



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

SINDICATO Y DESEMPEÑO.

*Una guía para el diseño e implementación de un sistema de evaluación del
desempeño en empleados sindicalizados*

Autora: María Josefina Peninger DNI: 35.448.271

Tutora: Marcela Zangaro

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 21 de febrero 2020

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción	5
a. Introducción y problema a abordar	5
b. Pregunta central del trabajo y objetivos	7
c. Presentación de la situación	5
3. Ejes conceptuales	9
a. Desempeño	9
1. Concepto de desempeño	9
2. Para qué medir desempeño	14
3. Formas de medición	17
b. Sindicato	22
1. Concepto y función	23
2. Negociación colectiva	25
3. Sindicato y competencias	28
4. Investigación de campo	30
a. Metodología de relevamiento	30
b. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos	32
<u>Parte I:</u> análisis de la documentación de la empresa y entrevista a Mercedes Mondino.	32
1. Breve caracterización del caso testigo	33
2. Análisis de la entrevista con Mercedes Mondino	36
<u>Parte II:</u> análisis de las entrevistas a referentes de empresas sindicalizadas.	40
1. Eje I: gestión del desempeño	41
2. Eje II: uso de la información	44
3. Eje III: rol del sindicato	46
5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico	49
6. Recomendaciones para la acción	56
7. Conclusiones generales del trabajo	65
8. Bibliografía	67
9. Anexos	69

1. Resumen ejecutivo

En el presente trabajo final de graduación, se abordaron en profundidad temáticas tales como Desempeño y Sindicato, con el objetivo de contextualizar, por un lado, qué es el desempeño en el ámbito laboral, cuáles son las formas de medirlo y qué propósitos persigue su implementación en una organización; y por otro, cuál es la función del sindicato en Argentina, qué herramientas tiene a disposición para accionar, prestando especial atención en las negociaciones colectivas, y qué relación hay entre las organizaciones sindicales y el concepto de desempeño en la actualidad.

Estas bases, permitieron llevar a cabo una investigación basada en dos ejes fundamentales:

- Caso testigo: se realizó un análisis en profundidad del caso de SNA E Argentina SRL, el cual logró implementar un proceso de medición del desempeño para sus empleados bajo convenio, contando con la validación de sus representantes sindicales.
- Entrevistas a empresas argentinas: se realizaron cinco entrevistas a empresas argentinas que lograron introducir modelos de gestión del desempeño dentro de sus procesos y, hoy en día, luego de ajustes y negociaciones con el sindicato correspondiente, lograron formalizar esta práctica.

El objetivo de la investigación planteada en este trabajo fue el de encontrar similitudes, diferencias y criterios de éxito en el diseño e implementación de sus procesos de medición del desempeño, utilizando esta información para utilizarla como guía para aquellas organizaciones sindicalizadas que decidan iniciar un proceso de este estilo.

Una vez finalizada la etapa de relevamiento, fue posible concluir que la realidad de este tipo de organizaciones sindicalizadas, no difiere en gran medida de las empresas de servicios o *start ups*. Esto es así, siempre y cuando el proceso que se

quiera implementar en estas empresas esté 100% alineado a los principios organizacionales, los cuales determinarán la coherencia entre las iniciativas como así también, la aceptación por parte de sus colaboradores dentro de convenio.

En este sentido, siempre que se logre incluir al sindicato desde los inicios y la propuesta esté íntimamente relacionada con la cultura organizacional, se podrá diseñar una propuesta que no se aleje tanto de los procesos clásicos de gestión del desempeño pero sí, logre incluir al actor clave que determinará el éxito o no, de cualquier propuesta: el sindicato. De esta manera, el área de Recursos Humanos pasará a tener un aliado quien, desde la etapa de construcción, podrá involucrarse para cumplir con su función y así, velar por el desarrollo de los empleados bajo convenio.

Palabras clave: desempeño, desarrollo, sindicato, cultura.



2. Introducción

a. Introducción y problema a abordar

En un contexto de constante cambio, en el que ningún proceso, norma o metodología permanece estática, surge la necesidad de adaptarse, ya sea individualmente o bien a nivel compañía, para asegurar la continuidad y crecimiento del negocio.

Este fenómeno de transformación aplica tanto a grandes empresas, en su mayoría tradicionales, así como también pequeñas y dinámicas. La gran diferencia entre este tipo de organizaciones es la presencia de un tercer actor, el sindicato, tan fuerte como la figura del empleador, involucrado en el 100% de los procesos productivos y, sobre todo, del área de Recursos Humanos.

Dentro de este marco y prestando especial atención a las empresas sindicalizadas, la adaptación al contexto o incorporación de nuevos procesos por parte de Recursos Humanos resulta necesario para mejorar el nivel de motivación y retención de los trabajadores, un trabajo tanto del empleador, así como también, de los representantes sindicales. Con el objetivo de generar mejores vínculos con cada parte involucrada y, a su vez, generar información valiosa para la toma de decisiones del área; se propone en el presente trabajo una serie de recomendaciones para el diseño y la implementación de uno de los procesos clave, 100% enfocado en el desarrollo de los trabajadores: la evaluación de desempeño.

En este sentido, el objetivo puntual del presente trabajo es el de **diseñar un plan de acción para implementar un sistema de evaluación del desempeño en empresas con fuerte presencia sindical en sus actividades.**

b. Presentación de la situación

Es abundante la bibliografía que busca hacer descripciones del contexto cambiante en el que se está inmerso, ya sea con conceptos amplios como VUCA (por sus

siglas en inglés: *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) o bien, adjetivos tales como “dinámico” o “cambiante”; todos ellos buscan describirlo, pero ninguno explica cómo las organizaciones deben actuar frente a él.

Según Melamed (La Nación, 16/09/2018), la sociedad en general está frente a un nuevo paradigma, uno que invita a la acción, a ver el contexto VUCA no como una mera descripción sino como una oportunidad. Para poder actuar con éxito en este tipo de entorno, es necesario enfocarse en tres aspectos clave: “(...) nutrir y practicar la agilidad –entendida como la habilidad de aprender de la experiencia y aplicar ese aprendizaje en entornos cambiantes-; desarrollar liderazgos que superen divisiones y cambiar nuestra mentalidad para ver los problemas no como obstáculos a ser resueltos, sino como eventos a ser repolarizados y reorganizados” (La Nación, 16/09/2018).

Independientemente de la forma en que las organizaciones se preparen para afrontar la incertidumbre proveniente del contexto, es necesario entender que la naturaleza del trabajo ha cambiado. Y en este sentido, los líderes cumplen un rol fundamental, al tener que tomar decisiones estratégicas al mismo tiempo que empujan a las personas a actuar en consecuencia, lo más rápido posible. “Para hacer esto bien, deben poner a las personas en el centro y por eso, hoy más que nunca la estrategia es la conversación” (Ertel y Solomon, 2014, p. 17-18).

Según un estudio liderado por el Corporate Leadership Council (CEB) (2015, p. 4), “el ambiente de trabajo ha cambiado mucho, por lo que requiere un nuevo tipo de desempeño de los empleados”. Específicamente, cambios relacionados con la complejidad organizativa, aumento en la colaboración y coordinación entre áreas, productividad y metodologías de recolección y uso de la información. Por este motivo, surge la necesidad de repensar los procesos de medición del desempeño de manera tal que consideren los últimos cambios en las formas de trabajo. Cassell (2019) determina que un proceso de este estilo, debe caracterizarse por ser continuo, orientado hacia el futuro, informal, enfocado en la contribución y liderado por el propio empleado.

Cabe preguntarse aquí si estas generalidades sobre el ideal en cuanto al proceso de gestión del desempeño aplican a todo tipo de empresas, sobre todo en Argentina, donde la mayoría de las organizaciones tienen fuerte presencia sindical, con una

tasa de sindicalización del 28%, la cual la ubica segunda en el ranking de países de Latinoamérica¹.

Hasta el momento, en estas empresas en particular, se evaluaba el desempeño de los trabajadores según su permanencia en el trabajo, las tareas realizadas y la confianza entre la persona y su capataz o jefe inmediato (Drolas, 2010). Según un estudio de Drolas, Delfini y Montes Cató (2012), pareciera que las organizaciones sindicales acompañan de alguna manera estos cambios del contexto que impactan en el mercado laboral. En este sentido, afirman que hoy en día las relaciones laborales no se sustentan únicamente en el uso de la fuerza de trabajo, sino que van más allá, comprendiendo aspectos tales como mecanismos de asignación de tareas, programas de formación, reconocimiento de ciertas calificaciones y, sobre todo, procesos para potenciar el desarrollo de la carrera laboral.

Como se mencionó anteriormente, en el presente trabajo se hará foco en el proceso de gestión del desempeño de los empleados bajo convenio. La autora Ana Drolas (2010) se cuestiona en su estudio cuáles son los argumentos que hoy en día hacen que muchos sindicatos apoyen, propicien y, sobre todo, participen en los procesos de medición del desempeño. Es por ello que, además, se buscará entender la mejor forma de incorporar este proceso para las personas bajo convenio, de manera tal que el sindicato sea partícipe y, además, valide la propuesta que pretenda hacer el área de Recursos Humanos de la organización.

c. Pregunta central del trabajo y objetivos

A partir de la presentación de la situación a trabajar, en la que se detecta la necesidad de generar ciertos lineamientos para empresas que tienen como principal desafío el de implementar un sistema de evaluación del desempeño de sus empleados bajo convenio, se propondrá un plan de acción concreto, con herramientas claramente identificadas que ayudarán a generar información para la

¹ Información extraída del sitio web iProfesional: <https://www.iprofesional.com/notas/280448-industria-inflaci%C3%B3n-tasa-La-Argentina-es-el-segundo-pais-con-mayor-sindicalizacion-de-Sudamerica>

toma de decisiones acertadas que impacten directamente en el desarrollo de los empleados, así como también una posible forma de mejorar las relaciones con el sindicato, a través del foco exclusivo del área de Recursos Humanos en el crecimiento de sus empleados.

Por esta razón, el presente trabajo buscará responder al siguiente interrogante, cuya definición está anclada en los desafíos de las empresas que hoy deciden implementar un proceso de gestión del desempeño para su población bajo convenio:

¿Qué sistema de evaluación de desempeño resulta ser el indicado en organizaciones con fuerte presencia sindical?



3. Ejes conceptuales

a. Desempeño

Con el objetivo de identificar cuáles son las prácticas exitosas en cuanto al diseño e implementación de una metodología de medición del desempeño acorde a empresas sindicalizadas, será necesario desarrollar previamente algunos conceptos claves.

En una primera instancia, se pretenderá definir qué es el desempeño, un término central en este trabajo. A su vez, se desarrollarán las nociones de evaluación de desempeño, así como también la de gestión del desempeño. Como se verá más adelante, existe una diferencia fundamental entre ambos ya que cuentan con objetivos y componentes totalmente diferentes.

