEL DE
ALCANCE DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES EN
EMPRESA CEMENTERA DURANTE CICLO 2018**

Alumno: Lucas Emanuel Ríos

Tutor Disciplinar: Lic. Ricardo Oliva

Tutor Metodológico: Dra. Paola Boarelli

MENDOZA

2019

Mediante la presente tesina y la defensa de la misma aspiro al título de Licenciado en Recursos Humanos.

Alumno: Lucas Emanuel Ríos

D.N.I: 36.582.384

Matrícula: 1887

Fecha del examen final:

Calificación:

Docentes del tribunal evaluador:

Resumen del trabajo:

El presente trabajo tiene como principal objetivo identificar los resultados que existen al vincular un sistema de gestión de desempeño desarrollado para una empresa cementera local con la consecución de los objetivos organizacionales de un modo eficiente.

La perspectiva metodológica que se ha seguido en este estudio ha sido la interpretativa o cualitativa. En esta perspectiva se pretende comprender la experiencia, los factores que inciden en algún fenómeno.

Para abordar esta investigación, se seleccionó una empresa del rubro minero, más precisamente una planta cementera de la provincia, líder en el mercado.

Sin implementación de objetivos no es posible concretar la misión de la empresa. El planteamiento y seguimiento de los objetivos organizacionales constituye la guía de todo empleado en su labor diario. La formulación de los objetivos se plantea a comienzo de cada año, estos deben ser realistas, alcanzables, beneficiosos y alineados con los valores y misión de la empresa.

La incidencia ya sea positiva o negativa del jefe inmediato y/o recursos humanos compromete notoriamente en el resultado de la performance individual y colectiva. El liderazgo y la formación de líderes juega un papel fundamental.

El desafío para recursos humanos es tener la visibilidad de los distintos indicadores de gestión; no sólo los del área propia, con el objeto de tomar decisiones estratégicas y que aporten valor a la organización, sobre todo ante el contexto cambiante y desafiante que presiona a estar siempre a la vanguardia de las exigencias del mercado y sociedad.

Palabras claves:

Gestión, desempeño, indicadores.

Correo electrónico: lucasemanuelrios@gmail.com

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO GENERAL	2
CAPÍTULO 1	4
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO	4
Antecedentes.....	4
¿En qué consiste la evaluación del desempeño?.....	4
Objetivos de ED.....	6
Beneficios de la ED	7
Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	8
La entrevista de E.D	12
CONCEPTO DE GESTIÓN	13
Gestión del desempeño	14
Responsabilidades	16
Etapas del proceso de la gestión del desempeño	17
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	21
Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo	21
Fines e importancia de formación y desarrollo	22
Plan de Capacitación.....	24
Planes de desarrollo	25
CAPÍTULO 2	28
HISTORIA DE LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN	28
Administración Científica	28
Teoría de las Relaciones Humanas.....	28
Enfoque Neoclásico de la Administración.....	29
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	30
Los objetivos organizacionales.....	31
ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	33
Fijación de Objetivos	36
Jerarquía de objetivos	38
Estrategia Organizacional.....	39
CAPÍTULO 3	44
INDICADORES DE GESTIÓN	44
Aspectos Generales	44
Metodología General de Implementación de Indicadores.....	45

Metodología para el establecimiento de indicadores para un área de la organización	49
Tipos de indicadores.....	50
Indicadores de recursos humanos.....	51
Cifras orientativas de indicadores de empresa cementera	54
DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	56
El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión	56
La vinculación del CMI con la estrategia	58
La implantación de un programa de gestión de Cuadro de Mando Integral	59
CAPÍTULO 4.....	61
INDUSTRIA CEMENTERA.....	61
EL CEMENTO Y SU HISTORIA EN ARGENTINA.....	61
Proceso productivo del cemento	62
LAFARGEHOLCIM	64
Hechos históricos	64
HOLCIM ARGENTINA	66
Antecedentes:.....	66
CAPÍTULO 5.....	68
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	68
Entrevista.....	69
Análisis de los resultados	70
CONCLUSIÓN.....	72
BIBLIOGRAFÍA	73

INTRODUCCIÓN

Entendemos por gestión del desempeño como un proceso continuo de mejora, en el cual se establece una vía de comunicación permanente entre los miembros de distinta jerarquía con el objeto de acordar objetivos, cronogramas y estándares de desempeño y acciones necesarias para corregir desvíos.

El sistema propiamente dicho tiene por objeto definir las políticas, los criterios y los procedimientos establecidos para administrar la gestión del desempeño del personal.

Algunos beneficios que podemos mencionar de un sistema de gestión de desempeño (SGD) son: refuerza valores de la organización, evalúa los resultados alcanzados por el trabajador en función de los objetivos, mejora la comunicación entre supervisor y supervisado y contribuye a mejorar la productividad de la empresa.

Dado el contexto globalizado, desafiante y cambiante es necesario adquirir nuevas herramientas estratégicas de gestión que permitan hacer frente de manera eficiente a los desafíos que impone el contexto mencionado, y por, sobre todo, los entes del rubro del cemento que están destinados/obligados a brindar un servicio de eficiente y sustentable a los clientes de distintos rubros.

La proyección social es mejorar los resultados que persigue la organización, los cuales su misión principal es la satisfacción de los intereses del cliente.

El estudio tiene la intención de dar practicidad a las actividades diarias de la organización que de por sí de son demandantes y con mínimo margen de error.

¿Qué efectos produce un sistema de gestión de desempeño con el nivel de alcance de los objetivos organizacionales en una empresa cementera durante el ciclo 2018?

¿cómo se planifica la gestión del desempeño de recursos humanos?

¿cómo se elaboran los objetivos organizacionales en una organización?

¿qué implica gestionar los indicadores de gestión de los recursos humanos?

OBJETIVO GENERAL

Conocer los efectos que surgen al vincular un sistema de gestión de desempeño con el nivel de alcance de los objetivos organizacionales en una empresa cementera durante el ciclo 2018.

OBJETIVOS PARTICULARES

Analizar la planificación estratégica de un sistema de gestión de desempeño.

Describir el proceso de elaboración de los objetivos organizacionales.

Conocer los indicadores de gestión de recursos humanos.

ESTRUCTURA Y CUERPO DEL TRABAJO

En el capítulo 1 se abordan los conceptos generales de la gestión del desempeño y evaluación de desempeño, entendido como un proceso continuo en el que se determinan los objetivos que persigue, el procedimiento a seguir, el sistema evaluativo y calificativo del desempeño, las responsabilidades de las partes intervinientes del proceso.

Se pone énfasis en los beneficios que implica llevar a cabo la gestión del desempeño y finalmente se describen las etapas del proceso.

En el capítulo 2 se introduce a la historia de la teoría general de la administración, donde se abordan algunas de las tantas escuelas de administración, la más relevante en este trabajo es la de administración por objetivos, ya que explica la integración entre la estrategia y la formulación y seguimiento de los objetivos organizacionales.

En el capítulo 3 se desarrolla indicadores de gestión desde aspectos básicos a específicos como la metodología de creación y seguimiento. Concluye el capítulo

con ejemplos típicos de indicadores de recursos humanos sumando gráficos de elaboración propia basados en la empresa estudiada en este caso.

En el capítulo 4 se hace mención a la industria cementera en el país, cómo es el proceso productivo del cemento, los factores más importantes para la industria y finaliza con una breve demostración de la historia de unos líderes de la industria, ya sea a nivel local como internacional.

En el capítulo 5 se desarrolla los aspectos metodológicos para cumplir con los objetivos del trabajo, el diseño a seguir y se especifica la técnica de recolección de datos, resultados de la entrevista y conclusión final.

CAPÍTULO 1

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO HUMANO

Antecedentes

En todo momento el desempeño de las cosas y personas se evalúa. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

Las prácticas de la evaluación de desempeño (ED) no son recientes, desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En la Edad Media la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y potencial de cada jesuita.

A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial.

El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal pasó a ser el hombre. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron el impacto de la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador.

Era necesario que no sólo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes.

¿En qué consiste la evaluación del desempeño?

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona del cargo o potencial de desarrollo futuro. Constituye una técnica de dirección imprescindible de la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Dependiendo del tipo de problema identificado, la ED pide ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La ED se halla orientada hacia la planeación del desempeño futuro, busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada, sobre todo darle coherencia con retroalimentación y evaluación continuas. Así se asegura un desempeño conforme las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

Responsabilidad por la evaluación de desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos de la empresa, la responsabilidad por la ED humano puede atribuirse a distintas alternativas, cada una de estas implica una filosofía de acción, estas son:

- *El gerente*: es responsable de sus subordinados y de su evaluación, asesorado por el órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.
- *El empleado*: algunas organizaciones permiten que el individuo realice su propia evaluación del desempeño. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- *El empleado y el gerente*: bajo un esquema de “Administración por objetivos” (APO), el empleado junto con su supervisor formula los objetivos que van a regir para el empleado para todo el periodo bajo análisis. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos.
- *Equipo de trabajo*: el equipo de trabajo es quien evalúa el desempeño, programando con el empleado las medidas necesarias para mejorarlo.

- *El órgano de gestión del personal:* es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. El área de RRHH es quien procesa e interpreta la información del desempeño de cada empleado, la que ha sido proporcionada por cada gerente. De esta forma envía informes o implementa programas para la mejora del desempeño. Presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.
- *Comité de evaluación:* en este caso la evaluación de desempeño está a cargo de un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Evalúan en forma conjunta a un grupo de empleados de entre 20 y 30 personas. Recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento.
- *Evaluador de 360°:* consiste en la evaluación del empleado por las personas de su entorno, esto significa que es evaluado por sus supervisores, pares y subordinados, como así también por él mismo. Cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

Objetivos de ED

La ED es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejor relación entre superiores y subordinados
6. Perfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo de potencial

9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de estándares de desempeño de la empresa
11. Retroalimentación
12. Otras decisiones relacionadas con el personal

En resumen, los objetivos fundamentales de la ED pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición de potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los RH como una importante ventaja competitiva de la empresa.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros, teniendo en cuenta, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Beneficios de la ED

Cuando un programa de ED está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados.
- Proponer medidas y disposiciones a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de ED como un sistema objetivo y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conocer los aspectos que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades.

- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de RH, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un medio, una herramienta y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas.
2. Método de elección forzada
3. Método de investigación de cambio.
4. Método de incidentes críticos

Método de las escalas gráficas

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del

desempeño, en tanto las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar.

Ventajas del método de las escalas gráficas

- . Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
- . Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- . Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de las escalas gráficas

- . No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
- . Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su "campo psicológico ". Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo effect o efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados.
- . Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- . Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
- . Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o

conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.