Finalmente, se describirán conceptos como objetivos y competencias, acepciones comunes e indispensables en la mayoría de las organizaciones, ya que a través de estos se intenta cuantificar la eficiencia del accionar de los empleados de una organización. Para el análisis particular bajo estudio, es necesario desarrollarlos a ambos para conocer todas las opciones existentes en la teoría de Recursos Humanos, que busquen transformar a números algo tan subjetivo como es el desempeño laboral.

1. Concepto de desempeño

En palabras de la Real Academia Española (RAE), el desempeño es la acción de “ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”. Esta definición es una mirada clásica de lo que hoy en día las organizaciones consideran como desempeño. Según la RAE, con el simple hecho de cumplir con un requerimiento del puesto u oficio, ya se podría hablar de desempeño.

Una mirada más actual y especializada es la de Chiavenato (2005), quien define que el desempeño es el grado en el que una persona cumple los requisitos de su trabajo, tomando en cuenta tanto los objetivos que se desean alcanzar como también la forma en que se llevan a cabo las tareas propias de la posición. Esta definición le suma un componente más humano y *soft* al declarado por la RAE.

Siguiendo la lógica planteada por Chiavenato, la evaluación de desempeño consiste en “el proceso de comparar el desempeño y las calificaciones del empleado en relación con los requerimientos del puesto para el que fuera contratado” (Aquino, 2010, p. 156). Es decir, a través de una evaluación formal de objetivos y competencias llevada a cabo por los líderes de la organización, se busca encontrar aquellas necesidades de desarrollo que surgen de la diferencia entre el desempeño actual de la persona y las expectativas y requerimientos de la función que está cumpliendo. En este sentido, la evaluación instalada en una organización pretende medir el grado de aporte de cada uno de los colaboradores a su desempeño global.

Según Baron y Kreps (1999), los sistemas de gestión del desempeño deben ser congruentes con la estrategia de la organización y más aún, deben ayudar a comunicarla con claridad a cada individuo de la compañía. En este sentido, el sistema empleado debe reforzar aquellos comportamientos que es considerable destacar y que, de alguna manera, permitirán el cumplimiento de la estrategia planteada. Es por ello que cada organización deberá tener muy en claro qué objetivo se persigue con su implementación y, además, deberá definir qué acciones se llevarán a cabo a partir del análisis de sus resultados. Sin estas definiciones, es muy probable que la implementación de un proceso tan complejo como el de evaluar el desempeño fracase al no contar con un propósito claro que guíe el accionar de toda la compañía.

Siguiendo esta lógica, Dinsell y Schiemann (2016) afirman que este proceso constituye una conversación entre líderes y colaboradores orientado a diseñar, monitorear y revisar los objetivos del equipo y, validando la afirmación de Baron y Kreps (1999), debe asegurar la alineación con la estrategia de negocio, al mismo tiempo que se gestionan los elementos requeridos para maximizar tanto el desempeño individual como colectivo.

En este sentido, es de suma importancia destacar que, con la evaluación del desempeño, no se analizan las personas sino niveles de productividad, formas de hacer las cosas y de cumplir con los resultados esperados de determinados puestos. Es por ello que la organización ocupa un papel fundamental en este proceso, ya que es quien define los factores que se considerarán relevantes como piezas clave en la forma de desempeñarse dentro de ella (Baron y Kreps, 1999).

Cravino (2017) plantea el control y los cambios como fines principales de utilizar este instrumento de medición dentro del proceso de evaluación. En sus palabras, “la evaluación de desempeño es básicamente un sistema de control de gestión, que brinda sensores que indican la necesidad de hacer cambios en la gestión” (p. 23).

Como se mencionó con anterioridad, existe una diferenciación fundamental entre los conceptos de evaluación y de gestión del desempeño. Este último fue introducido por Guinn en 1987, cuando aclara que la gestión del desempeño no es un “evento anual” pero sí está compuesta por una serie de tareas, las cuales están estructuradas en tres etapas: planeamiento, seguimiento y evaluación. “La etapa de evaluación es el punto final, pero también es el comienzo de la gestión del desempeño. El análisis del desempeño pasado provee las bases para el planeamiento del siguiente ciclo” (Guinn, 1987 en Cravino, 2017, p. 24).

A partir de esta distinción, se considerará a la evaluación del desempeño como parte de un proceso macro, que incluye la posterior toma de decisiones sobre la base de la información recolectada, en beneficio del desarrollo de los individuos afectados. Es necesario aclarar que la evaluación de desempeño se refiere a una etapa en la que el jefe es el protagonista principal al hacer una revisión tanto de los cumplimientos del período bajo análisis, así como también de los comportamientos del colaborador. Esta revisión, luego, se traducirá en una calificación (cualitativa o cuantitativa) que servirá para la toma de decisiones que impactarán en el desarrollo profesional del empleado (Cravino, 2017).

Retomando el concepto de gestión del desempeño que se utilizará en este trabajo, cabe definir sus principales componentes, los cuales son indispensables para la correcta implementación y posterior desarrollo del proceso bajo estudio (Bikham, 2016):

1. Objetivos: para una correcta definición de las metas tanto individuales como corporativas, es aconsejable utilizar objetivos SMART (por sus siglas en inglés), los cuales hacen foco en la necesidad de que sean específicos, medibles, alcanzables, reales y que tengan un plazo definido.
2. Desempeño: referido a un grupo de competencias que la organización requiere para que sus empleados ejecuten su trabajo.
3. Empleados: serán los responsables de su propio desempeño y de su plan de carrera. Se espera de ellos que se desempeñen lo mejor posible en sus puestos de trabajo, siempre cumpliendo los resultados exigidos por la compañía.
4. Supervisores: serán los responsables de guiar el desarrollo de sus colaboradores, monitorear su desempeño y ofrecer *feedback* continuo en caso de ser necesario, siempre asegurando que el colaborador tenga los espacios de participación que le permitan desarrollarse dentro de la organización.

Siguiendo el razonamiento de Chiavenato (2005), el medio más conocido para medir resultados de manera efectiva es a través de la definición de objetivos, tanto individuales como organizacionales. De esta manera, se comparte con todos los miembros de la empresa qué se quiere lograr en conjunto y qué se espera que aporte cada colaborador individual al logro de esa meta.

Ahora bien, al hacer referencia a desempeño en la definición planteada por Bickham, es necesario plantear un nuevo concepto, el de comportamientos, fundamental en la medición del desempeño. Martha Alles (2005) introduce esta idea para hacer referencia a las acciones observables que hacen a las competencias. Para ella, las competencias son las “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 57). Por cuestiones prácticas, se utilizarán como sinónimos los conceptos de comportamientos y competencias, teniendo en claro que existe esta pequeña distinción en sus definiciones, que no es relevante para el objetivo del presente trabajo.

Volviendo al componente que hace al desempeño, los comportamientos y competencias, Tanguy (2001, p. 114) define a estas últimas como un “saber hacer operacional validado:

- saber hacer: conocimientos y experiencia de un asalariado,
- operacional: aplicables en una organización adaptada,
- validado: confirmadas por el nivel de formación y luego por el dominio de las funciones ejercidas sucesivamente".

Siguiendo lo que plantea esta autora, las competencias son altamente desarrollables, ya que dependen de conocimientos que pueden adquirirse a través del aprendizaje constante y de experiencias, las cuales ocurren a lo largo de la carrera del colaborador. Es necesario aclarar que las competencias evaluadas deben ser relevantes para la organización y validadas por la alta gerencia; de esta forma, se logrará una mayor adhesión al proceso de evaluación por parte de líderes y colaboradores al contar con un propósito claro que baja desde los altos mandos.

En pocas palabras, medir y evaluar *qué* se quiere lograr, así como también *cómo* se trabajará para alcanzar esos objetivos debería constituir un proceso clave para cualquier organización. Por un lado, ayudaría a que todos los colaboradores trabajen persiguiendo objetivos claros, bajo un criterio en común, basado en una serie de declaraciones que guían los comportamientos. Por otro, permitiría la generación de información valiosa, con el objetivo de tomar decisiones fundamentadas en los distintos procesos que hacen a Recursos Humanos. En el apartado "Para qué medir desempeño", se profundizará más sobre esta idea.

Más allá de los componentes o del fin que se persiga al incorporar este proceso dentro de cualquier organización, no debe olvidarse que la gestión del desempeño ideal es aquella que consiste en un diálogo colaborativo guiado por los líderes de la organización, en el cual no debe faltar un diseño, monitoreo y posterior revisión de objetivos, siempre alineados con la estrategia del negocio. A esta visión, es necesario sumarle el conjunto de competencias requeridas, las cuales se traducen en la guía de cómo deben hacerse las cosas en esa organización específica (Bikham, 2016). Por esta razón, es fundamental que el proceso de gestión del desempeño esté construido sobre la base de y alineado con la cultura organizacional, para que tenga total coherencia con la totalidad de los procesos de la organización y, además, permita una mayor adhesión por parte de los colaboradores involucrados.

En resumen, la gestión del desempeño es un proceso macro, bastante complejo si se compara con otros del área, tal como un proceso de búsqueda o la definición del porcentaje de ajuste salarial. Esto se debe a la cantidad de componentes y a la necesidad de coordinación necesaria para que la gestión genere el impacto buscado por la compañía. "(...) Es un ciclo integrado de gestión del *qué* (habitualmente los objetivos) y el *cómo* (habitualmente las competencias)" (Cravino, 2017, p. 28). Para que este ciclo integrado funcione correctamente se deberá planificar, controlar, evaluar y mejorar continuamente, tareas a cargo del área de Recursos Humanos, con el apoyo constante de los líderes de la organización.

Finalmente, y a modo de cierre de este apartado, cabe destacar que la gestión del desempeño consiste en una herramienta clave de liderazgo, que persigue como fin último incrementar la productividad de los trabajadores. Al implementarla adecuadamente, se asegurará que los empleados son capaces de hacer su trabajo en tiempo y forma, están motivados para lograr sus objetivos y, además, están 100% alineados a las prioridades de la organización.

2. Para qué medir desempeño

Hay una realidad y es que no muchas empresas reconocen los beneficios que trae aparejada la implementación de la evaluación de desempeño como proceso formal. Según un estudio de medición de los sistemas de gestión del desempeño en organizaciones realizado en Latam por la consultora Whalecom (2018), el 59,29% de las empresas de América Latina no están satisfechas con sus procesos de evaluación del desempeño, porque no cumple o no se conoce el propósito que persigue. Esta cifra resulta alarmante si se tiene en cuenta que más del 78% de estas organizaciones posee procesos formales de evaluación del desempeño.

El interrogante que surge entonces es cuál es el principal motivo que lleva a las empresas a formalizar sus procesos de gestión del desempeño y cómo deberían comunicarlo para aumentar la satisfacción de todos los usuarios de esta herramienta.