La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas:

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización (halo effect).
- Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

El método de elección forzada presenta las siguientes desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes sin dar más información.
- Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

Método de investigación de campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante los cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Proviene el nombre de investigación de campo especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene sea responsabilidad el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

1-Evaluación inicial. El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (-/+)
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

2- Análisis complementario. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

3- Planificación. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:

- Asesoría del empleado
- Readaptación del empleado
- Capacitación
- Desvinculación y sustitución
- Promoción a otro cargo
- Mantenimiento en el cargo actual

4- Seguimiento. (Juego limpio) se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

Ventajas del método de investigación de campo

1. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
2. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado.
3. Permite planear la acción del mejoramiento de desempeño.
4. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la administración de recursos humanos.
5. Método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

1. Elevado costo operacional
2. Retardo en el procedimiento

Método de incidentes críticos

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos.

Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente extremos respecto al desempeño de sus subordinados.

Las excepciones positivas deben realzarse y ponerse más en práctica, en tanto las negativas deben corregirse y eliminarse.

La entrevista de E.D

De nada sirve la evaluación si el mayor interesado- empleado- no llega a conocerla.

Los propósitos de la entrevista de evaluación de desempeño son:

1. Dar al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara de su estándar de desempeño.
2. Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), destacando sus fortalezas y sus debilidades y comparándolas con los estándares de desempeño esperados.
3. Discutir los dos -empleado y gerente- las medidas y los planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado.
4. Estimular las relaciones personales más fuertes entre el gerente y los subordinados.
5. Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada y bien orientada.

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

- Todo empleado tiene aspiraciones y objetivos personales
- El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe (Chiavenato, 2000).

CONCEPTO DE GESTIÓN

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan a logro de objetivos previamente establecidos.

Se puede considerar en las organizaciones la gestión en tres niveles diferentes:

1. **Gestión estratégica:** se desarrolla en la dirección y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es a largo plazo. Incluye la relación de la empresa con el entorno.
2. **Gestión táctica:** se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
3. **Gestión operativa:** se desarrolla en base a la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Tiene que ver con las funciones de ejecución y control (Beltrán Jaramillo, 1998).

Gestión del desempeño

En primer lugar, cabe aclarar que se utiliza el término “gestión” del desempeño en lugar del más difundido “evaluación”, ya que se entiende que la evaluación es sólo una parte de la gestión; probablemente la más visible, pero no la única.

Entendemos la gestión del desempeño como un proceso continuo de mejora, en el cual supervisor y supervisado establecen una vía de comunicación permanente con el objeto de acordar objetivos, cronogramas y estándares de desempeño, intercambiar opiniones sobre recursos disponibles para su cumplimiento y acciones necesarias para corregir desvíos.

Se constituye de esta forma en la principal herramienta de gestión gerencial para la administración de los recursos humanos asignados a su cargo.

Ahora bien, el sistema propiamente dicho tiene por objeto definir las políticas, los criterios y los procedimientos establecidos para administrar la gestión del desempeño del personal dentro de una organización. Es decir, pretende establecer un sistema para evaluar y calificar el desempeño individual del trabajador, con relación a los requerimientos propios de su tarea específica, conforme a las funciones y responsabilidades del puesto que ocupa y los objetivos del sector y de la empresa.

En este orden de ideas, los indicadores de rendimiento deberían girar en torno a los siguientes objetivos:

Desarrollo integral de la persona:

Animar y ayudar al empleado a trabajar para su autodesarrollo, a fin de que mejore su actuación y desarrolle al máximo su potencial, estableciendo un plan de mejora individual y fomentando el compromiso frente a sí mismo, su equipo de trabajo y la institución.

Consolidar los canales de comunicación personal:

Optimizar y mejorar la comunicación entre el líder/colaborador, identificando aquellos problemas que perjudican el buen rendimiento del sector.

Alinear los objetivos individuales a los de la organización:

Apuntar a lograr una congruencia y ajuste total entre los postulados de la visión y los objetivos de la misión de la organización, a fin de alcanzar el indispensable alineamiento entre la realización y el desarrollo individual y los objetivos propios de la organización.

Hacemos mención a un sistema múltiple que permita en forma paralela medir las competencias básicas requeridas para una posición, como así también, el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos institucionales.

Por todo lo dicho, la aplicación práctica de esta herramienta debe funcionar como un proceso de retroalimentación permanente, del que podemos esperar fundamentalmente dos productos:

Un trabajo continuo, con reuniones periódicas específicas entre supervisor y supervisado, para analizar el avance de los temas pautados e intercambiar opiniones sobre el grado de cumplimiento. De ello surgen las necesidades de ajustes, de apoyo, de correcciones de rumbo, etc.

Una evaluación final (anual) que repase todo lo actuado durante el período, determine los puntos débiles, analice las causas que motivaron los desvíos respecto de lo esperado y ponga las acciones necesarias para mejorar en el futuro.

Por contraposición, no debe esperarse de esta herramienta una metodología para la aplicación de premios y castigos ligados al desempeño. No se trata de una herramienta para la administración de las remuneraciones ni para la administración disciplinaria (éstas tendrán un tratamiento específico).

Debe ser política de toda organización administrar periódicamente la gestión del desempeño de su personal, estableciendo una metodología diseñada como un proceso constante de mejora, basado en la comunicación transparente entre cada supervisor directo y sus colaboradores. El principal objetivo será detectar las fortalezas y debilidades del personal a cargo, a fin de direccionar acciones de capacitación, desarrollo, promoción, transferencias y/o bajas, según los resultados que arroje la misma.

Responsabilidades

Son responsabilidades exclusivas de recursos humanos:

- El diseño, la adecuación y la mejora de la metodología, atendiendo para ello todas las sugerencias de las distintas áreas.
- La implementación y el seguimiento de los programas anuales.
- El registro histórico de los resultados.
- La utilización de los resultados como herramienta prioritaria para la elaboración del plan anual de capacitación, programas de desarrollo del personal y propuestas de rotación y transferencias internas del personal.

Son responsabilidades exclusivas de los supervisores directos:

- Cumplir y hacer cumplir los programas periódicos, respetando los cronogramas establecidos.
- Asumir la responsabilidad de las evaluaciones a su cargo, como parte indelegable de sus funciones.
- Programar anticipadamente y dedicar el tiempo necesario para las etapas de planificación, seguimiento, preevaluación, evaluación y devolución, previstas.

La gestión del desempeño, diseñada como un sistema integral, permite obtener los siguientes beneficios:

- Reforzar los valores de la organización a través de los criterios que se evalúan y mejorar la difusión de los objetivos empresariales y sectoriales.

- Evaluar los resultados alcanzados por el trabajador en función de los objetivos y recompensar el buen desempeño o promover la mejora del deficiente, motivando al personal.
- Evaluar las habilidades y conocimientos que se utilizaron considerando los requeridos por su función, comportamientos y actitudes.
- Incrementar el crecimiento laboral en el puesto, a partir de la reflexión sobre el desempeño real, las necesidades de capacitación detectadas, el compromiso de mejora y los aspectos destacables positivos o negativos del rendimiento.
- Mejorar la comunicación entre el evaluado y su superior jerárquico, permitiendo revisar las expectativas que el superior tiene del trabajo del evaluado y las inquietudes, requerimientos y sugerencias del empleado respecto a su trabajo y al sector.
- Permitir al empleado conocer periódicamente si su trabajo es eficiente, si puede mejorar su desempeño y lograr un compromiso personal de perfeccionamiento.
- Dar fundamentos cualitativos para orientar decisiones que deban adaptarse en selección o adjudicación de beneficios al personal o graduación de sus sanciones.
- Permitir revisar las funciones del puesto y de las unidades organizacionales.
- Contribuir a mejorar la productividad de la empresa.

Etapas del proceso de la gestión del desempeño

1- Planificación del desempeño:

Antes de iniciar el período de evaluación, evaluador y evaluado acuerdan los objetivos y los estándares de cumplimiento. Los objetivos se establecen en relación con los fijados a cada gerencia y/o de los resultados esperados del puesto.

El evaluador define o revisa los estándares de cumplimiento y los acuerda con el evaluado. Esta información será registrada y, con los posibles ajustes posteriores,

servirá como documentación para llenar el formulario una vez concluido el período de evaluación.

Es muy conveniente que la persona involucrada pueda realizar su propia evaluación, por lo que será necesario que cuente con una copia del formulario desde el momento mismo en que se acuerdan los objetivos y sus estándares, de manera que pueda ir controlando su propio grado de avance y pueda discernir lo que está por encima y por debajo del desempeño esperado.

-Se recomienda para la formulación de los objetivos:

- Especificidad (claridad y precisión).
- Establecer un grado de dificultad razonable, conciliar desafío y factibilidad (alcanzables con los recursos disponibles).
- La participación del evaluado en su fijación facilitará la aceptación y el compromiso en la consecución de estos.
- Enmarcarlos temporalmente.
- Orientarlos a resultados y con consecuencias observables de su logro (debe ser posible medirlos).

-En lo concerniente a la performance, debe entenderse que su finalidad es la evaluación de la persona en las funciones que le son propias del puesto que ocupa. El formulario que se utilice debe presentar columnas en blanco que se completarán según las principales áreas de responsabilidad que competen al mismo.

2- Seguimiento de la planificación

Durante esta etapa es conveniente organizar en forma periódica reuniones entre evaluador - evaluado a fin de intercambiar información sobre el desempeño oportunamente planificado, ofrecer retroalimentación, desarrollar ideas acerca de cómo se puede alcanzar lo estimado, cómo mantenerlo o bien superarlo, analizar cambios o dificultades que se puedan presentar, aclarar dudas o malentendidos o efectuar algún reajuste de lo planificado.

Se sugiere fijar fechas para estas reuniones y hacer un registro de las observaciones y lo concertado en las mismas, ya que servirá para completar y documentar la evaluación final.

3- Evaluación

Realizada por el evaluador, sin participación del evaluado. En esta instancia las observaciones, revisiones efectuadas y grado de cumplimiento de los objetivos deben quedar plasmados en la evaluación de los diferentes ítems que conforman el formulario adoptado (en este sentido, los registros previos serán de suma utilidad):

- Logro de los objetivos acordados
- Determinación de atributos
- Medición de la performance
- Evaluación global sobre el desempeño y necesidad de mejoras (fortalezas y aspectos a mejorar).

4- Conformidad del superior del evaluador respecto a las evaluaciones

Una vez completadas las evaluaciones, el evaluador se reúne con su superior a fin de revisar y consensuar los criterios y contenidos de estas.

Este paso, además de buscar el consenso, persigue alcanzar una perspectiva del desempeño de los empleados más amplia y/o diversificada en matices, la que a veces puede obtener el evaluador inmediato.

Hecho esto, el evaluador prepara la “entrevista de devolución” con sus colaboradores.

5- Entrevista de devolución

Un objetivo fundamental de esta instancia es ofrecer retroalimentación del desempeño y hacer planes de mejora. De allí la importancia de asignarle un tiempo y espacio adecuado y programarla con anticipación para que ambas partes se alisten.

Con la información ya acordada con su superior, el evaluador desarrolla la entrevista de devolución, recordando que lo que transmite es la visión que la empresa tiene del desempeño del evaluado (validada con su superior).

Ambos registran sus acuerdos y eventuales desacuerdos, así como las acciones de mejora previstas para el período siguiente.