Un hecho que explicaría este descontento de las organizaciones en cuanto a sus procesos de gestión del desempeño es la percepción errónea de los colaboradores

en cuanto al propósito que persigue. Una encuesta realizada por ATD en 2016, afirma que el 90% de los equipos encuestados piensan a la gestión del desempeño como una única forma de:

- Cuantificar la *performance*
- Identificar necesidades de desarrollo
- Asegurar que la organización está “premiando” a las personas correctas
- Evaluar los posibles riesgos de rotación

Si bien los procesos de gestión del desempeño persiguen varios de estos propósitos, esta lista no se debería leer como una serie de requisitos para alcanzar el éxito o no de la gestión. Surge aquí la necesidad de aclarar su objetivo para lograr una cultura organizacional saludable (Bikham, 2016). En palabras de este autor, “el principal propósito de la gestión debería ser alinear a los contribuyentes individuales con la estrategia de la organización” (p. 126).

McGregor (1957) en su definición de evaluación, incluyó el concepto de juicio con el principal objetivo de aportar una mirada que ayude a la toma de decisiones relacionadas con el plan de carrera del colaborador involucrado. En sus palabras, la evaluación del desempeño “provee un juicio sistemático del desempeño de una persona que trabaja y contribuye para determinar incrementos salariales, promociones, transferencias y, en algunos casos, desvinculaciones” (McGregor, 1957 en Cravino, 2017, p. 22). En otras palabras, si se toma la gestión del desempeño como el proceso macro que se planteó en el apartado “Concepto de desempeño” de este trabajo, se podría afirmar que es una práctica relevante tanto para el área de Recursos Humanos, como así también para los mandos medios de la organización, ya que provee información valiosa que servirá al momento de la toma de decisiones centrales en la vida laboral de los colaboradores como la capacitación, el desarrollo y la compensación, para nombrar algunos (Cravino, 2017).

Una concepción de la gestión del desempeño que difiere de las mencionadas anteriormente apunta a que los procesos de *performance management* deben guiar el comportamiento de los empleados de una organización. Al momento de formalizar los procesos, surge la necesidad de establecer criterios claros acerca de cómo debería comportarse un sistema efectivo de medición del buen desempeño

(Smither, 2009). En este aspecto, cada organización debería definir qué significa para ella el concepto de buen desempeño, un trabajo de construcción liderado por el área de Recursos Humanos con la ayuda y validación de la alta gerencia. Una vez finalizada esta definición y posterior validación, la información consolidada debería compartirse, ya que cada colaborador tiene el derecho a conocer qué se espera de él o ella en cuanto a *performance*.

Lo que es importante destacar en este apartado es que, con el uso de la evaluación del desempeño como herramienta de medición de Recursos Humanos, se debería perseguir como fin principal la generación de información para la toma de decisiones. Es por ello que, una vez establecida, la evaluación debería ayudar en procesos como capacitación, nuevos ingresos, pago de incentivos, definición de promociones y planes de desarrollo.

En conclusión, los principales objetivos que persigue la aplicación de un proceso formal de evaluación de desempeño son los que se detallan a continuación:

- Generar información sobre la *performance* de los colaboradores y equipos, para la toma de decisiones.
- Definir guías de acción y expectativas para lograr un desempeño excepcional.
- Aumentar la experiencia de los mandos medios en el conocimiento de su equipo.

Al listado anterior, es necesario sumarle algunos propósitos que son fundamentales a la hora de implementar un proceso de este estilo (Baron y Kreps, 1999):

- Conocer los *skills* del colaborador, lo que hace bien y aquello que debe mejorar, para saber si está o no en la posición correcta.
- Dar a conocer no solo a todos los colaboradores sino también a agentes externos los valores y comportamientos esperados para la organización en general.
- Definir planes de capacitación y desarrollo tanto para los colaboradores destacados, así como también aquellos con baja *performance*.
- Documentar decisiones en cuanto a movimientos internos o desvinculaciones, como forma de “evidencia” frente a terceros, en caso de ser necesario.

- Hacer foco en conversaciones de *feedback* entre líderes y colaboradores, para hablar sobre fortalezas, oportunidades de mejora y posibles planes de acción. Este propósito, además, permite detectar problemas personales de supervisión, de desaprovechamiento de colaboradores con alto potencial de crecimiento, de motivación o de inconsistencias en la asignación de puestos.

Es muy importante destacar la importancia de comunicar efectivamente estos propósitos en todos los niveles de la organización, para que la totalidad de los usuarios estén satisfechos y entiendan qué se persigue con la definición de este proceso en particular.

3. Formas de medición

Como un tercer y último componente del eje “Desempeño”, será necesario identificar y desarrollar las distintas formas de medirlo, siempre teniendo en cuenta algunos aspectos que van a determinar el contenido, así como también el alcance de la evaluación del desempeño. “Mínimamente, las características del trabajo, la demanda del contexto y los atributos de la población evaluada, definirán qué tipo de procesos y herramientas de medición son requeridos, siempre con el objetivo de lograr la efectividad en su implementación y utilización” (Smither, 2009, p. 555).

Smither plantea un esquema simple, que debería tenerse cuenta a la hora de plantearse la necesidad de diseñar e implementar un proceso gestión del desempeño. Es necesario aclarar que este autor parte de la premisa de que la medición del desempeño debería hacerse a partir de un sistema de puntaje definido por la organización. De esta manera, los resultados serán más simples en su lectura y fáciles de comparar a la hora de tomar decisiones al respecto.

Dicho esto, en una primera instancia, se deberá decidir de qué manera usar este sistema de puntos que se planteó con anterioridad, es decir, qué forma de medición resultará adecuada para la realidad de la organización. Más adelante, se ahondará en las metodologías más relevantes a la hora de diseñar un proceso de este estilo.

Como segunda instancia, Smither plantea la necesidad de determinar las consecuencias asociadas con la medición del desempeño. Con esto se refiere a la definición acerca de qué decisiones estarán relacionadas con la información

generada por la evaluación de desempeño: desvinculaciones, promociones, planes de carrera, adecuación del individuo al cargo, planes de capacitación, mejoramiento de la relación líder-colaborador, entre otros.

Luego, se deberá definir con qué frecuencia la organización medirá el desempeño. Esta decisión estará íntimamente relacionada con los procesos de la organización. Por ejemplo, si las promociones en los puestos de trabajo se revisan cada año, la información de desempeño deberá estar disponible una vez al año para ayudar a la toma de decisión.

Por último, pero no menos importante, será indispensable hacer foco en el diseño de la comunicación del proceso de gestión del desempeño. La importancia de esta instancia radica en el hecho de que las personas deberán conocer el porqué del sistema, así como también cómo funcionará el proceso, ya que el resultado tendrá impacto directo en su desarrollo dentro de la compañía. De esta manera, el colaborador podrá decidir si acepta o no la metodología planteada en la organización, teniendo a disposición la mayor cantidad de información disponible al respecto. Es necesario recordar que la aceptación del proceso permitirá obtener mayores beneficios tanto para la organización (información sobre el desempeño de sus colaboradores) como para el empleado evaluado (herramientas para la mejora continua).

Como se planteó anteriormente, existen varias maneras de medir el desempeño y la elección de la adecuada para una empresa deberá estar íntimamente relacionada con las personas, los tipos de puestos y las tareas asociadas, que serán parte de la población afectada por el proceso de gestión del desempeño.

Para Chiavenato (2001) existe un conjunto de componentes básicos que no deberían faltar en una herramienta de medición, sea cual sea su forma. En sus palabras, “la evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño” (p. 199). Esto no quita que, al momento de diseñar, se decida medir por separado tanto el qué como el cómo.

En esta línea, el mismo autor (2005) plantea la opción de medir el cómo a través de factores, es decir, de aquellos aspectos que la empresa considera como relevantes o importantes a tener en cuenta para el proceso de desempeño. Algunos ejemplos

podrían ser cantidad de trabajo, calidad de trabajo, asistencia y puntualidad, preocupación por la formación, conducción de personal o toma de decisiones.

Una forma de entender el concepto de factor es referirlo a una competencia, es decir, comportamientos esperados de una persona en su puesto de trabajo. En este sentido, Chiavenato (2001) distingue varios tipos de competencias que pueden utilizarse para la herramienta que se pretenda diseñar. Es necesario aclarar que no necesariamente deben utilizarse todos los tipos de competencias; la elección dependerá de la cultura organizacional y de aquello que se defina como importante y primordial para la toma de decisiones. A continuación, se enumerarán los cuatro estilos de competencias planteadas por el autor y sus respectivas definiciones:

- Competencia personal: capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades. Por ejemplo, toma de decisiones.
- Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y multifuncionalidad. Por ejemplo, atención al detalle.
- Competencias metodológicas: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza. Por ejemplo, creatividad e innovación.
- Competencia social: capacidad de establecer relaciones con personas y grupos. Por ejemplo, trabajo en equipo.

Al momento de evaluar factores o competencias, se estarían respondiendo preguntas acerca del proceso de trabajo del colaborador bajo evaluación. Algunos ejemplos:

- Cantidad de trabajo: ¿cuánto trabajo realiza?
- Calidad de trabajo: ¿cuán bien lo hace?
- Asistencia y puntualidad: ¿es puntual? ¿Es faltador?
- Preocupación por su formación: ¿manifiesta interés por capacitarse y mantenerse actualizado?
- Conducción de personal: ¿cómo conduce al personal a su cargo?
- Toma de decisiones: ¿toma buenas decisiones? ¿Lo hace a tiempo?

El objetivo de la medición del cómo a través de factores es el de consolidar un estilo de gestión propio como compañía, al cual deben adaptarse todos los empleados bajo evaluación.

Por otro lado, deberá medirse el qué, definido en objetivos concretos. Estos representan “la contribución que la empresa espera de quien ocupa el puesto. El centro está en los resultados, lo importante es que se logren los resultados esperados” (Chiavenato, 2005, p. 165).

Dicho esto, si bien existen distintas metodologías, el método más utilizado es el de “Escala gráfica con atribución de puntos”. El componente básico consiste en la definición de ciertos atributos cuya medición es relevante para la compañía, por ejemplo, “Cooperación: actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo”, la cual se puntúa con una escala cualitativa que puede ir desde óptimo (“posee óptimo excelente espíritu de cooperación”) hasta débil (“se muestra reticente a colaborar”).

Según Chiavenato (2001), este método es un instrumento de evaluación de fácil comprensión y simple aplicación, lo que logra simplificar la tarea para la persona que ocupa el rol de evaluador. Por el contrario, no permite tener mucha flexibilidad, sino que el evaluador debe adaptarse al instrumento. Por último, pero no menos importante, la evaluación está totalmente sujeta a la subjetividad de la persona que realiza la tarea, ya que no cuenta con una instancia posterior de comparación entre los criterios aplicados por el equipo evaluador.