Sugerencias para la entrevista de devolución:

- Hablar de cada punto de la evaluación de a uno por vez, considerando tanto los aspectos positivos como los negativos. Es conveniente comenzar por los primeros y abordar progresivamente los segundos, así como también hacer hincapié en los puntos fuertes sobre los que el empleado puede edificar nuevos comportamientos o desempeño.
- Ser específico y descriptivo, evitando generalizar.
- Hablar de las diferencias y procurar resolverlas. Buscar un común acuerdo con la evaluación.
- Diseñar conjuntamente planes para la implementación de acciones correctivas en materia de mejoras.
- Concentrarse particularmente en las oportunidades de crecimiento que existen dentro del marco de trabajo de la posición actual del evaluado.
- Limitar los planes de mejora o crecimiento a unos cuantos puntos importantes que sea posible lograr dentro de un período razonable.
- Procurar mantener un enfoque y una actitud de apoyo y asesoramiento.

6- Comentarios del evaluado

Es conveniente que el formulario contemple la posibilidad de incluir sus comentarios. Para ello, el evaluado lo deja en su poder por transcurso de dos o tres días, a fin de registrar sus apreciaciones personales sobre la totalidad del proceso de evaluación. Luego devuelve el mismo firmado a su superior.

7- Envío de formularios a Recursos humanos

Cada sector remite los formularios completados a Recursos humanos, quién tomará nota de los aspectos relevantes y realizará un informe de cierre del proceso (si lo cree conveniente).

Utilizando como soporte los resultados obtenidos del proceso anteriormente desarrollado, se constituye el plan de capacitación (Sagrista, 2017).

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación.

Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.

Para mantener una ventaja competitiva estratégica, su fuerza de trabajo debe desarrollarse continuamente. El mejoramiento en el desempeño, que es el objetivo de la capacitación y el desarrollo desde el punto de vista de las utilidades, es una meta estratégica para las organizaciones. Para este fin, una organización en proceso continuo de aprendizaje es una empresa que reconoce la importancia fundamental de la capacitación y el desarrollo continuos relacionados con el desempeño y que toma las acciones conducentes.

Determinación de las necesidades específicas de capacitación y desarrollo

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas. La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- *Análisis organizacional*: Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- *Análisis de tareas*: El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- *Análisis de las personas*: La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel (Mondy, 2010).

Fines e importancia de formación y desarrollo

Un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Asimismo, la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.

La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar.

Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en periodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de

personal y racionalización. En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto.

La formación y desarrollo comprenden una gran variedad de procesos y prácticas, a mencionar por ejemplo las siguiente:

Planificación de los recursos humanos.

Como consecuencia de los cambios tecnológicos, las organizaciones cada vez les resulta más difícil cubrir algunas de sus necesidades de recursos humanos con empleados ya formados, dándose cuenta de la conveniencia de ser ellas mismas las que diseñen cursos que desarrollen el talento desde dentro de la organización. La planificación de los recursos humanos ayuda a detectar los conocimientos necesarios a medio plazo, en función de las estrategias planteadas por la organización, y a satisfacer esta necesidad, permitiendo a la gerencia articular su preocupación por utilizar sus recursos humanos de forma afectiva en el momento presente y de cara al futuro. La planificación de recursos humanos permite desarrollar comportamientos proactivos en el área de formación.

Análisis del puesto de trabajo y evaluación del rendimiento.

Mientras que con la planificación se establece el contexto general en el que tienen lugar la formación y el desarrollo, el análisis del puesto de trabajo y la evaluación del rendimiento ayudan a descubrir necesidades concretas de conocimientos, actitudes y habilidades. La evaluación del rendimiento puede poner de manifiesto la existencia de determinadas deficiencias, que a su vez lleven a diseñar programas de formación para paliarlas. En este caso, la información suministrada por la evaluación del rendimiento activa la orientación reactiva en el ámbito de la formación. Además, la preparación de una fuerza laboral con múltiples capacidades puede dar a la organización flexibilidad para remodelar los puestos de trabajo y asignarles personal.

Reclutamiento y selección.

Las habilidades que se necesitan pueden adquirirse fuera de la organización, a través del reclutamiento, o cultivarse dentro, a través de la formación. Cuando la

organización recluta externamente, no sólo incurre en gastos complementarios, sino que también reduce las opciones de promoción que sirven de incentivo para los empleados con los que ya cuenta. Por consiguiente, muchas organizaciones han instituido programas de formación y desarrollo a fin de mejorar las habilidades de sus empleados para los puestos presentes y futuros. Por último, la formación y el desarrollo pueden integrarse con el proceso de selección, de forma que se reduzca el tiempo de aprendizaje del empleado en un puesto nuevo, dando lugar a una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de dicho proceso (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2003).

Plan de Capacitación.

Es finalidad principal de un plan de capacitación proveer formación y entrenamiento para su personal. El objetivo será mejorar permanentemente la performance individual y de los equipos de trabajo que se desempeñen en el seno de la misma, ajustando los programas específicos a las reales necesidades que su personal demande. En ningún caso deberá asimilarse la capacitación al otorgamiento de un beneficio o un reconocimiento en sustitución de medidas más idóneas y específicas al respecto. Independientemente de las características de cada organización, es aconsejable direccionar el plan general a programas que estén enfocados a por lo menos, las siguientes cuatro áreas de interés:

- *Formación profesional:* Actividades de carácter profesional, dictadas por institutos universitarios o escuelas de negocios, de mediana o larga duración, orientadas a desarrollar en los participantes el dominio de herramientas de conducción generales y específicas. (Es aconsejable reservar estas actividades a gerentes, jefes y personal en proceso de desarrollo dentro de la organización).
- *Formación específica:* Actividades diseñadas para la formación y entrenamiento en materias específicas del negocio de la empresa que se trate. Están dirigidas a aportar conocimientos y prácticas difíciles de obtener en el mercado laboral. Apuntan en forma especial a posiciones de áreas técnicas –en su sentido amplio–, en menor medida, de las otras áreas de soporte de la organización.

- *Fortalecimiento actitudinal*: actividades basadas fundamentalmente en saberes y técnicas ligadas a las ciencias de la administración, teniendo como objeto fortalecer la cultura de la empresa y el involucramiento del personal con los objetivos organizacionales y del negocio. Este tipo de capacitación permite reforzar valores y contribuye a uniformar criterios, estilos de liderazgo y de gestión de equipos de trabajo, a fin de direccionar las prácticas de la compañía hacia un solo sentido.
- *Actualización técnica*: actividades de información y entrenamiento, relacionadas directamente con las funciones habituales de cada posición y que tienen por objeto mantener actualizados los conocimientos y las prácticas de utilización permanente para el adecuado desempeño de sus tareas.

Planes de desarrollo

Este plan tiene como objetivo establecer criterios, procedimientos y controles relativos a la capacitación de los empleados dentro de las pautas estratégicas definidas por la dirección general de la empresa.

Todo plan de desarrollo que se pretenda implementar deberá mínimamente estar orientado a:

- Apoyar y estimular al personal en el desarrollo de sus habilidades, e incentivar la confianza y preparación profesional para asumir mayores responsabilidades.
- Establecer mecanismos específicos de evaluación, formación, motivación y retención del personal considerado desarrollable y/o con potencial para ocupar posiciones estratégicas.
- Desarrollar mecanismos que tiendan a asegurar cuadros de reemplazos del personal que ocupe posiciones claves de la estructura. Por todo lo citado, debe ser política fundamental de toda organización administrar periódicamente la gestión del desarrollo. Así se establecerá una metodología diseñada que permita administrar en forma periódica y específica un sistema de seguimiento y previsión (plan de carrera) de las potencialidades y capacidades de su personal. Así, el principal objetivo será detectar e identificar con suficiente antelación aquellas potencialidades y fortalezas, a fin de planificar acciones de capacitación, desarrollo, promoción, transferencias y/o bajas, según los resultados que arroje la misma.

Para ello, deberá reconocerse como:

- *Puesto clave*: aquellas posiciones que tienen un rol primordial en el logro de objetivos de corto y mediano plazo del negocio. Usualmente se refiere a puestos gerenciales y/o a los que les reportan directamente.
- *Persona con potencial*: es la capacidad proyectada de una persona para asumir de manera efectiva mayores niveles de complejidad laboral.

Hay diferentes planes de desarrollo:

- *Plan de carrera*: representa de manera formal todas las posibilidades y alternativas posibles de crecimiento jerárquico o funcional de los colaboradores en las distintas especialidades y disciplinas que se manifiestan dentro de una organización.

Están estrechamente vinculados a los objetivos del negocio y la materia propia de la actividad que se trate.

Diseñar los planes de carrera de una organización, conlleva la necesidad de relevar por cada área o familia de actividad, al menos tres grandes ejes conceptuales o de ordenamiento, a saber:

- Conocimientos (saberes o dominios para el puesto).
- Competencias (manifestadas en comportamientos críticos del puesto).
- Experiencia (manifestada en los años).
 - *Planes de sucesión*: herramienta organizacional que permite, sobre “puestos críticos” previamente reconocidos como tales, identificar posibles participantes de un programa que permita evaluar las condiciones (nivel competencial) de cada uno, a fin de considerarlos como posibles sucesores a esos puestos:
 - No tienen fecha cierta de ocurrencia
 - Ponen foco en la formación
 - Se aplican en organizaciones con alta tasa de movilidad y de negocio focalizado.

Criterios para conocer el grado de importancia de los puestos:

- El nivel de complejidad y sus tareas asociadas.
- Su horizonte de planificación.
- El grado de su impacto, en los resultados del negocio.
- La magnitud de los recursos que administra y gestiona.

Una vez definidas estas ponderaciones se diseña el plan de relevos posible.

- *Cuadros de reemplazo*: están incluidos en los planes de desarrollo ya que son una herramienta organizacional que permite, sobre “puestos críticos” previamente reconocidos como tales, identificar posibles participantes a un programa que permita evaluar las competencias de cada uno. El objetivo es poder considerarlos como posibles sucesores de sus ocupantes actuales, con fecha cierta de ocurrencia.
 - Tiene una mirada “top-Down” (descendente).
 - Se aplica para personal con edad avanzada (próximo jubilarse).
 - Uso de Licencias (Sagrista, 2017).

CAPÍTULO 2

HISTORIA DE LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Administración Científica

El enfoque clásico de la administración surgió al despuntar del siglo XX. Este enfoque se desdobló en dos orientaciones:

1. La escuela de la administración científica a partir del trabajo de Taylor. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de eficiencia en el nivel operacional.
2. La corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en base a los trabajos de Fayol. La preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización(departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí surge el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología(funcionamiento).

Los orígenes del enfoque clásico de la administración deben buscarse en las consecuencias generadas por la Revolución Industrial, las cuales se resumen en:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, con el propósito de obtener el mayor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia.

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas (TRH), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne.