Aquí es necesario hacer una salvedad. Del modelo anterior planteado por Chiavenato surge una excepción conocida como “Método de curva forzada”, cuyo objetivo es regular los puntajes que miden el desempeño en una organización. Por lo general, se utiliza una curva de Gauss, compuesta por tres *clusters*: 20% por debajo de la media, 60% en la media y el restante 20% por encima. El aspecto positivo del uso de este método es que al tener puntajes máximos y mínimos que respetar en las evaluaciones de todos los empleados de la compañía, se minimiza el componente de subjetividad de la evaluación. Por el contrario, es una metodología que no termina de ser justa al tener que forzar ciertas notas por el solo hecho de cumplir con un porcentaje establecido de antemano. A esto se suma que solo el 33% de las organizaciones de Latam siguen adoptando esta metodología en

la actualidad, un número poco alentador a la hora de diseñar un proceso de gestión del desempeño (Whalecom, 2018).

Sumado al sistema de curva forzada o medición de competencias a través de un puntaje, se agrega el “Método de frases descriptivas”. Esta herramienta utiliza como factor preguntas descriptivas simples, previamente definidas y comunicadas a toda la compañía, por ejemplo “¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?” a la cual podría responderse con una escala de “Sí, Poco, No”.

Finalmente, una forma de medir el desempeño no tan común pero que está empezando a convertirse en habitual es el sistema denominado “*feedback* continuo”. Este se basa en generar espacios para que el líder y sus reportes tengan conversaciones uno a uno, informales y continuas con el objetivo de destacar qué se está haciendo bien, así como también qué se debe mejorar. Según Carel (2016), “este tipo de *feedback* permite compartir información sobre comportamientos, actitudes, conocimientos y habilidades observadas en el trabajo” (Carel en Patrignani, 2018, p. 19). Por otro lado, estos encuentros informales representan para la organización una oportunidad para bajar lineamientos claros, definir actitudes esperadas, clarificar comportamientos y niveles de autonomía según el rol, transmitir expectativas y metas y, como más destacado, crear cultura.

Lo importante a tener en cuenta a la hora de diseñar un proceso de gestión del desempeño es que el resultado final se relacione íntimamente con la cultura organizacional, ya que este tipo de programas tienen una influencia clara en varios procesos de las distintas áreas de la empresa. Según lo que plantean Baron y Kreps (1999), la relación entre cultura y el proceso de *performance management* es importante no solo por el contenido de cada uno, sino también por el proceso en sí mismo. Esto quiere decir que quién evalúa el proceso, así como también en qué momento y de qué manera es la forma de transmitir mensajes culturales a todos los individuos de la compañía. En pocas palabras, la cultura condiciona al sistema de gestión del desempeño y el sistema condiciona la cultura organizacional.

Como conclusión, es necesario destacar que, sea cual sea la herramienta seleccionada para llevar adelante la medición del desempeño en un momento dado, la evaluación debe hacer foco en el individuo bajo análisis que ocupa el cargo y no en la impresión subjetiva que se tiene sobre esa persona. En este sentido, es muy

importante recordar que la herramienta debe ser utilizada en todo momento para mejorar la productividad del individuo dentro de la organización, y la información proporcionada debe perseguir el objetivo de otorgar los instrumentos necesarios para lograr mayor eficiencia en el logro de sus objetivos laborales.

b. Sindicato

Si, como se mencionó en el apartado anterior, el diseño de cualquier sistema de gestión del desempeño debe estar en íntima relación con la cultura de las organizaciones, es indispensable tener en cuenta que en muchas de ellas el sindicato es un actor con una influencia innegable y que en la planificación de un nuevo proceso debe ser tenido en cuenta desde el comienzo. Esto se debe al hecho del papel que tiene, muchas veces, facilitador pero otras un actor que dificulta la implementación de este tipo de procesos. Por ello, el objetivo del presente eje es el de conceptualizar, contextualizar y definir la función de los sindicatos en Argentina. De esta manera, se buscará caracterizar el accionar de estos organismos, su comportamiento frente a negociaciones con empresas y algunas razones que justifican sus decisiones, para poder presentar una serie de recomendaciones a tener en cuenta a la hora de implementar un proceso de medición del desempeño acorde, que contemple estas particularidades.

En primer lugar, se definirán algunos conceptos relacionados con la temática, para luego contextualizar su rol y funcionamiento en la Argentina. Luego, se ahondará en la importancia de los Convenios Colectivos de Trabajo, ya que es de suma importancia su caracterización para evaluar el tipo de herramienta y proceso de medición del desempeño que se desea proponer para las empresas sindicalizadas. A continuación, se desarrollará el concepto de negociación, etapa clave que determinará el éxito o no del plan de acción a proponer en el presente trabajo. Finalmente, se incluirá un pequeño apartado acerca de la relación de los sindicatos con el nuevo concepto de competencias para medir el desempeño de los empleados.

1. Concepto y función

Antes de definir el concepto de sindicato, es necesario hacer una salvedad y desarrollar brevemente, el significado de “gremio”. Según la RAE, “gremio” y “sindicato” no son palabras que compartan un mismo significado y define a la primera como una “corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales”. Por otro lado, se define al sindicato como una “asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros”. Si bien se reconoce que el gremio es un precedente del sindicato tal cual se lo conoce hoy en día, a partir de ambas definiciones se puede afirmar que el sindicato es una institución que trabaja constantemente en defensa de los derechos de los trabajadores, según la actividad laboral que lleven a cabo.

El movimiento sindical en la Argentina bien podría tener sus orígenes entre los años 1860 y 1922, etapa que Senén González (2009) define como la del “sindicalismo de combate”. Según sus palabras, en la década de 1860 podrían ubicarse a los orígenes de las primeras agrupaciones gremialistas, cuya función era la de representar a “los distintos sectores que conformaron la incipiente clase obrera de nuestro país” (p. 25). Este período toma forma una vez que las mencionadas agrupaciones gremialistas adquieren formas más organizativas y un reconocimiento tanto por parte de sus representados como de otros actores sociales y políticos. “Es la etapa en la que llegan al país las ideas anarquistas y socialistas, y en la que surgen de aquellos debates y luchas, las ideas del sindicalismo obrero con una identidad propia” (Senén, 2009, p. 25). Si bien desde sus orígenes hasta la actualidad el rol de los sindicatos en Argentina ha tenido diversos recorridos, es indudable que, hoy día, sigue teniendo un rol fundamental en la mediación entre los empleadores y los empleados.

Ahora bien, en la actualidad, el rol de los sindicatos es el de “agrupar a los trabajadores organizándolos, para poder enfrentar a los empleadores y protegerlos de sus abusos, mediante el acuerdo de normas reguladoras de las relaciones laborales” (Aldao, 1991, p. 309). Hoy en día, el movimiento sindical integra la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y su foco principal es el de trabajar arduamente en la defensa y promoción de los intereses laborales de los trabajadores que se encuentran bajo una relación contractual con un empleador a

cargo de una organización (privada o estatal). Sus derechos y obligaciones están incluidos en el sistema de derechos humanos planteados por la OIT, que garantiza la libertad sindical. En su resolución 217 A de 1948 (OIT, 1974), establece: “(1) Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses. (2) Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas. (3) Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.”

Dicho esto, y haciendo foco en el aspecto de colectivo con el que se caracterizan los sindicatos, una de sus funciones principales es la de actuar como representantes frente a terceros, que bien podrían ser actores empresariales o estatales, con el objetivo de satisfacer quejas o reclamos formulados en relación a cuestiones laborales, económicas o sociales que afecten el ejercicio de la actividad (Aldao, 1991). De aquí la importancia de lo colectivo, de la representación de intereses compartidos y de sumar fuerzas para poder conversar entre iguales, con todos los actores involucrados en el tema.

Para ello, el movimiento sindical, desde su forma de accionar colectiva, cuenta con diversas herramientas según la necesidad concreta. Por un lado, utiliza el diálogo social cuando interactúa con el Estado. Si se logran acuerdos concretos, toman forma de convenios colectivos de trabajo (Aldao, 1991). Según Senén González (2009, p. 99), “la convención colectiva homologada será obligatoria para todos los trabajadores, afiliados o no, que se desempeñen en las actividades comprendidas en la misma (...) podrá contener cláusulas que acuerden beneficios especiales en función de la afiliación a la asociación profesional de trabajadores que la suscribió”. Según el autor, cualquier cláusula que figure en el convenio correspondiente tendrá el carácter de obligatoria para el empleador y tenderá a favorecer los intereses profesionales de los trabajadores, sin que esto pueda modificarse por contratos laborales individuales.

Por otro lado, enfatiza Aldao (1991), el movimiento sindical utiliza la negociación colectiva cuando busca hacer llegar sus reclamos a las agrupaciones patronales o al mismo líder empresarial. De esta manera, la negociación se convierte en una herramienta fundamental a la hora de hacerse escuchar y conseguir mejores condiciones para el colectivo de trabajadores de una organización particular. En el apartado siguiente, se desarrollará en profundidad esta herramienta.

Como conclusión, es necesario destacar el rol fundamental que tienen hoy en día los sindicatos en la Argentina. Si bien es cierto que su función muchas veces queda limitada a la acción específica del reclamo, es fundamental entender que su posición va más allá de esa figura, que el propósito principal es el de defender al actor más débil de la relación laboral y trabajar en pos de que sus condiciones mejoren con el transcurso del tiempo, entendiendo como mejora a las simples adaptaciones frente a los cambios que demanda el contexto.

2. Negociación colectiva

Al momento de definir el término de negociación, Aldao (1988) cita un autor que presenta una particularidad que resulta interesante compartir a los fines de este trabajo. Según Cohen (1981, en Aldao, 1988, p. 46), “negociar es la utilización de la información para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones”.

En una concepción con foco exclusivo en la negociación laboral, la disposición de la Organización Internacional del Trabajo de 1974 define este concepto como un proceso de toma de decisiones con el objetivo de arribar a ciertas conclusiones o “normas”, que definan cuestiones de fondo y forma en las relaciones de trabajo. Estas definiciones bien podrían terminar en cláusulas de aplicación obligatoria en el convenio colectivo correspondiente o, simplemente, en formas específicas para llevar adelante la relación laboral entre las partes involucradas como, por ejemplo, un Convenio Empresa.

A partir de ambas definiciones, se podrían detectar algunos elementos fundamentales en la declaración de Cohen, que ayudarán a entender el concepto de negociación laboral en tiempos actuales, tal como pretende la OIT en sus acuerdos:

- Uso de la información: hoy en día, la información es uno de los recursos más valiosos que poseen tanto las organizaciones como el trabajador individual ya que hace referencia al conocimiento del contexto, de procesos, del mercado, entre otras cosas. El hecho de que una negociación tenga a la información como centro es una característica de cualquier relación laboral actual.