La TRH surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos,

científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Los orígenes de la TRH se basan en tres causas:

1. *Necesidad de humanizar y democratizar la administración*, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida.
2. *El desarrollo de las llamadas ciencias humanas*, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
3. *Las conclusiones del experimento de Hawthorne*, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Experimento de Hawthorne

Este experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de relaciones humanas. Las principales conclusiones son:

1. *el nivel de producción depende la integración social*
2. *el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo*
3. *el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales*
4. *los grupos informales pueden estar en contraposición a la organización formal establecida por la dirección.*
5. *Las relaciones humanas condicionan las actitudes y comportamientos de los individuos.*
6. *La importancia del contenido del cargo influye de forma notoria en la moral del trabajador*
7. *El énfasis en los aspectos emocionales*

Enfoque Neoclásico de la Administración

Durante el transcurso del complejo histórico de las teorías administrativas, el enfoque clásico nunca fue totalmente sustituido. Resurge ampliado, revisado y mejorado en la teoría neoclásica.

El enfoque neoclásico se basa en los siguientes aspectos:

1. La administración es un proceso operacional compuesto de funciones, como planeación, organización, dirección y control.
2. La administración debe apoyarse en principios universales.
3. Los principios de administración son verdaderos.
4. La administración requiere fundamentarse en principios de valor explicativo y predictivo.
5. A pesar de los cambios que puedan afectar el medio ambiente del administrador, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir como fundamentación científica de los principios de la administración.

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores y deducir de ellas los principios fundamentales de la administración (Chiavenato, 2004).

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

El contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquéllas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado.

Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

Los objetivos organizacionales

La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular, de acuerdo con un plan determinado. En esta definición hay tres puntos importantes:

- propósito u objetivo hacia el cual se proyecta el sistema.
- el proyecto o disposición de los componentes.
- las entradas de información, energía y materiales, destinadas a hacer funcionar la organización.

Toda organización tiene alguna finalidad, alguna noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar; por consiguiente, deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Si no tiene noción de cuál es su misión y hacia dónde se dirige, corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinen qué debe hacer. Estará obligada a aceptar lo que otros decidan y no lo que ella determina.

Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significantes. Aunque muchas veces se representan como definidos por la acción, los objetivos también influyen en la actividad organizada, puesto que, al quedar bien establecidos, sirven como elemento vital en la legitimación de la acción.

Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tienen muchas funciones:

- a. Dado que se refieren a una situación futura, señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes.
- b. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
- c. Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como las que no pertenecen a ella, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.
- d. Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros.

Existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados. Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y, por tanto, procuran dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas u operaciones determinadas. Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o en los pronunciamientos públicos de los dirigentes para ayudar a entender la conducta y las decisiones que toman los miembros de la empresa. En general, los objetivos naturales de una empresa son:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Las empresas pueden estudiarse desde la perspectiva de sus objetivos, puesto que éstos establecen la base de la relación entre la empresa y el ambiente. La empresa no tiene sólo un objetivo, ya que debe satisfacer varios requisitos y exigencias que le imponen tanto el ambiente externo como sus miembros.

Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente o entorno y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del entorno y la organización interna de los miembros. Estudiar los objetivos empresariales se dificulta un poco debido a los siguientes aspectos:

- a. Cuando se alcanza un objetivo, deja de ser algo deseado y se convierte en una situación concreta. Un objetivo es algo que se busca, no algo que se posee.
- b. Muchas empresas tienen, legítimamente, dos o más objetivos simultáneos. Algunas añaden nuevos objetivos a los planteados al principio.
- c. Casi todas las empresas poseen un órgano formal. -un departamento, por ejemplo- que determina los objetivos iniciales y realiza las modificaciones posteriores. En algunas empresas los objetivos se establecen mediante el voto de los accionistas; en otras, mediante el voto de los miembros; o por medio de un consejo deliberativo, o los define el dueño y director de la empresa.
- d. Si se presentan objetivos para los cuales no se creó la empresa o para los que no existen recursos adecuados o suficientes, éstos pueden modificarse o sustituirse.
- e. La eficacia de una empresa puede medirse en función de los objetivos logrados; la eficiencia, por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto: la eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados (Hampton, 2001).

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) es un modelo administrativo bastante difundido e identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición ocurrió en 1954, cuando Peter F. Drucker, considerado como padre de la APO, publicó un libro sobre administración por objetivos.

Características de la APO

La APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de

resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se evaluará a ambos. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente y del subordinado puede evaluarse objetivamente y los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados.

La APO presenta las siguientes características:

1. El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su subordinado.
2. El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación entre los objetivos departamentales.
4. Énfasis en la medición y en el control de resultados.
5. Continua evaluación, revisión y modificación de los planes.
6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados.
7. Apoyo intensivo del personal.

1-Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y el subordinado: la mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos. Tanto el gerente como su subordinado participa activamente en el proceso de definir y establecer objetivos. Sin embargo, esa participación varía según el sistema adoptado.

2-Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición: la APO está fundamentada en la definición de objetivos por posiciones de gerencia. Los objetivos pueden denominarse metas, blancos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma, determinar los resultados que el gerente y el subordinado deberán alcanzar. Los objetivos deben cuantificarse en plazos definidos.

3-Interrelación entre los objetivos departamentales: los objetivos de los diversos departamentos o gerentes involucrados deben estar correlacionados de forma muy cercana. Esta conexión debe implicar objetivos comerciales con objetivos de

producción, u objetivos de un nivel con los objetivos de los niveles superiores e inferiores.

4. Énfasis en la medición y en el control de resultados: a partir de los objetivos establecidos, el gerente y el subordinado pasan, entonces, a elaborar los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor forma. Los planes tácticos son los medios para alcanzar los objetivos departamentales. En la secuencia, los planes tácticos se desdoblarán y se detallarán en planes operacionales.

En todos los planes tácticos y operacionales, la APO enfatiza la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. La medición y el control son los elementos que causan las mayores dificultades en la implantación de la APO.

5. Continua evaluación, revisión y modificación de los planes: todos los sistemas de la APO implican la evaluación y la revisión regular del proceso y de los objetivos por alcanzar permitiendo que se tomen las providencias y que se establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo. Existe un ciclo típico de la APO que involucra las etapas descritas a continuación:

- a. A partir de los objetivos organizacionales y de la Planeación Estratégica, se establecen los objetivos departamentales para el primer año, entre el gerente del departamento y su superior.
- b. El gerente elabora el Plan Táctico que permite alcanzar los objetivos departamentales establecidos.
- c. El gerente elabora con sus subordinados los Planes Operacionales necesarios para la implementación del Plan Táctico de su departamento.
- d. Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos establecidos.
- e. En función de los resultados obtenidos, se procede a la revisión y, en su caso, al reajuste de los planes o de los objetivos establecidos.

f. En el siguiente ciclo se establecen los objetivos departamentales para el segundo año, entre el gerente del departamento y su superior, tomando como base los resultados del primer año.

g. Se repite la secuencia del ciclo anterior.

6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados: existe una intensa participación del gerente y del subordinado. Cuando el gerente define los objetivos, se los vende a los subordinados, los mide y evalúa el progreso. El proceso se torna mucho más en un control por objetivos que en una administración por objetivos.

7. Apoyo intensivo del personal: la implantación de la APO requiere del apoyo intenso de un personal entrenado y preparado. No se aconseja el abordaje del tipo "hazlo tú mismo" en la APO, pues ésta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser llevado a cabo por el personal.

Fijación de Objetivos

La "administración por objetivos es un modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones al principio de cada periodo, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa y en consonancia; con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas, a través de la dirección".

Un objetivo es "un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. El objetivo debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible. Lo más posible en números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado que pueda medirse, difícil, importante y compatible con los resultados restantes". La importancia de los objetivos puede evaluarse por los siguientes aspectos:

- a. Los objetivos proporcionan una directriz o una finalidad común.
- b. Permiten el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- c. Sirven de base para evaluar planes y evitan errores debidos a la omisión.

d. Mejoran las posibilidades de previsión del futuro. La organización debe dirigir su destino, en lugar de someterse a las fatalidades o a la casualidad.

e. Cuando los recursos son escasos, los objetivos ayudan a orientar y a prever su distribución con criterio.

Criterios de selección de los objetivos

Los criterios para la selección de los objetivos se establecen de acuerdo con la prioridad y su contribución para el alcance de los resultados clave de la empresa.

He aquí, algunos criterios:

a. Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.

b. El objetivo debe ser específico, mensurable, claro y basarse en datos concretos: qué, cuánto y cuándo.

c. Enfocar los objetivos en la actividad y no en la persona.

d. Detallar en cada objetivo metas parciales.

e. Usar lenguaje comprensible para los gerentes.

f. Mantenerse dentro de los principios de la administración. Concentrarse en los blancos vitales del negocio y no dispersarse en actividades secundarias.

g. El objetivo debe indicar los resultados que deben alcanzarse, pero no deben limitar la libertad de selección de los métodos. Indicar el cuánto, pero no el cómo.

h. El objetivo debe ser difícil de alcanzar, y requerir de un esfuerzo especial, pero no hasta el punto de ser imposible.

i. El objetivo debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa.

j. El objetivo debe estar conectado al plan de utilidades de la empresa, que debe ser, para algunos autores, el último objetivo.

Los objetivos más comunes son los siguientes:

a. Posición competitiva en el mercado.

- b. Innovación y creatividad en los productos.
- c. Productividad, eficiencia y calidad.
- d. Aplicación rentable de los recursos materiales y financieros.
- e. Tasa de dividendos o índice de retorno del capital invertido (utilidades).
- f. Calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos.
- g. Responsabilidad pública y social de la empresa.
- h. Satisfacción del cliente.
- i. Competitividad en el escenario globalizado.

Cada área de actividad de la empresa presenta una fuerte tendencia a maximizar sus objetivos y resultados, de tal forma que el esfuerzo de un área anula el de otra, estableciendo un esfuerzo de subobjetivación.

Cada subobjetivo maximizado lleva a la empresa a transformarse en un sistema centrífugo de esfuerzos: los esfuerzos se separan más de lo que se conjugan, y tienden a salir del sistema.

Jerarquía de objetivos

Como las organizaciones persiguen varios objetivos, surge el problema de cuáles son los más importantes y prioritarios. Los objetivos necesitan escalonarse en un orden gradual de importancia, de relevancia o de prioridad, en una jerarquía de objetivos, o en función de su contribución a la organización como un todo. Cada organización tiene su jerarquía de objetivos. Los objetivos estratégicos están por encima de los tácticos y éstos por encima de los operacionales. Así, existen tres niveles de objetivos: *estratégicos/ tácticos y operacionales*.

- a. Objetivos estratégicos. Son los llamados objetivos organizacionales, es decir, objetivos amplios que abarcan la organización como una totalidad. Sus características básicas son: globalidad y largo plazo.

b. Objetivos tácticos. Son los llamados objetivos departamentales; es decir, objetivos referentes a cada departamento de la organización. Sus características básicas son: conexión con cada departamento y mediano plazo.

c. Objetivos operacionales. Son objetivos referentes a. cada actividad o tarea. Sus características básicas son desglose y corto plazo.