- Afectar comportamientos: o, en otras palabras, ejercer poder sobre otro. De una u otra manera, lo que se busca a la hora de negociar es cambiar algo en el otro, ejercer control para que se genere una consecuencia deseada que, de ser posible, beneficie a ambas partes.
- Remolino de tensiones: finalmente, se podría utilizar esta expresión como descriptor de un contexto incierto, en el cual los intereses de las partes por lo general son contrapuestos. Refiere al contexto en el que se dan todas las negociaciones laborales.

Cabe preguntarse por qué se llega a una instancia de negociación entre partes, muchas veces representadas por terceros, como es el caso de los representantes sindicales como figura del colectivo de trabajadores. La respuesta es que esta función recién aparece cuando uno de los actores de la relación laboral decide generar un cambio en las reglas de juego o incluir cláusulas no reguladas hasta el momento, que beneficien dicha relación y ayuden a su adaptación a la realidad del contexto que los rodea (Aldao, 1991).

Luego de definir a la negociación en un contexto de relaciones laborales, será necesario desarrollar cuál es el objeto de las negociaciones, así como también, cuáles son las etapas que la componen.

En palabras de Cohen (1981, en Aldao, 1988, p. 60), “todo es negociable”. Y al hablar de “todo”, hace referencia a los aspectos económicos, de espacio físico, beneficios no monetarios, composición del equipo, etc. Esta distinción es necesaria ya que aspectos como los incentivos por mérito basados en objetivos de la compañía, objetivos individuales o aportes extraordinarios a la organización, pasarían a ser parte del objeto de una negociación laboral (Aldao, 1988).

Finalmente, según Aldao (1988), las etapas de una negociación formal son cinco, todas necesarias para lograr el éxito del proceso:

- 1) Determinación de las necesidades y fijación de objetivos: en pocas palabras, qué quiero y para qué lo quiero.
- 2) Preparación de la negociación: etapa de reflexión, de estudiar al otro, de entender el fondo de la cuestión.
- 3) Desarrollo de la negociación: la discusión en sí misma.

- 4) Finalización de la etapa de negociación: esta etapa se produce por el acuerdo o el desacuerdo en cuanto a los objetivos planteados en un principio.
- 5) Implementación del resultado: esta etapa dependerá de lo ocurrido previamente. Como se nombró con anterioridad, esta implementación puede traducirse en la incorporación de una nueva cláusula del convenio colectivo, un cambio en la relación laboral o, en el peor de los casos, la ejecución de una medida de fuerza.

A modo de conclusión, puede decirse que la negociación es la herramienta por la cual las partes involucradas en la relación laboral se comunican e interactúan para llegar a un acuerdo en común, mutuamente aceptado. Su importancia radica en el hecho de que el único camino para lograr que el sindicato (como representante de los trabajadores) o bien el empresario (como representante de los intereses de la organización) influencien al otro en los mejores términos posibles, es una negociación bien ejecutada.

3. Sindicato y competencias

Es poca la bibliografía que trata este tema ya que no es muy común encontrar en la teoría prácticas relacionadas con la gestión por competencias en las organizaciones sindicalizadas. Este pequeño apartado pretende desarrollar las ideas planteadas por Ana Drolas (2010, 2012) en algunos artículos, que se presentan a continuación.

Como se dijo anteriormente, los sindicatos cumplen un rol fundamental en las relaciones laborales al proteger los intereses del actor más débil, el trabajador. Tal es así que muchos de los logros acontecidos en el marco de una negociación con empresas hoy en día pueden encontrarse en los miles de Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) de la Argentina, los cuales fueron evolucionando según el contexto, adaptándose a sus demandas.

Según Drolas, Delfini y Montes Cató (2012), “en términos cualitativos, los nuevos CCT fueron incorporando cláusulas en su contenido vinculados a los cambios en la legislación. (...) Asimismo, se sostuvieron las lógicas de flexibilidad interna vinculadas a las formas de producción, la realización de tareas y el sostenimiento de polivalencia como mecanismo de baja salarial” (p. 106). En esta línea, los autores

incluyen como otros mecanismos de “flexibilidad interna” el pago vinculado con el cumplimiento de objetivos, o bien con mecanismos de evaluación específicos.

Uno de los mecanismos a los que se refiere Drolas (2010, p. 65) es la gestión por competencias, la cual, en sus palabras, “lo que hace es legitimar la existencia de las calificaciones más allá de las relaciones históricas que las sustentan y más allá de los procesos productivos que les dan sentido”. Es decir, la lógica de trabajar con competencias busca de alguna manera incluir un elemento más a la hora de evaluar el trabajo de un colaborador, que ya no depende de cuestiones como la antigüedad en el puesto o los resultados obtenidos a través de la tarea (ambos aspectos históricos incluidos en los CCT de todos los rubros), sino de una forma específica de hacer las cosas, en pos del cumplimiento de un objetivo concreto.

Dicho esto, es posible afirmar que, de alguna manera, los sindicatos empiezan a flexibilizarse frente a estos cambios de *mindset* en algunos procesos clave, como es el caso del de gestión del desempeño. En palabras de Drolas (2010, p. 69), “sea que se encuentran motivados por la necesidad de producir algún efecto sobre sus afiliados o movidos por una tradición de movilización ligada a la prestación de “beneficios” (seguridad social, salud, vacaciones), algunos sindicatos ven en la certificación de competencias, una fuente de recursos para la acción y, también, la posibilidad de relegitimar posiciones frente a sus afiliados”.

A modo de cierre, es importante tener en claro lo que plantea Aldao (1991) respecto a la necesidad de que ambas partes, pero sobre todo la de los representantes sindicales, deberán adaptar sus pedidos, actitudes y posiciones al contexto cambiante que los rodea. “La profesionalización y adquisición de conocimientos será una necesidad. Para ser exitosos en el desempeño de su función deberán organizarse de manera más profesional aportando un perfil moderno similar al de una gerencia de administración empresarial. Esto permitirá un cambio en la composición del poder sindical que compensará su pérdida respecto de determinados aspectos” (p. 315). Por ello, resulta fundamental para las organizaciones diseñar procesos de evaluación de competencias considerando también la voz de los sindicatos.

4. Investigación de campo

a. Metodología de relevamiento

Para el presente trabajo, en un primer lugar, se tomó como “caso testigo” la situación que transita actualmente la empresa SNA E Argentina SRL, la cual implementó exitosamente y con gran apoyo de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) sede Santa Fe, un proceso de gestión del desempeño de sus empleados bajo convenio.

Para ello, se investigó en profundidad la historia de la empresa, junto con un análisis detallado de su dotación y cuál es el respaldo legal de las relaciones de la empresa con el sindicato. En una segunda instancia, se llevó a cabo una entrevista en profundidad a la actual Gerente de Recursos Humanos de SNA-E Argentina SRL, Mercedes Mondino. Mondino es Licenciada en Recursos Humanos, graduada de la Universidad Católica de Santiago del Estero. Tiene una larga trayectoria en liderar el área en diversas empresas industriales tales como Carlos Mainero SA y Grupo CENOA.

El objetivo de esta entrevista fue el de indagar en profundidad acerca de la estrategia de la compañía para el año en curso y qué espera el CEO de la organización del área de Recursos Humanos. Por otro lado, fue necesario conocer acerca de la relación actual de la empresa con la UOM, sus principales negociaciones y aciertos y desaciertos ocurridos a lo largo de los años. Por último, y como foco principal de la entrevista, se conversó acerca de cómo lograron diseñar e implementar una herramienta de medición del desempeño de sus empleados representados por la UOM. En el Anexo I, se adjunta la guía de preguntas que se utilizó como referencia para llevar a cabo la entrevista.

Por otro lado, se realizaron cinco entrevistas semi estructuradas a referentes de Recursos Humanos de empresas que, en la actualidad, realizan una evaluación de desempeño a su población sindicalizada. Esta serie de entrevistas se realizaron con el objetivo de contrastar los resultados obtenidos luego del estudio del caso testigo. Al momento de seleccionar a los entrevistados, se tuvo en cuenta el tipo de industria

a la que pertenecían, así como también la relevancia del sindicato con el cual trabajaban, con el objetivo de que sean los más representativo posibles:

- **Alejandra Trucco:** Gerente de Relaciones Laborales de General Motors (GM), empresa perteneciente a la industria automotriz, con presencia en todo el mundo. Actualmente, la planta industrial que abastece el mercado brasilero y argentino en su totalidad, se encuentra en Rosario. En cuanto a su dotación, los equipos de áreas staff se encuentran distribuidos en todo el país (Rosario, Provincia de Buenos Aires y Capital Federal) y, específicamente, 1.368 empleados dedicados a la producción están representados por SMATA y radicados en la ciudad de Rosario.
- **Miguel Pesce:** Gerente de Recursos Humanos y Gestión de Talento de Empresa Nacional del Petróleo (Enap), perteneciente a la industria petrolera. En la actualidad tiene 200 empleados propios y 400 contratistas que están tercerizados. Sus empleados están representados por alguno de dos sindicatos, dependiendo de la posición: operativos en tierra o en plataforma submarina, pertenecen al sindicato de Petroleros Base; y los supervisores y jefes que prestan servicio en plataforma, en el sindicato de Jerárquicos.
- **Martina González:** Jefe de Capacitación y Desarrollo de la Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G., perteneciente a la industria de consumo masivo de bebidas. En la actualidad, cuenta con una dotación de 5.600 empleados, de los cuales 3.800 están representados por FATCA (cerveza) y FATAGA (gaseosa).
- **Belén González Massad:** Especialista en Compensaciones de Roche, empresa perteneciente a la industria farmacéutica. Actualmente, cuenta con una dotación de 500 personas, de las cuales sus APMs y aquellos empleados dedicados a Sanidad, pertenecen al sindicato FATSA.
- **Rocío Baliña:** Especialista senior de Experiencia de Empleado de Philip Morris, empresa perteneciente a la industria tabacalera. Actualmente, cuenta con unos 1.980 empleados, de los cuales 702 están representados por el Sindicato de Obreros del Tabaco y 681,

por el Sindicato Único de Empleados del Tabaco de la República Argentina (SUETRA).

En cada uno de los cinco casos, se han abordado tres temáticas relevantes para el trabajo, que servirán para ampliar la información relevada en los ejes de Desempeño y Sindicato del presente trabajo; y así, entender buenas prácticas para implementar en el plan de acción a proponer como respuesta al objetivo de este trabajo. Por un lado, se indagó sobre la situación actual de la compañía en cuanto a su gestión del desempeño en general, el tipo de metodología utilizada, antigüedad del proceso, población abarcada y la razón detrás de esta decisión. En un segundo eje, se preguntó acerca del rol de Recursos Humanos en el proceso de medición y en qué otros procesos impactan los resultados de esta evaluación. Por último, el eje de mayor relevancia que hace referencia a la relación de la empresa con el sindicato, se indagó acerca de los hitos mayores y en qué consistió la negociación para acceder a implementar el proceso de evaluación del desempeño. En el Anexo II se adjunta la guía de preguntas que se utilizó como referencia para llevar a cabo las entrevistas.

b. Análisis de la investigación empírica y principales hallazgos

En una primera instancia, se analizará en profundidad la información obtenida luego de la lectura de la información de SNA E Argentina y de la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos de la empresa, Mercedes Mondino, para luego detallar lo recolectado en cada contacto con empresas sindicalizadas que miden el desempeño de sus empleados en la actualidad.