La jerarquía de objetivos sufre cambios, sea en la inclusión de nuevos objetivos, sea en la sustitución de objetivos por otros diferentes. Los objetivos pueden facilitar el alcance de otros provocando el efecto de sinergia, como también pueden dificultar e impedir el alcance de otros. Para que la jerarquía de objetivos pueda equilibrarse, se necesitan los cuidados que se presentan a continuación:

a. Los objetivos deben traducir las aspiraciones fundamentales de la empresa.

b. Deben hacer que todos los órganos de la empresa; contribuyan con una parte del esfuerzo general.

c. Deben tomar en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y el costo de cada una de ellas.

d. Deben comunicarse a todos los interesados para que cada uno comprenda las metas de la respectiva función y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa.

e. Deben reexaminarse y reformularse periódicamente, para actualizarlos de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

Estrategia Organizacional

La Teoría Neoclásica hace énfasis en la planeación estratégica. Una vez seleccionados y establecidos los objetivos organizacionales (los objetivos globales de la empresa), el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos.

Es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada.

Conceptos de estrategia y de táctica

En términos empresariales, podemos definir la estrategia como "la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo. Táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.

La diferencia básica entre estrategia y táctica reside en los siguientes aspectos.

En primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo pues procura alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades, aisladamente), pues busca alcanzar objetivos departamentales. La estrategia se compone de muchas tácticas simultáneas o integradas entre sí.

En segundo lugar, la estrategia se refiere a los objetivos situados a mediano plazo. Para la implementación de la estrategia, se hacen necesarias muchas tácticas que ocurren ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia se define por la alta administración, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Tanto la estrategia empresarial como las tácticas consecuentes exigen planeación. La planeación es la base de la APO. La APO se fundamenta en la planeación estratégica de la empresa y en los planes tácticos de sus departamentos o unidades.

Planeación estratégica

El modelo prescriptivo de planeación estratégica de los neoclásicos sigue cinco etapas, a saber:

- a. Formulación de los objetivos organizacionales.
- b. Análisis externo del ambiente o auditoría externa.
- c. Análisis interno de la empresa o auditoría interna.
- d. Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará.
- e. Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia.

Descripción de las cinco etapas

a. Etapa de la formulación de objetivos organizacionales: La organización selecciona los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y prioridad en una jerarquía de objetivos. Esta primera etapa sirve para identificar las alternativas estratégicas relevantes, es decir, en qué dirección estratégica debe dirigirse la organización como un todo.

b. Etapa de la auditoría externa: Una vez definidos los objetivos, se sigue con la auditoría externa para analizar si el ambiente externo de la organización: esbozar las condiciones externas de la organización en el sentido de hacer un conjunto de previsiones sobre el futuro de esas condiciones. El lema de los autores neoclásicos es prever y preparar. Esa segunda etapa trata del análisis del ambiente externo: las condiciones externas que imponen retos y oportunidades a la organización. El análisis externo involucra:

- *Mercados* que la empresa abarca, características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- *Competencia*, es decir, empresas que actúan en el mercado, disputándose los mismos clientes, consumidores o recursos.
- *Factores externos*, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etcétera, que afectan a la sociedad, a la empresa y a las demás empresas.

c. Etapa de auditoría interna: se hace un análisis organizacional de las condiciones internas para permitir una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización. Los puntos fuertes constituyen las fuerzas propulsoras de la organización que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los débiles constituyen las limitaciones y restricciones que dificultan o impiden su alcance. El análisis interno involucra:

- *Análisis de los recursos* (financieros, maquinaria, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etcétera) de los que la empresa dispone para sus operaciones actuales o futuras.
- *Análisis de la estructura organizacional* de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, división de trabajo entre departamentos y unidades y cómo los objetivos organizacionales se distribuyen en objetivos departamentales.
- *Evaluación del desempeño* de la empresa, en términos de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

d. Etapa de la formulación de la estrategia: en esta cuarta etapa de la planeación estratégica se formulan las alternativas que la organización puede adoptar para alcanzar los objetivos organizacionales deseados, tomando en cuenta las condiciones internas y externas. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la organización puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales. De una forma general, la planeación estratégica se refiere al producto (bienes que la organización produce o servicios que presta) o al mercado (en donde la organización coloca sus productos o bienes, o en donde presta sus servicios).

e. Etapa de desarrollo de planes tácticos y operacionalización de estrategias: es la parte con más detalles en el proceso de planeación. La operacionalización de la estrategia provoca un conjunto de jerarquías en diferentes niveles y con diferentes perspectivas de tiempo. En la cima están los planes estratégicos e inclusivos de largo plazo (en general de cinco años), seguidos por los planes tácticos de mediano plazo, los cuales dan origen a los planes operacionales de corto plazo.

A partir de la planeación estratégica se desarrolla un conjunto de planeaciones tácticas. Es decir, la planeación estratégica se desdobra en planes tácticos que se necesitan integrar y coordinar.

A su vez, los planes tácticos se desdoblan en planes operacionales específicos. Mientras que la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional se detalla todavía más y se refiere al corto plazo.

Con todos estos elementos (objetivos organizacionales, análisis de las condiciones internas y externas y las alternativas estratégicas), la organización tiene condiciones para preparar e implementar su planeación estratégica. La planeación estratégica debe especificar a dónde pretende llegar la organización en el futuro y cómo se propone hacerlo a partir del presente (Chiavenato, 2004).

CAPÍTULO 3

INDICADORES DE GESTIÓN

Aspectos Generales

Jesús Beltrán Jaramillo en su libro *Indicadores de Gestión* define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto de forma individual como cuando se presentan agrupados.

Los atributos para la información son:

- *Exactitud*: la información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- *Forma*: se refiere al tipo de presentación de la información. La forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- *Extensión*: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés.
- *Oportunidad*: la información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.
- *Relevancia*: la información es relevante si es necesaria para una situación particular.

Causas de necesidad actual de información:

1. La explosión de la información

2. La creciente complejidad de la administración
3. El ritmo rápido del cambio
4. La interdependencia de las unidades
5. La información como recurso
6. La evolución y disponibilidad de la tecnología informática y de telecomunicaciones
7. La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

Cabe destacar que los indicadores de gestión son un medio, no un fin. Los indicadores se convierten en la meta a alcanzar y toda la organización se alinea tratando de alcanzar, a toda costa, el valor del indicador. Con esto, el indicador pierde su esencia natural de ser guía y apoyo para el control.

Metodología General de Implementación de Indicadores

Lo fundamental no es solo lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico. Esta realidad tiene dos componentes:

Lo primero es *hacer lo correcto*, entregar al cliente el producto o servicio según los términos estipulados, es decir ser eficaces

Lo segundo, *correctamente*, significa procurar utilizar siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles, en consecuencia, es ser eficiente.



Figura 1: Metodología general de implementación de indicadores de gestión. Fuente: Beltrán Jaramillo. "Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad" (1998).

1- Contar con objetivos y estrategias

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos y cuantificables y tener establecida la o las estrategias que se emplearán para lograrlos.

Existen factores que ayudan a cuantificar objetivos o estrategias, se entiende por cuantificar a la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

Atributo: es el que identifica la meta.

Escala: corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.

Estado: corresponde al valor actual de la escala, el punto de partida.

Umbral: es el valor de la escala que se desea alcanzar.

Responsable: persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

2- Identificar factores críticos de éxito

Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que se debe mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

Estos factores nos permiten realizar un control integral de la gestión en medida que no solamente se orientan a los resultados, sino la manera cómo estos se logran.

3- Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

Una vez identificados los factores asociados a la eficacia, eficiencia, productividad, etc. es necesario establecer unos indicadores que permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después del proceso respectivo.

4- Determinar para cada factor estado, umbral y rango de extensión

Estado: corresponde al valor actual de la escala, el punto de partida.

Umbral: es el valor de la escala que se desea alcanzar.

Rango de extensión: determina los valores máximo y mínimo que el indicador puede tomar. La determinación del valor consiste en establecer un rango de comportamiento que permita hacer el seguimiento, teniendo en cuenta en que la variable no siempre se comporta de manera idéntica, a fin de generar procesos de toma efectiva y productiva de decisiones.

5- Diseñar la medición

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación y análisis.

6- Determinar y asignar recursos

Se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones, lo ideal es que:

- la medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona es el primer usuario y beneficiario de la información.
- Los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo o proceso.

7- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión

La precisión adecuada de un sistema de indicadores no se logra a la primera vez. Hay que tener en cuenta que la primera vez que se efectúa mediciones surgen una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos:

- Pertinencia del indicador
- Valores y rangos establecidos
- Fuentes de información seleccionadas
- Proceso de toma y presentación de información
- Frecuencia en la toma de la información
- Destinatario de la información

Con los correspondientes ajustes se mejora las probabilidades de éxito de medición, sin tener que llegar a la precisión adecuada al fallar más de una vez en la medición.

8- Estandarizar y Formalizar

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. En esta fase queda se desarrollan y quedan en limpio los manuales de indicadores de gestión del negocio.

9- Mantener y mejorar continuamente

Hacer mantenimiento al sistema es darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema empresa y entorno.

Así mismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a los empleados usuarios, es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Metodología para el establecimiento de indicadores para un área de la organización

Existen varias fuentes para establecer los indicadores de gestión de un área:

- Derivadas del plan estratégico del negocio: se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente estos indicadores son temporales, ya que se asocian con objetivos o proyectos que tiene un comienzo y fin.
- Área: fuente básica de indicadores de gestión, asociados con el plan estratégico.
- La tercera fuente de indicadores de un área está constituida por los procesos en los cuales ella interviene.

Es sugerible que se establezca inicialmente el conjunto de indicadores a partir de la naturaleza del área, y que luego se complemente con los indicadores de los procesos en los cuales el área interviene, para así contar con los indicadores que serán de naturaleza permanente. Por lo tanto, se habrá de hacer lo siguiente:

1. Consolidar el control de las variables claves de éxito del área como un elemento individual del sistema.
2. Integrar el área a las demás áreas interdependientes con ella a través de los indicadores derivados de los procesos.
3. Asociar al área los indicadores derivados del plan estratégico de la organización.

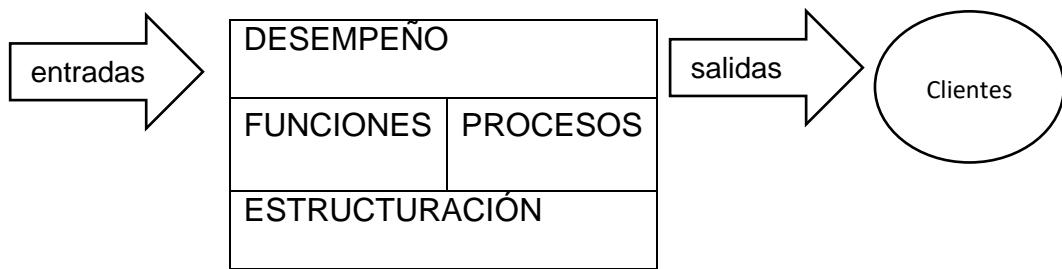


Figura 2: Elementos de análisis para establecer indicadores de gestión en un área de la organización. Fuente: Beltrán Jaramillo. “Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad” (1998).

La figura 2 se basa la propuesta metodológica para establecer indicadores a partir de la naturaleza básica del área en cuestión se puede analizar cada componente.

1. Funciones: la función de un área es su razón de ser, constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión de la organización.
2. Procesos: muestra la manera como el área transforma las entradas en salidas, los puntos de contacto con sus clientes, la interacción entre los elementos o subcomponentes del área.
3. Estructuración: presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
4. Desempeño: es la relación que existe entre lo que entrega el área, como lo produce y lo que se espera que ella entregue.
5. Clientes: las salidas son para un cliente interno y/o externo. Los clientes tienen una necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área (Beltrán Jaramillo, 1998).

Tipos de indicadores

Según *Oliveras Enric-Francesc* existen estos tipos de indicadores:

- **Indicadores de gestión.** Este tipo de indicadores son empleados para estudiar el impacto de los planes de formación en relación a los aspectos de organización, como el coste total del curso, el coste por trabajador, el número de participantes, la ratio de alumnos por profesor o el índice de ordenadores por estudiante.
- **Indicadores de efecto.** El objetivo de este tipo de indicadores es evaluar la aceptación de las acciones formativas, midiendo la cifra de empleados que se han inscrito en la iniciativa, el porcentaje de la plantilla que recibe la formación, la tasa de abandono o de culminación del curso, el índice de participación de los alumnos durante el programa, etc.
- **Indicadores de resultado.** Se trata de cuantificar el grado de éxito y seguimiento de la actividad una vez que ha concluido. En concreto, estos parámetros arrojarán datos sobre el porcentaje de alumnos que han superado el curso, las calificaciones recibidas, la valoración de la acción por parte de los participantes o las apreciaciones del docente, entre otros.
- **Indicadores de impacto.** Quizá sea la parte más difícil de cuantificar, ya que se trata de evaluar cómo ha afectado la formación en la mejora del desempeño profesional de los participantes, por lo que suelen abarcar un estudio a medio o largo plazo. En este sentido, este tipo de indicadores desvelarán si se ha producido un aumento de la productividad, una mejora de la satisfacción, un incremento en las ventas (Oliveras, s.f.).

Indicadores de recursos humanos

Como su nombre indica, son todos aquellos indicadores referentes al estado de nuestro equipo humano y podemos destacar los siguientes:

- **Índice de rotación:** expresado en porcentaje, nos informa del número de bajas voluntarias en relación con el número total de empleados presentes en el período. Debe permitir que nos cuestionemos sobre la política social de la empresa: salarios, ambiente de trabajo, preocupaciones sobre el porvenir de la empresa, repetición de tareas o ritmo de producción.

- **Indicadores de productividad:** Los indicadores de productividad están estrechamente relacionados con los de desempeño y son, igualmente, muy numerosos y concretos.

Ejemplos de indicadores de productividad:

- Tratos cerrados
- Contactos hechos en reuniones
- Llamadas comerciales realizadas
- Casos de clientes resueltos
- Duración de las llamadas
- Tasas de abandono
- Número de partes
- Tiempo de existencia del cliente en la empresa
- Lista de tareas completadas / fuera de plazo
- Ratio de eficiencia del equipo operativo

Indicadores de clima laboral

- Nivel de identificación con la Compañía
- Clima organizativo
- Índice de satisfacción de empleados

Indicadores de sistemas de información

En nuestros sistemas de información, la tasa de actividad dependerá de la disponibilidad de los sistemas:

- El monitoreo de la disponibilidad del sistema y del ancho de banda son un primer indicador clave.

- La calidad del servicio determinará el nivel de competencia que se mida.
- En el cálculo de los recursos, es el lapso de recuperación en caso de incidente lo que influirá en el rendimiento.
- Por último, el nivel de seguridad del sistema de información permitirá satisfacer las mayores expectativas de los clientes y la tranquilidad del propio equipo.

Indicadores de gestión administrativa

Las funciones administrativas son las más difíciles cuando se trata de identificar medidas de desempeño, por la subjetividad que implican algunos índices. Algunos ejemplos comunes incluyen:

- Relación entre el volumen de trabajo y el personal.
- Tasa de rotación de personal (Esto puede medirse por el porcentaje de puestos vacantes -o, lo que es más interesante, por el porcentaje de empleados que llevan un año o menos en la organización).
- La moral del personal (generalmente de las encuestas).
- Porcentaje de personal totalmente capacitado.
- Porcentaje de clientes satisfechos (con cortesía y puntualidad del servicio) por función.
- Porcentaje de personal bilingüe.
- Seguridad de los trabajadores (por lo general, índice de reclamaciones por accidentes o lesiones) (<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/indicadores-de-recursos-humanos>, s.f.).

Formulas típicas de indicadores para el área de Recursos Humanos

$$\text{Productividad de mano de obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Horas-hombre ausentes}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Frecuencia de accidentes} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de accidentes incapacitantes} \times \text{Horas-hombre trabajadas}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Productividad mano de obra} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Índice de severidad} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días perdidos} \times \text{Horas-hombre trabajadas}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$$

$$\text{Índice rotación de trabajadores} = \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

$$\text{Índice horas-trabajador} = \frac{\text{Horas-hombre trabajadas}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$$

$$\text{Índice horas extras en el período} = \frac{\text{Total horas extra}}{\text{Total horas trabajadas}}$$

Cifras orientativas de indicadores de empresa cementera

A continuación, se presenta algunos de los indicadores más importantes que gestiona el departamento de recursos humanos en base a la empresa estudiada en el caso.

AREA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
CANTERA	54	109	54	69	104	123	102	56	71	75	11	64	892
PRODUCCION	366	459	1671	1262	855	612	777	1770	616	622	774	565	10349
LOGISTICA	639	555	586	399	827	416	90	184	282	231	238	231	4678
SUMINISTRO	5	2	34		8	2	1						52
MANTENIMIENTO	974	728	2305	2157	854	1193	727	2075	1133	1307	1119	674	15246
CALIDAD	66	89	80	138	48	22	29	39	53	41	54	75	734
Total general	2104	1942	4730	4025	2696	2368	1726	4124	2155	2276	2196	1609	31951

Figura 3: Horas extras por área en 2018. Elaboración propia.

Motivo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
CAPACITACION	113	28	20	6	5	114		3	16	39	20	119	483
MANTENIMIENTO	283	445	235	86	65	796	49	190	317	634	167	102	3369
PARO HORNO	311	26	3384	2673	595	197	1139	2690	3	125	687	332	12162
PRODUCCION	425	386	204	295	598	321	144	63	131	57	34	91	2749
REEMPLAZO OTRAS L	189	173	297	168	297	295	148	351	268	130	141	115	2572
REEMPLAZO VAC	535	450	188	160	98	52	147	44	254	698	521	320	3467
OTROS MOTIVOS	248	434	402	661	1054	614	147	823	1214	749	726	598	7670
Total general	2104	1942	4730	4025	2696	2368	1726	4124	2155	2276	2196	1609	31951

Figura 4: Motivos de horas extras en 2018. Elaboración propia.

INDICADORES		BYM	BYA	UNIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ausentismo	Todos	8%	8%	%	9,7%	8,3%	7,9%	9,4%	14,8%	8,9%	8,2%	7,0%	4%	9%	6,4%	6%	11,7%
	Operaciones	6,7%	6,7%	%	7,5%	6,3%	6,2%	8,6%	13,6%	8,3%	7,2%	7,7%	6%	7,9%	4,4%	8,6%	12,0%
Capacitación			Hs	314	233	423	379	561	722	86	162	302	148	227	98		3655

Figura 5: Indicador de ausentismo durante 2018. Elaboración propia.

Referencia del cuadro:

BYM: presupuesto mensual/ BYA: presupuesto anual

DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La economía mundial actual exige que la administración de las organizaciones piense constantemente en renovar la concepción de sus sistemas de información para lograr su vinculación con los distintos objetivos propuestos. A tal efecto se analiza conceptualmente el Cuadro de Mando Integral, sus características y las distintas fases a considerar para su implementación.

A través del análisis conceptual de esta herramienta se puede comprender que su implementación es posible para que la dirección controle áreas claves financieras y no financieras del negocio y que por medio de señales rápidas se pueda actuar oportunamente frente a situaciones o desviaciones de los planes previstos.

Según Kaplan y Norton (2000): “El cuadro de mando integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.”

De acuerdo con esta definición la empresa centra el control de la gestión en unos pocos indicadores relacionados con la visión y la estrategia y además de los indicadores financieros incluye otros indicadores no financieros relacionados con los objetivos más significativos.

El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Kaplan y Norton sostienen que el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo y señalan que las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Señalan, además, que el CMI se está usando para:

- ***Aclarar y traducir o transformar la visión en estrategia***

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento demanda realizar inversiones en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

Los objetivos del cuadro se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de procesos.

• ***Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos***

Los objetivos e indicadores se comunican a través de toda una organización. Una vez que todos los empleados lo comprenden, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio. Todo estará alineado con los procesos de cambio necesarios.

• ***Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas***

Para alcanzar objetivos importantes a niveles financieros, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Luego pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería.

De este modo el cuadro proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. Además, permite integrar la planificación estratégica en su proceso anual de presupuesto.

El proceso de planificación permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro

- ***Aumentar el feedback y formación estratégica***

- Los directivos necesitan feedback sobre las estrategias, ya que aunque se hayan iniciado con la mejor información disponible, puede que ya no sean apropiadas o válidas en condiciones cambiantes.

La vinculación del CMI con la estrategia

La función de un CMI exitoso es comunicar la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Parafraseando a Kaplan y Norton (2000) se puede decir que existen tres principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado con su estrategia:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los inductores de la actuación
3. La vinculación con las finanzas

Las relaciones causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden ser expresadas con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Ejemplo: si se capacita a los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán mayor conocimiento sobre ellos; si tienen mayor conocimiento sobre los productos, entonces mejorará la eficacia de sus ventas; si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes y el rendimiento.

De esto se puede concluir que cada indicador seleccionado para un CMI debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique la estrategia de la empresa a todos sus miembros.

Los resultados y los inductores de actuación

Todos los CMI utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave que reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias, como por ejemplo la rentabilidad, participación en el mercado, satisfacción del cliente, capacidades de los empleados, etc. En cambio, los inductores de la actuación son

específicos para cada empresa en particular, ya que reflejan la singularidad de la estrategia.

Un buen CMI debe estar formado por una combinación de indicadores de resultado y de inductores de actuación. Esto se debe a que, los primeros sin los últimos no comunican la forma en que se conseguirán los resultados; por el contrario, los inductores de la actuación pueden permitir a la organización conseguir mejoras operativas a corto plazo, pero no poner de relieve si esas mejoras operativas se han traducido en mayores ventas, obteniendo mejores resultados.

En otras palabras, un buen CMI debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la empresa.