Parte I: análisis de la documentación de la empresa y entrevista a Mercedes Mondino.

1. Breve caracterización del caso testigo

Bahco² nació en 1886, como principal empresa fabricante de hojas sierras de acero de toda Europa. Desde ese entonces, se ha convertido en una marca de prestigio internacional y, al día de hoy, sigue siendo símbolo de calidad si de herramientas de mano se trata.

En 1973, la empresa adquirió 10 hectáreas sobre la ruta Nacional N° 19, a 1.6 km de la ciudad de Santo Tomé, provincia de Santa Fe. Esa gran inversión, que en principio fue pensada para expandir temporariamente su caudal de producción continúa siendo, hoy en día, el espacio donde se asienta la sede del caso testigo de este trabajo.



Fuente: página oficial de SNA E Argentina SRL

En 1999, el reconocido grupo americano Snap-On, especialista en diseñar, producir y comercializar todo tipo de herramientas de mano de excelente calidad y rendimiento en todo el mundo, compró la totalidad de la empresa. Así, Bahco se

² Información extraída de la página oficial de SNA E Argentina: https://argentina.bahco.com/ar_es/

convirtió en SNA Europe (en Argentina, SNA E Argentina SRL), a partir de una asociación con la empresa europea Eurotools SA.

Entre sus productos hechos localmente, se destaca una línea para jardinería y paisajismo, la gama de automoción, su famosa sierra cinta y las conocidas llaves de mano, pinzas y destornilladores, todos comercializados en Latinoamérica bajo la marca Bahco.

Para llevar adelante la producción y comercialización de la totalidad de sus productos en el mercado interno y externo, SNA E Argentina SRL cuenta con una dotación de 167 empleados: 133 operarios y 34 supervisores de planta y administrativos, ubicados en la planta productiva de Santo Tomé y en las oficinas comerciales, radicadas en la Ciudad de Buenos Aires.

Su estructura está compuesta por dos gerencias que reportan al CEO, Fernando Montenegro, en un primer nivel. En un segundo nivel, hay cinco gerencias que, si bien reportan también directamente al director general, no participan de las decisiones corporativas a nivel internacional. A continuación, se presenta un organigrama que representa lo antedicho:



Fuente: elaboración propia

Antes de avanzar con el detalle respecto a la relación de la empresa con el sindicato que rige las relaciones laborales dentro de la compañía, es necesario hacer unos comentarios respecto al área de Recursos Humanos, actor clave en la propuesta que se desarrollará al final de este trabajo.

El área, liderada por Mercedes Mondino, cuenta con un empleado dedicado exclusivamente a tareas administrativas relacionadas con los colaboradores que

integran SNA E Argentina, en sus sedes en Santa Fe y Ciudad de Buenos Aires. Si bien responde a lineamientos generales que provienen de la casa central en Estados Unidos, el área tiene total autonomía de acción en términos de relaciones laborales debido al conocimiento de Mondino en esta temática.

Entre los temas que mueven la agenda diaria del área se encuentran aquellos relacionados con el salario, las condiciones laborales dentro de la fábrica, la estructura productiva, los reclamos del personal y, sobre todo, el mejoramiento continuo de las relaciones con la agrupación sindical.

El accionar del área de Recursos Humanos, por supuesto, afecta el área productiva, que da sustento absoluto al resto de la compañía. En términos de dotación, la Gerencia de Planta cuenta con 133 empleados, todos operarios de gran trayectoria dentro del rubro. El 100% está sindicalizado en un único organismo: la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), sede Santa Fe.

La UOM³, tal como se conoce hoy en día, nació un 20 de abril de 1943, con el objetivo de representar siempre los derechos, intereses y necesidades de los trabajadores del metal. Su sede en la ciudad de Santa Fe es una de sus más de 50 seccionales de toda la República Argentina, y su Secretario General es el principal responsable de las relaciones de la empresa con el sindicato.

Actualmente, las relaciones laborales entre SNA E Argentina y sus empleados, los beneficios ofrecidos y las condiciones de trabajo están determinadas por el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) n° 230/75 firmado en 1975⁴. Entre sus principales componentes, se encuentran los siguientes:

- **Personal comprendido:** a partir de una descripción detallada, el CCT define específicamente qué posición y rol deben ocupar los empleados incluidos en el convenio. Es necesario destacar que cualquier categoría que implique una posición jerárquica con personas a cargo queda excluida del acuerdo.
- **Categorías:** se detallan las categorías existentes para un empleado de la industria metalúrgica, junto con sus tareas habituales y conocimientos técnicos necesarios para cada posición.

³ Información extraída de la página oficial de la Unión Obrera Metalúrgica: <https://www.uom.org.ar>

⁴ http://uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/11/Convenio_Colectivo_nro_260-75.pdf

- **Régimen de antigüedad:** se define el pago de un extra por cada año de antigüedad ganado, sin otro requisito más que la permanencia en el puesto de trabajo.
- **Salarios:** en su CCT, sólo se establece el monto del pago fijo de salarios, sujeto a categoría y puesto desempeñado, los cuales incluyen ajustes acordados anualmente.
- **Pagos adicionales:** se establecen algunos pagos extra y variables según el tipo de tarea realizada, si se poseen estudios o no, o bien, si se permanece en un tipo de puesto de riesgo. En este punto específico, es necesario aclarar que, además del CCT, existe un Convenio Empresa entre la UOM Santa Fe y SNA E Argentina SRL, firmado hace 25 años por sus representantes. Este convenio incluye determinados beneficios que superan lo establecido en el CCT general como, por ejemplo, el pago de sueldos 80% mayores a los de convenio base a todos por igual, sin distinción, o un sistema de evaluación del desempeño específico para los operarios de planta. Sobre esto se ahondará con mayor profundidad más adelante.

2. Análisis de la entrevista con Mercedes Mondino

Con el objetivo de profundizar la información analizada en el punto anterior, sobre todo la referida a la metodología de medición del desempeño empleada, se llevó a cabo una entrevista semi estructurada con la referente de Recursos Humanos de la empresa.

Como principal eje, se indagó acerca de los objetivos de la organización, la estrategia a largo plazo y qué se espera de los empleados. En palabras de Mondino, “Bahco está atravesando un proceso de transformación cultural bastante significativo que ya lleva dos años muy exitosos”. Esta transformación a la cual se refiere consiste en un cambio de *mindset* iniciado en el equipo de gerentes de la empresa, al darse cuenta de que no estaban trabajando como equipo, sino cada uno, individualmente, pensando solo en su realidad inmediata. Pasaron dos años desde el inicio de esta transformación y ya lograron el primer objetivo de integración en el nivel de reportes directos del CEO y, desde hace tres meses, cada gerente está trabajando con sus equipos en lograr lo mismo.

En línea con la transformación cultural mencionada, el objetivo que tiene el área de Recursos Humanos para el 2020 es el de generar vínculos no solo hacia arriba sino también hacia abajo. De esta manera, deberá continuar liderando el cambio, incluyendo a la población de operarios bajo convenio a los que hoy en día no se los valora como actor fundamental en el equipo que están construyendo. En palabras de la entrevistada, “hay que pensar al operario desde otro lugar. Ellos aman a la marca (Bahco) pero no se sienten cómodos con la compañía en general. En mi opinión, no les estamos dando el lugar que se merecen”.

Una reflexión de Mondino en cuanto a la transformación mencionada anteriormente es el hecho de que, como equipo, están logrando los resultados buscados, pero aún hay cuestiones que deben definirse. Lo más importante, según su opinión, es la estrategia de la empresa a largo plazo, junto con cuestiones como principios compartidos y procesos que deberían redefinirse. Además, en esta transformación nombrada anteriormente, aún quedan pendientes los 133 operarios que, hoy en día, son tomados como un mero recurso para lograr mayor rentabilidad, concepción que no responde al cambio cultural que están atravesando en la cúpula de la pirámide.

Por otro lado, al preguntar detalles sobre la relación que actualmente tienen con la UOM Santa Fe, Mondino resaltó que “hoy en día tienen buena relación, basada en el respeto, entendiendo que, frente a un pedido concreto, cuando la respuesta es no, es porque hay fundamentos que lo justifican”.

Como foco importante de la entrevista, se indagó en la herramienta que utilizan para medir el desempeño, cómo llegaron a introducirla como un proceso que permite gestionar la *performance* de sus empleados bajo convenio y cuál es su opinión en cuanto a su efectividad para lograr dicho objetivo.

La evaluación de desempeño fue adoptada en SNA E Argentina hace más de 20 años. Consiste en un proceso anual, cuya principal etapa es la evaluación de seis factores de medición fundamentales, tres cuantitativos que se miden a través de objetivos referidos al ausentismo, accidentología y disciplina; y otros tres cualitativos: calidad del producto, respeto al jefe y productividad.

Esta evaluación está diseñada en un archivo de Excel y es realizada por los supervisores de planta en el mes de marzo, con la ayuda del gerente de planta. Una

vez realizada, el área de Recursos Humanos y el gerente de planta se reúnen para calibrar y repasar las notas, con el objetivo de eliminar subjetividades.

Si bien no utilizan una curva, introdujeron una medida específica para poder repartir meritocráticamente el pago de un incentivo variable. Este premio consiste en un total de 20 horas de trabajo por persona, pagado según el puntaje obtenido en la evaluación.

La metodología empleada para calibrar consiste en formar cuatro grupos: el grupo 1, el de menor desempeño; el grupo 2, con un desempeño medio; el grupo 3, con notas por encima de la media y, como *target* máximo, el grupo 4. El pago asociado se da de la siguiente manera:

- El grupo 1, en materia económica, no recibe premio. A cambio, el área de Recursos Humanos genera un plan de acción anual, junto con la ayuda de los representantes sindicales y el supervisor, en el cual se incluyen objetivos concretos directamente relacionados con las oportunidades de mejora del empleado. Es decir, si el bajo desempeño se relaciona con un tema de cumplimiento de objetivos, las acciones para el próximo año serán específicamente relacionadas con esto, ya sea a través del acompañamiento del supervisor, o bien otorgando cursos, herramientas o modificación de la tarea.
- El grupo 2 recibe, aproximadamente, un premio equivalente a 10 horas. En cuanto a su desarrollo, el plan de acción es similar al del grupo 1 ya que, de cierta manera, los empleados en este *cluster* no están cumpliendo con la totalidad de variables que se espera de su rol.
- El grupo 3 obtiene un premio de 20 horas. Si bien los empleados que son evaluados en este *cluster* están por encima de lo que se espera de ellos, el área de Recursos Humanos también los acompaña en su crecimiento, teniéndolos en cuenta para las iniciativas que proponen, privilegios a la hora de asignar turnos y cambiar de tareas, participación en capacitaciones especiales, entre otras medidas.
- Al grupo 4, como *target* máximo, se le da un premio de 40 horas de trabajo y, además, recibe un tratamiento similar al del grupo 3 por parte de Recursos Humanos.

Cabe destacar que si bien el sindicato no tiene una participación activa en este proceso anual, sí está informado de cada etapa, de lo que sucede en las calibraciones y cuáles son los planes de acción a implementar con cada uno de los colaboradores bajo evaluación. De esta manera, la UOM está involucrada de forma indirecta y tiene lugar para intervenir en caso de que lo considere necesario, siempre con el propósito de asegurar la correcta gestión del desarrollo de los empleados bajo convenio.

Tal como se describió en el apartado anterior, el proceso de gestión del desempeño es producto de una negociación de hace años, la cual dio como resultado un Convenio Empresa entre la UOM Santa Fe y la empresa bajo estudio. La forma de pago del premio según las evaluaciones del desempeño es una de las cláusulas incluidas en dicho Convenio. Es necesario destacar que este acuerdo es renovable automática e indefinidamente, lo que vuelve muy difícil su modificación para adaptar sus cláusulas a la realidad de la organización.

Frente a la pregunta acerca de la efectividad del proceso que se utiliza actualmente, Mondino fue muy crítica. Afirma que, si bien la herramienta utilizada es indicada, debido a los cambios culturales que están atravesando en la actualidad, existe la necesidad de actualizarla para que haga sentido al propósito que persiguen como organización. En este punto, la entrevistada resalta que “la etapa más importante del proceso, la conversación de fin de ciclo enfocada en la mejora continua, no ocurren en su totalidad y, aquellas que se realizan, no suceden según lo esperado”.

Dicho esto, y con el objetivo de repensar el proceso para que se adapte a la transformación cultural de SNA E Argentina, actualmente, se encuentran en una negociación muy importante con la UOM Santa Fe que tiene por objetivo lograr introducir una modificación en el Convenio Empresa vigente para transformar la cláusula que define el proceso de evaluación del desempeño y el pago de incentivos asociados. La propuesta de la empresa es la de transformar el proceso para que el *feedback* pase a tener mayor protagonismo, sin necesariamente asociarlo al pago de un incentivo variable. Es decir que se apunta a que el foco de la nueva propuesta de gestión del desempeño sea el verdadero desarrollo de los empleados y no el pago de un bono anual. En principio, el sindicato está abierto al diálogo, siempre y cuando la nueva propuesta de la empresa no perjudique a los colaboradores.


En conclusión, SNA E Argentina SRL es una empresa consolidada, que cuenta con una sede productiva innovadora, cuyo objetivo es abastecer tanto al mercado argentino como sudamericano con herramientas de mano de alta calidad, bajo la prestigiosa marca Bahco. Para ello, cuenta con una dotación de empleados altamente calificados para la fabricación, con años de experiencia en el rubro.

Si bien el área de Recursos Humanos se mantiene enfocada en las necesidades de sus empleados, el contexto cambiante y las necesidades de las personas están requiriendo otro tipo de relacionamiento, otro tipo de *skills*, otra mirada corporativa, que los mantenga motivados y enfocados en lograr mejores resultados. Por este motivo es que se detecta la necesidad de repensar las herramientas que ofrece el área, que modernicen el sector y la forma de llevar adelante la tarea, que permitan a la compañía tomar decisiones más acertadas con respecto a sus colaboradores y, por último, que generen información valiosa para lograr el objetivo de mejora continua con su principal aliado, el sindicato.

Parte II: análisis de las entrevistas a referentes de empresas sindicalizadas.

Como se dijo anteriormente, para simplificar los hallazgos obtenidos luego de las entrevistas llevadas a cabo con profesionales que actualmente tienen procesos de evaluación del desempeño para su población sindicalizada, se ha dividido la información en tres ejes, que serán detallados luego de presentar las empresas bajo estudio.

A continuación, se presenta un cuadro resumen en el cual se comparten datos demográficos de las empresas consultadas. El cuadro que presenta la información general podrá encontrarse en el Anexo III:

Ejes					
Tipo de industria	Consumo masivo	Farmacéutica	Automotriz	Energía, Oil & Gas	Tabacalera
Cantidad de empleados	5000	500	2000	600 (200 propios y 400 contratistas)	1980
Sindicato	FATCA (cerveza) / FATAGA (gaseosa)	FATSA	SMATA	Petroleros Base / Jerárquicos	SUETRA / SOT
Rol de RRHH	Lidera el proceso	Administra el proceso	Administra el proceso, capacita a los agentes	Lidera el proceso	Lidera el proceso, capacita a los líderes
Inicio del proceso	2000	2017	2011	2009	Sin información

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar a simple vista, la muestra fue seleccionada específicamente para que haya representación en cuanto a industria, sindicato que interviene, tamaño y antigüedad del sistema de evaluación del desempeño, con el objetivo de reforzar buenas prácticas más allá del tipo de industria u organización. En cuanto al rol de Recursos Humanos durante el proceso, las cinco empresas coinciden en que, de una forma u otra, el área ocupa una posición protagónica ya sea liderando el proceso o bien administrándolo de forma eficiente y asegurando la participación del total de la compañía.

1. Eje I: gestión del desempeño

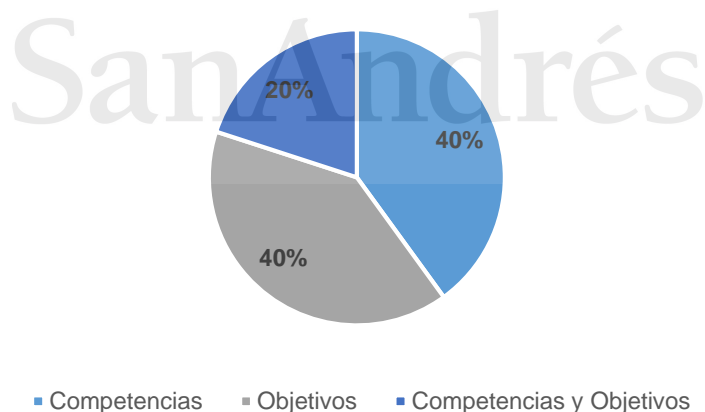
La totalidad de los entrevistados declaró que su proceso de medición del desempeño tiene una frecuencia anual. Esto responde, en la mayoría de los casos, a la necesidad del negocio y del proceso en sí mismo, que exige cierto tiempo para lograr los objetivos o bien para desarrollar las competencias en aquellos casos que utilizan un modelo específico (como en Quilmes, Enap y GM).

En el caso de la herramienta utilizada, 4 de las 5 personas consultadas comentaron que dentro de sus empresas tuvieron que diseñar un sistema digital *ad-hoc* que responda a la necesidad puntual de evaluar el desempeño en cualquier lugar, de manera simple y rápida. General Motors es el único caso de la muestra que utiliza una herramienta diseñada en papel en función del tipo de población evaluada, la encargada de la producción en su totalidad, alejada del uso de computadoras u otros dispositivos tecnológicos, como el celular.

A grandes rasgos, los objetivos que motivan la ejecución de los procesos de evaluación del desempeño no difieren entre sí. En resumen, todos buscan asegurar la meritocracia en la toma de decisiones, sobre todo las del área de Recursos Humanos, a partir de la generación de información exclusiva del desempeño de sus empleados. Empresas como General Motors y Enap utilizan este proceso como construcción de una guía clara para sus empleados en la cual se detalla qué se espera de cada uno en cuanto al resultado y formas de trabajo, con foco en formar equipos de alto desempeño y calificación. En palabras de Trucco, gerente de Relaciones Laborales de GM, su objetivo principal es “lograr la excelencia en la ejecución de tareas y cumplimientos de procesos”. Por último, pero no menos importante, Quilmes utiliza este proceso como herramienta de interacción y comunicación entre el líder y su equipo para generar en conjunto planes de acción con foco en el crecimiento de los empleados.

En cuanto a la metodología empleada, hay más diferencias entre los casos analizados. A continuación, se presenta un gráfico que especifica de manera resumida la distribución de las respuestas según si evalúan objetivos y competencias, solo competencias o solo objetivos.

Metodología de evaluación implementada



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, 2 de las 5 empresas bajo estudio miden el desempeño a través de la evaluación de objetivos individuales, alineados a las necesidades de la organización. En estos casos, el rol de Recursos Humanos consiste en asegurarse una determinada distribución coherente con los resultados

a nivel compañía, aunque la responsabilidad de evaluar recae completamente en el líder directo de la persona.

Por otro lado, otros 2 entrevistados declararon que su proceso consiste únicamente en evaluar competencias o principios definidos a nivel compañía. En el caso de Quilmes, las competencias son: “sueña en grande, desarrolla a nuestra gente, vive nuestra cultura, preparar, ganar y vender”. En el caso de GM, se evalúan principios, que consisten en: “seguridad, calidad, reglas de convivencia y medio ambiente”. Al indagar acerca de cómo fue la construcción de estos comportamientos esperados o principios organizacionales, ambas entrevistadas afirmaron que fue una tarea llevada a cabo por personas de todos los niveles y de todas las áreas de la compañía para llegar a un resultado que fuera totalmente representativo de las realidades de la organización.

Finalmente, Enap es la única organización que, por decisión propia, aplica un modelo tradicional de evaluación, compuesto por objetivos y competencias. Si bien su sistema de gestión del desempeño tiene más de 10 años de vigencia, en los últimos 2 ha ido implementando modificaciones en su composición hasta llegar a lo que es hoy en día: una evaluación completa, pero con tratamientos diferenciados. Es decir, si bien evalúan objetivos y competencias simultáneamente, diferencian el impacto que tiene cada nota en otros procesos de Recursos Humanos. Por ejemplo, con la información de objetivos pagan un incentivo variable y, con las notas de las evaluaciones de competencias, se toman las decisiones relativas a planes de carrera, formación, desvinculaciones o modificaciones de puesto. En palabras de Pesce, gerente de Recursos Humanos y Gestión del Talento, con esta decisión “lograron que haya más foco en el desempeño y la formación de los empleados”.

En conclusión, es posible afirmar que cada empresa consultada adoptó la forma de evaluación y los componentes para medir desempeño que más se asemejaba a su realidad y que mejor respondía a su necesidad actual. Esto quiere decir que no existen fórmulas preestablecidas para lograr el éxito de un proceso de este estilo y que cuanto más realistas y coherentes a la cultura organizacional son las decisiones tomadas desde Recursos Humanos, más oportunidades de éxito se obtendrán.

2. Eje II: uso de la información

En este apartado se describirán uno por uno los casos de las empresas abordadas ya que no existen similitudes entre ellas en cuanto al impacto de la información obtenida en el proceso de evaluación del desempeño.