La vinculación con las finanzas

Los problemas financieros de algunas organizaciones exitosas ponen en evidencia la necesidad de vincular las mejoras operativas con los resultados económicos. Un CMI debe poner énfasis en los resultados, especialmente los financieros.

La implantación de un programa de gestión de Cuadro de Mando Integral

El objetivo principal de desarrollar un CMI no es crear un nuevo conjunto de indicadores. No obstante, la estructura de indicadores de un CMI debe ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión, ya que los indicadores son herramientas de motivación y evaluación.

Hay que hacer una distinción entre dos conceptos, "sistema de medición" y "sistema de gestión". El sistema de indicadores debe ser sólo un medio para conseguir un objetivo aún mayor, un sistema de gestión estratégica.

Los procesos de gestión tradicionalmente se han construido sobre la base de una estructura financiera. Esta estructura funciona bien en la medida en que los indicadores financieros pueden reflejar las actividades de creación de valor en una organización. Pero esta estructura se vuelve obsoleta a medida en que cada vez

más actividades en una empresa involucran inversiones en relaciones, tecnologías y capacidades que no pueden valorarse en el modelo financiero de costo histórico.

Es por ello que la adopción de una CMI como sistema de gestión es muy adecuada, ya que integra un enfoque sobre los resultados financieros a corto plazo y el reconocimiento del valor en inversiones en activos intangibles y capacidades.

El nuevo sistema de gestión que debe ser introducido no aparece en forma instantánea, es decir, que debe ser implantado poco a poco a lo largo del tiempo.

Es importante destacar que si el nuevo sistema de gestión que se está desarrollando no está vinculado con la estrategia, es muy probable que el intento de cambiar la movilización hacia nuevas direcciones fracase.

Una vez diseñado el introducido un CMI, es necesario evaluar si éste está ligado a los programas de gestión actuales, tales como los presupuestos estratégicos, la alineación de iniciativas estratégicas y el establecimiento de metas personales. Es se debe a que si no existen conexiones no se obtendrán beneficios tangibles del CMI (Kaplan & Norton, 2000).

CAPÍTULO 4

INDUSTRIA CEMENTERA

EL CEMENTO Y SU HISTORIA EN ARGENTINA

El cemento es un conglomerante hidráulico utilizado principalmente como material de construcción y está formado principalmente a partir de calcio, silicio, hierro, aluminio y yeso. El calcio es el componente principal y se obtiene a partir de la piedra caliza, el silicio de la arena o arcilla, el aluminio de la bauxita, el hierro de numerosos minerales y el yeso del aljez; se necesitan pequeñas cantidades de estos últimos tres componentes.

Existen varios tipos de cementos que se diferencian en las cantidades utilizadas de los materiales anteriores, los más importantes son: puzolánico, siderúrgico, de fraguado rápido, aluminoso y portland (o normal), se destaca este último dado que es más utilizado en la construcción.

Sin embargo, todos los tipos de cemento presentan propiedades en común:

- Hidráulicas: Hidratar el cemento permite fraguarlo y luego endurecer, aun si se encuentra debajo del agua.
- De durabilidad: Mezclado con diversos agregados pétreos (como la grava y la arena) se pueden obtener estructuras con una prolongada vida útil que soporta cambios climáticos y agresiones químicas, este es el caso del hormigón.
- Estéticas: Antes del fraguar, el cemento hidratado presenta un comportamiento plástico y por lo tanto se puede vaciar en moldes con diferentes formas para lograr la estética deseada.
- Acústicas: Utilizando diseños adecuados, los materiales basados en cemento pueden servir como buen aislamiento acústico.

La industria cementera registra varios intentos de inserción dentro del territorio argentino desde 1872. Sin embargo, no es hasta 1926 que se constituye Loma Negra Cía. Industrial Argentina S.A, la cual instala una fábrica de cemento portland

en Olavarría, provincia de Buenos Aires, que se instala definitivamente la industria en el país. Pocos años después se instalan numerosas firmas que con el tiempo fueron fusionándose, tales como Holcim (inicialmente, su razón social era Juan Minetti S.A), Cementos Avellaneda y Petroquímicos Comodoro Rivadavia (PCR), las actualmente vigentes.

Las cuatro empresas nombradas anteriormente presentan un total de diecisiete plantas productoras y procesadoras de cemento y explican casi la totalidad de la producción nacional. Dentro de la provincia de Buenos Aires se encuentran nueve plantas productoras de cemento portland, dos en la provincia de Córdoba y las siete restantes, distribuidas entre las demás provincias que se especifican más adelante.

Proceso productivo del cemento

El proceso de fabricación convencional del cemento comienza con la extracción de piedra caliza y arcilla a través del barrenado y detonación de las canteras, luego se transportan las grandes masas de piedras fragmentadas a las trituradoras, en donde por impacto y/o presión se reducen a un tamaño máximo de dos pulgadas. A continuación, se lleva a cabo una prehomogenización, donde se le agrega materiales necesarios tales como aluminio, hierro y diferentes tipos de arcillas para compensar las proporciones requeridas para la producción de los diferentes tipos de cemento. Cada una de las distintas mezclas es almacenada por separado. Estas mezclas son pulverizadas en molinos de acero para obtener la denominada harina cruda, esta es calcinada en grandes hornos rotatorios a 1.400°C, transformándose en pequeños módulos gris oscuro de aproximadamente 4 cm de diámetro, denominado Clinker.

Estos módulos se convierten en cemento una vez molido a través de las cámaras de los molinos y se le agregue pequeñas proporciones de yeso dependiendo de la velocidad de fraguado que se desee obtener. El cemento es enviado a los silos de almacenamiento y de donde se extrae por sistemas mecánicos o neumáticos a donde será envasado en sacos de papel o directamente surtido a granel. En ambos casos se pueden despachar en camiones, tolvas de ferrocarril o barcos.

Producción del cemento

La producción de cemento portland en Argentina es destinado prioritariamente al consumo nacional, durante 2017 se registra un total de 11.960 mil toneladas. Entre las empresas líderes anteriormente nombradas se registra un total de 17 plantas productoras y procesadoras de cemento. Del total de plantas, cuatro perteneces a la firma "Holcim": Capdeville (Mendoza), Malagueño (Córdoba) Yocsina (Córdoba) y Puesto viejo (Jujuy). En total suman una capacidad instalada de producción de 4,8 millones de toneladas por año en 2017. Esta empresa posee además una planta adicional destinada a la molienda del cemento Campana (Buenos Aires).

La firma "Cemento Avellaneda" es propietaria de dos plantas productoras, San Jacinto (Buenos Aires) y El Grande (San Luis). Posee una capacidad instalada de 770 mil de toneladas por año durante 2017.

PCR (Petroquímica Comodoro Rivadavia) posee otras dos plantas productivas en territorio argentino, una denominada Comodoro Rivadavia en Chubut y la segunda, Pico truncado, ubicada en Santa Cruz, destinada también a la molienda de cemento. En 2017 la capacidad instalada de producción total es de 800 mil toneladas de cemento por año.

Por último, la firma "Loma Negra" dispone, de ocho plantas destinadas a la producción de cemento, cinco de ella ubicadas en Buenos Aires (Ramallo, Barker, L'amali, Olavarría y Sierra Bayas); las otras tres plantas se encuentran en Catamarca, San Juan y Neuquén (El Alto, San Juan y Zapala respectivamente), esta empresa posee a nivel nacional la mayor capacidad de producción instalada, alcanzando los 8,9 millones de cemento por año durante el año 2017 (Misirlian & Pérez Barcia, 2018).

LAFARGEHOLCIM

Hechos históricos

HISTORIA LAFARGE	HISTORIA HOLCIM
<ul style="list-style-type: none">• 1833: La compañía Lafarge nació en Le o (Ardèche, Francia). Joseph-Auguste Pavin de Lafarge inició operaciones regulares de extracción en las canteras de piedra caliza.• 1864: Primer gran proyecto: el canal de Suez. Lafarge ganó el "contrato del siglo" en Egipto y entregó las 200,000 toneladas de cal hidráulica necesarias para construir los muelles del Canal de Suez.• 1887: primer laboratorio de investigación del mundo sobre cemento. Tras su éxito comercial, Lafarge abrió un laboratorio de investigación cerca de Le Teil, Francia. Este laboratorio fue el primero en el mundo en especializarse en cemento.• Años 50-70: Expansión internacional en América del Norte y del Sur. A través de construcciones de plantas y adquisiciones de empresas,	<ul style="list-style-type: none">• 1912: Holcim nació con la apertura de una primera planta de cemento en Holderbank (Suiza) por Adolf Gygi, unidos dos años después por el visionario industrial Ernst Schmidheiny.• 1922-1931: Cruzando las fronteras. La compañía comenzó a invertir en negocios de cemento en otros países europeos y en Egipto, Líbano y Sudáfrica.• 1942: Creación de la instalación de investigación y pruebas Technische Stelle Holderbank (Technical Center Holderbank).• 1952-1961: Una década de expansión creciente. En 1960, tras la entrada en el mercado canadiense, se abrió una gran planta de producción de cemento en Michigan (EE. UU.). Casi simultáneamente, Ernst Schmidheiny invirtió en una pequeña planta cerca de São Paulo (Brasil).

<p>Lafarge estableció una buena posición en los Estados Unidos, Canadá y Brasil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1980s-90s: Globalizando. Lafarge lideró una importante expansión internacional con nuevas operaciones en el África subsahariana y oriental, así como en China, India y Corea del Sur. • 2008: Adquisición de Orascom Cement. Lafarge adquirió Orascom Cement, el grupo cementero líder en Medio Oriente y la Cuenca del Mediterráneo, con las posiciones número uno en los mercados clave de Egipto, Argelia, Emiratos Árabes Unidos e Irak. • 2014: Holcim y Lafarge anunciaron su proyecto de fusión. • 2015: Cierre de la fusión, que dio origen a LafargeHolcim, el nuevo líder de la industria de materiales de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1962-1991: Un grupo global. Holderbank comenzó una fase de expansión en América Latina. En 1974, Holderbank hizo su primer movimiento en Asia con una participación en Filipinas. Más tarde, Holderbank comenzó a explorar nuevos mercados: España en 1980 y Europa del Este, China, India y el sudeste asiático a principios de los años noventa. • 2001: El nombre de la compañía se cambió a Holcim mediante una votación en la reunión general anual. • 2014: Holcim y Lafarge anunciaron su proyecto de fusión. • 2015: Cierre de la fusión, que dio origen a LafargeHolcim, el nuevo líder de la industria de materiales de construcción.
--	--

Figura 6: Hechos históricos del grupo LafargeHolcim. Fuente: (LAFARGEHOLCIM, s.f.).

HOLCIM ARGENTINA

Fue fundada en 1930 bajo el nombre de Cementos Minetti por el Sr. Juan Minetti, un visionario industrial argentino que había desarrollado una exitosa experiencia en el sector harinero.

Antecedentes:

- 1930- Construcción Primera Planta: Adquisición del primer yacimiento de piedra caliza y construcción de una Planta de Cemento en Dumesnil, Córdoba.
- 1936- Primera Fábrica en Mendoza: Construcción de una planta de cemento en la ciudad de Capdeville provincia de Mendoza.
- 1938- Expansión: Incorporación de la Planta Campo Santo, provincia de Salta.
- 1980- Inauguración Planta Malagueño: Inauguración de las Plantas Malagueño (Córdoba) y Puesto Viejo (Jujuy), que reemplazan a las Plantas ubicadas en Dumesnil y Camposanto. Se triplica la capacidad de producción de cemento.
- 1982- Nueva Unidad de Negocios-Hormigones: Inauguración de la primera Planta de Hormigones en Córdoba, lanzando de esta manera una nueva unidad de negocio.
- 1990- Segunda cementera del país: La cementera se posiciona, por producción, como la segunda cementera argentina.
- 1998- Cementos Minetti fue adquirida por Holcim: Esto le permitió elevar el potencial de desarrollo, innovación y competitividad.
- 1999- Fusión con Corcemar: calificada como la tercera cementera argentina del momento.

- 2000- Inauguración Planta Campana: Inauguración de la Planta de Molienda más moderna de Latinoamérica, entre Campana y Zárate (Buenos Aires), que eleva la capacidad de producción de cemento a 5 millones de toneladas anuales.
- 2008- Nueva Planta Hormigones y Unidad Pétreos: Inauguración de la Planta de Hormigones de Miguelete, lanzando de esta manera el negocio en la provincia de Buenos Aires. Inauguración de la Planta de Pétreos en Malagueño, Córdoba, comienzo de una nueva unidad de negocio.
- 2011- Cementos Minetti incorpora la marca Holcim. Marca internacionalmente reconocida, agregando más valor a la compañía local.
- 2015- Nacimiento del Grupo LafargeHolcim: Resultado de la fusión de Holcim y Lafarge, en 2015 nace el grupo LafargeHolcim, el líder mundial en la industria de materiales para la construcción (HOLCIM ARGENTINA, s.f.).

CAPÍTULO 5

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El método significa el camino por seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas de antemano para alcanzar el resultado propuesto, ya que procura establecer los procedimientos que deben seguirse, en el orden de las observaciones, experimentaciones, experiencia y razonamientos y la esfera de los objetos a los cuales se aplica (Baena Paz, 2017).

La perspectiva metodológica que se ha seguido en este estudio ha sido la interpretativa o cualitativa. En esta perspectiva se pretende comprender la experiencia, los factores que inciden en algún fenómeno. En la investigación cualitativa el interés está puesto en comprender los significados que los individuos construyen, es decir, cómo toman sentido de su mundo y de las experiencias que tienen en él.

En la investigación cualitativa el investigador es el principal instrumento en la obtención y análisis de datos.

En los *estudios básicos o genéricos* el investigador trata simplemente de descubrir y comprender un fenómeno, un proceso. Los datos se recogen a través de entrevistas, observaciones, o análisis de documentos y los resultados son una mezcla de descripción y análisis (Merriam, 1998).

Para abordar esta investigación, se seleccionó una empresa del rubro minero, más precisamente una planta cementera de la provincia, líder en el mercado.

La unidad de análisis seleccionada para esta investigación fue la empresa cementera ubicada en la provincia de Mendoza, la muestra fue empleados de distintas posiciones jerárquicas, con experiencia mayor a 10 años en la empresa, para poder comparar como era la metodología del seguimiento y gestión del desempeño hace varios años con la que tiene actualmente la empresa.

El objetivo de la investigación fue obtener información que demuestre la relación que existe entre el seguimiento del desempeño individual y grupal y mejoramiento del mismo con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El instrumento que se implementó para la recolección de datos es la entrevista: es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde un punto de vista educativo. Los resultados a lograr en la misión dependen de gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma (Ferrer, 2010).

Al hablar sobre los contextos en los cuales se aplica un cuestionario (instrumentos cuantitativos) se comentaron algunos aspectos de las entrevistas. No obstante, la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Ésta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (Hernández Sampieri, 2010).

Entrevista

1. ¿Qué importancia tiene la implementación de objetivos en la empresa?
2. ¿Cuáles fueron los resultados de los objetivos planteados en su área en el año 2018?
3. ¿Qué tan eficaz fue la incidencia de su supervisor y/o recursos humanos para mejorar su desempeño laboral?
4. ¿Qué tan frecuente es la devolución de los resultados del desempeño sobre sus tareas?
5. ¿Cómo se implementaba hace 10 años la performance individual?
6. ¿Cómo considera que fue su desempeño durante el 2018?
7. ¿Considera diferenciador al momento de cumplir con los objetivos que conozca claramente la forma en cómo realiza sus tareas?
8. ¿Qué visibilidad le aporta los indicadores de su área?
9. ¿Qué porcentaje aproximado logró cumplir de las metas que se propuso durante el 2018? ¿Cuál fue la más satisfactoria?
10. ¿Cómo contribuiría para mejorar la productividad de la empresa?

Análisis de los resultados

El objetivo fue contemplar la opinión de empleados con funciones operativas a corporativas, tales como responsabilidad social corporativa, analista de operaciones, calidad, cantera, producción, ambiente, recursos humanos.

La respuesta unánime de los participantes fue que sin implementación de objetivos no es posible concretar la misión de la empresa. El planteamiento y seguimiento de los objetivos organizacionales constituye la guía de todo empleado en su labor diario. La formulación de los objetivos se plantea a comienzo de cada año, estos deben ser realistas, alcanzables, beneficiosos y alineados con los valores y misión de la empresa.

Los colaboradores con funciones estratégicas si tienen conocimiento de los indicadores del área, no se demuestra lo mismo con los operarios.

Al tener visibilidad sobre los indicadores posibilita tomar decisiones sobre la situación del área, comparar los estándares establecidos con los resultados actuales.

La incidencia ya sea positiva o negativa del jefe inmediato y/o recursos humanos compromete notoriamente en el resultado de la performance individual y colectiva. El liderazgo y la formación de líderes juega un papel fundamental.

Lo destacable del resultado de las entrevistas es que los colaboradores cumplieron con los objetivos individuales desde una calificación regular (cumple) a una ponderación que supera las expectativas, aunque si tenemos en cuenta los objetivos del área los resultados son diversos, desde un cumplimiento excepcional a no lograr con todos los objetivos planteados.

Al gestionar el desempeño, la comunicación entre jefe y subordinado es más productiva, ya que se mantiene la visibilidad del estado de las tareas, procesos y metas a largo plazo.

Se mencionó que es importante conocer el porqué de la asignación de una determinada tarea u objetivo, es valioso obtener las herramientas necesarias.

Las razones del éxito y fracaso de los objetivos del área son; por un lado la consecución se debió a la madurez del equipo, ya que están acostumbrados a trabajar juntos hace varios años y porque conocen perfectamente sus tareas, como sus limitaciones; el feedback y seguimiento oportuno del jefe inmediato sobre el subordinado; además la incidencia positiva y directa del jefe inmediato junto al soporte de recursos humanos (que se encargó de diseñar y aplicar el modelo de gestión) mejoró el desempeño del empleado.

El seguimiento y evaluación del desempeño es más preciso y conciso (comparado con años anteriores) con lo que realmente necesita la empresa. El cual tiene devolución de los resultados cada 6 meses.

En cuanto a los motivos que propiciaron el incumplimiento de las metas se encuentra el sobredimensionamiento de los objetivos (producto de una errónea planificación), factores externos desfavorables a la empresa, falta de liderazgo de los jefes, excesiva burocracia para tomar decisiones, paros imprevistos en el funcionamiento del horno, falta de información.

Un punto desfavorable es que la mayoría de las veces el jefe inmediato no determina específicamente cómo hacer la tarea, es labor del empleado investigar, preguntar por otras fuentes cómo llevar a cabo la misma.

Dentro de las oportunidades de mejora para contribuir con la productividad se destaca que es necesario reforzar el compromiso entre las áreas para agilizar los procesos y llegar a resultados favorables de manera efectiva, reforzar el conocimiento del funcionamiento y actividades diarias que se ejecutan en las áreas interrelacionadas. Brindar capacitación continua, no sólo conocimientos técnicos y prácticos sino además entrenamiento en habilidades blandas.

En definitiva, para que el cumplimiento de los objetivos organizacionales sea eficaz, tiene que existir una articulación excelente de las distintas prácticas, desde la correcta realización, explicación, comunicación y planificación de los objetivos de la empresa; a tener presente los distintos indicadores de gestión que sirvan de base para la toma de decisiones; al seguimiento constante y valioso del jefe inmediato sobre el desempeño del subordinado, con el objeto de encaminar los logros personales y colectivos; al soporte del área de recursos humanos para gestionar

no sólo la dirección del sistema de desempeño sino poder formar a los jefes en líderes del desarrollo del talento de los empleados.

CONCLUSIÓN

Históricamente la evaluación y gestión del desempeño ha sido una práctica para mejorar la empleabilidad y productividad del evaluado y corregir desviaciones de los objetivos planteados.

Cada vez es más habitual que las organizaciones (independiente de las características que la constituyen) incorporen esta práctica como parte de la gestión.

Queda en evidencia que la definición, ejecución y gestión de los objetivos es uno de los pilares en la planta cementera, sin olvidar el papel que realizan jefes y el área de recursos humanos al brindar acompañamiento, asesoramiento y feedback sobre la performance individual de los empleados, la cual repercute en los objetivos organizacionales.

Sino se tiene en claro los indicadores claves del área, no se puede medir, si no se mide, no se controla, al no controlar, no se gestiona, y finalmente no se logra mejorar.

El desafío para recursos humanos es tener la visibilidad de los distintos indicadores de gestión; no sólo los del área propia, con el objeto de tomar decisiones estratégicas y que aporten valor a la organización, sobre todo ante el contexto cambiante y desafiante que presiona a estar siempre a la vanguardia de las exigencias del mercado y sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la Investigación, serie integral por competencias. Grupo Editorial Patria.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). INDICADORES DE GESTION. 3R Editores. Segunda Edición.
- Chiavenato, I. (2000). McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2004). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. McGraw Hill Interamericana.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Mc Graw-Hill.
- Ferrer, J. (2010). Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com.ar/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Hampton, D. (2001). ADMINISTRACIÓN. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.F: McGraw Hill.
- HOLCIM ARGENTINA. (s.f.). Obtenido de <https://www.holcim.com.ar/>
- <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/indicadores-de-recursos-humanos>. (s.f.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Cuadro de Mando Integral.
- LAFARGEHOLCIM. (s.f.). Obtenido de <https://www.lafargeholcim.com/>
- Merriam, S. (1998). Investigación cualitativa y aplicaciones de estudios de caso en educación. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Misirlian, E., & Pérez Barcia, V. (2018). Análisis de la industria del cemento en Argentina . Escuela de Economía y Negocios. Universidad Nacional de San Martín .
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. Prentice Hall.

Oliveras, E.-F. (s.f.). <https://www.grupo-pya.com/es/>.

Sagrsta, H. (2017). Apuntes de catedra Práctica Profesional.