Por un lado, el caso más llamativo debido a lo innovador de su práctica es el de Enap. Si bien la empresa evalúa objetivos y competencias en simultáneo en toda su población sindicalizada, la nota de objetivos impacta directamente en el bono mientras que la nota de competencias está pensada para crear planes de formación, desarrollo y crecimiento dentro de la organización. Según lo que comentaba Pesce, el haber separado ambas decisiones ayudó tanto a la empresa como al sindicato a hacer foco en lo importante, que es el crecimiento de cada empleado.

Por otro lado, Quilmes posee una lista de buenas prácticas con respecto a la información que se genera año tras año. Desde Recursos Humanos transforman la nota de desempeño obtenida en una categoría puntual que va de la "A" a la "E", en la mayoría de los casos. El grupo "A" está compuesto por los *high performers*, y es el que más beneficios tiene en cuanto a designación de turnos, promociones, re categorizaciones sindicales y reconocimientos en general. Por el contrario, el grupo "E" es el sector más crítico, pero esto no quiere decir que se decida desvincular a quienes lo integran sino que es el grupo que recibe mayor atención del área, siempre con el objetivo de revertir los comportamientos que llevaron a esas personas a ocupar ese lugar. Por último, es de público conocimiento que Quilmes cuenta con una serie de empleados temporarios que trabajan durante las temporadas altas de la empresa. En estos casos, la evaluación del desempeño funciona como un *input* fundamental a la hora de volver a contratarlos o bien de sumarlos como efectivos cuando surge la necesidad.

La empresa Roche, una de las más tradicionales de la muestra, utiliza la información para el pago de bonos, la toma de decisiones en cuanto a aumentos salariales o bien, en promociones internas. Es necesario recordar que esta empresa solo evalúa objetivos, y convierte al proceso en una forma directa de medir resultados del área. En este punto, es llamativo el aspecto "transaccional" que define la utilidad del proceso de gestión del desempeño, que lo convierte meramente en una herramienta de medición.

General Motors destina mucho esfuerzo y energía en la toma de decisiones basadas en la información de *performance* de sus empleados. Cada año, realiza un *ranking* de desempeño de todos los que fueron evaluados y toma decisiones acordes al puntaje obtenido. Por ejemplo, a los empleados que obtuvieron puntajes por arriba de la media en el año, se les ofrece un plan de capacitación especial, propuestas de desarrollo de carrera, rotaciones de equipos, promociones, entre otras opciones.

Por otro lado, el acuerdo más significativo que lograron con el sindicato SMATA fue el pago de un incentivo variable que consiste en el 4% extra sobre el salario básico por mes, durante todo el año, siempre y cuando la persona haya logrado al menos el 60% del puntaje total. Este hecho se convirtió en un verdadero hito en la historia de la relación sindical y se analizará en el tercer y último eje de este apartado.

Finalmente, en Philip Morris no se utiliza la información recolectada en el proceso de evaluación del desempeño para el pago de bonos, aumentos salariales ni promociones. Lo que sí se hace es generar planes de mejora para aquellos empleados que no alcanzaron un buen puntaje en su evaluación. A diferencia de Laboratorios Roche, esta organización sólo hace foco en que todos sus empleados alcancen la misma vara en cuanto a desempeño, por lo que toman decisiones con respecto a aquellos empleados que están por debajo del puntaje medio o ideal para la compañía.

En conclusión, como se dijo en el apartado anterior, si bien existen diversos usos de la información recolectada durante el proceso de evaluación del desempeño, ninguno es mejor o más efectivo que otro. El éxito de las decisiones que se tomen sobre la base de dicha información dependerá de qué tan alineadas están esas evaluaciones a la cultura organizacional, al momento que la compañía esté viviendo y al lugar que se le dé al sindicato, como se verá a continuación.

3. Eje III: rol del sindicato

Por último, este eje está enfocado en desarrollar aquellos hitos y momentos significativos en la relación con el sindicato en el camino de implementación y mejora del proceso de evaluación del desempeño, de manera tal de encontrar

similitudes y diferencias en comportamientos, exigencias y a fin de identificar aciertos y desaciertos en cada etapa transitada.

En cuanto al rol que toma el sindicato en este proceso, la totalidad de los entrevistados resaltó la participación activa de este actor.

En este sentido, Quilmes declaró que la participación de FATCA y FATAGA consiste en asegurar que se cumpla con los acuerdos en cuanto a “premiar” a los de mejor desempeño y ayudar a aquellos que quedaron por debajo.

Por otro lado, con un rol más activo, SMATA está involucrado e informado sobre cómo funciona el proceso en General Motors, así como también, da *feedback* al área responsable en cuanto a posibles mejoras que podrían introducirse en la herramienta y en su contenido. Como se mencionó anteriormente, su relación está basada en negociaciones pacíficas, transparentes y siempre con foco en mejorar los procesos que involucran a los empleados bajo convenio, como fue el caso del premio variable atado a resultados de la evaluación del desempeño.

En este punto, es necesario destacar un hecho sumamente importante que está ocurriendo en la actualidad. A partir de varias negociaciones y pedidos por parte del sindicato, se decidió redefinir la herramienta utilizada actualmente ya que, en palabras del representante sindical, “no resultaba objetiva ni simple para el evaluador”. Finalmente, luego de varias negociaciones, en 2011 lograron introducir en el Convenio Colectivo de Trabajo específico el actual sistema de evaluación, el cual se actualizó luego de introducidos los cambios descriptos con anterioridad.

Laboratorios Roche declaró que posee buena relación con FATSA. En este sentido, están involucrados en la definición de lineamientos y el tipo de premios otorgados. El último hito que compartieron fue que uno de los representantes sindicales detectó un error en la forma de medir desempeño que afectaba al total de los empleados bajo convenio. El hecho se llevó a la mesa de negociación y se llegó a un acuerdo beneficioso para las personas afectadas.

Por su parte, Enap definió al rol de Petroleros Base como “activo, fuerte y permanente durante el proceso completo”. Hoy en día, el sindicato respeta todas las decisiones tomadas por la organización ya que considera que son beneficiosas para sus empleados y transparentes de cara al organismo sindical. En palabras de

Pesce, “vivimos 4 años de negociaciones continuas con el objetivo de mejorar el proceso de evaluación del desempeño y lograr que los representantes del sindicato acepten los cambios propuestos. Hoy podemos decir que logramos el objetivo”.

Finalmente, dentro de la muestra bajo estudio Philip Morris es la organización más independiente del accionar del sindicato, en la etapa de mayor peso para los líderes de la organización. Baliña compartió que, si bien SUETRA y SOT no se involucran en el proceso en general, es decir, en la ejecución de cada etapa, sí son quienes tienen la última palabra frente a las decisiones tomadas sobre la base de las notas de desempeño obtenidas. Los representantes sindicales, en este caso, son quienes dan “luz verde” para que el área de Recursos Humanos pueda o no avanzar con sus planes de acción hacia sus empleados. Dicho esto, si bien el sindicato no está involucrado en la etapa más significativa que consiste en la evaluación por parte del líder, sí es quien se convierte en facilitador de la gestión del desempeño o bien, quien impide que se puedan tomar las decisiones correctas a partir del puntaje obtenido.

En conclusión, es posible afirmar que para que un proceso de gestión del desempeño sea exitoso dentro de una organización con una población sindicalizada, es necesario contar con excelentes relaciones con el sindicato en cuestión, involucrarlo en cada etapa de diseño y definición, hacerlo parte del antes, durante y después. De esta manera, el área de Recursos Humanos contará con un aliado fuerte para poder implementar el proceso seleccionado, lograr que sus empleados lo adopten y se sientan parte y empujar los planes de acción en base a los resultados provenientes de las evaluaciones.

5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

Luego del análisis de la bibliografía elegida para desarrollar los conceptos clave en el presente trabajo y, posteriormente, la presentación de los resultados de la investigación de mercado, es necesario llegar a algunas conclusiones que servirán para el plan de acción propuesto en el próximo apartado.

En un primer lugar, y como base del diagnóstico del presente trabajo, es necesario destacar la importancia de la cultura organizacional al momento de diseñar un proceso de gestión del desempeño, sin importar el tipo de organización de la cual se trate. En este sentido, son varios los autores que afirman que la clave del éxito para la implementación de los procesos que tienen como principal protagonista al empleado es la alineación directa con la estrategia, los valores y principios que hacen a la cultura de la organización.

Por un lado, Baron y Kreps (1999) afirman que la alineación va más allá del contenido del proceso e incluyen también el diseño en sí mismo. Es decir, ninguna empresa debería implementar algo que ya viene “dado”, aún si fue exitoso en otro contexto. Lo importante es diseñar un proceso que haga sentido a la realidad de la compañía, elegir quién debe evaluar, en qué momento, con qué herramienta y de qué forma; de manera tal que el mensaje que se quiere transmitir a todos los individuos sea coherente con el de todos los procesos por igual y, mejor aún, los empleados adhieran al proceso que los tiene como centro, con foco en su desarrollo, tal como lo plantea Birkham (2016).

Mercedes Mondino planteó que, hasta el momento, el proceso de gestión del desempeño que diseñaron especialmente para los empleados dentro de convenio hacía sentido con el momento que atravesaban en la compañía: una evaluación anual, realizada en una herramienta creada en Excel, liderada por los supervisores de planta y con una parte cuantitativa compuesta por objetivos y una parte de principios planteados especialmente para esta población. Hoy en día, a raíz del

cambio cultural que están atravesando, están encarando un re-diseño del sistema con el objetivo de alinear este proceso *core* a la nueva estrategia organizacional, con foco en generar conversaciones más allá de la evaluación formal.

Lo mismo ocurre con las cinco empresas que fueron contactadas para el relevamiento de información: no se encontraron similitudes en cuanto a componentes, objetivos o el uso que se le da a los resultados de las evaluaciones de desempeño. A simple vista podría concluirse que cada proceso fue diseñado según la necesidad puntual de cada compañía y adaptado a su contexto, influenciado por la presencia sindical.

Dicho esto, una segunda conclusión es el tipo de componentes que integran un proceso de gestión del desempeño. Desde una mirada clásica como la de Cravino (2017), los principales componentes de una evaluación responden específicamente al cómo se hicieron las cosas, así como también a qué se hizo. Casos como el de SNA E Argentina y Enap cumplen con esta perspectiva al definir objetivos concretos para medir el “qué” y principios organizacionales específicos para medir el “cómo”. Cabe destacar que, a la hora de definir estos principios o comportamientos esperados, estos deben ser aspectos que la empresa considera relevantes o importantes para el proceso de desempeño, sobre todo en poblaciones tan operativas, como es el caso de los empleados bajo convenio.

Algo importante para destacar es la afirmación que hace Ana Drolas (2010), la cual valida la gestión por competencias en poblaciones sindicalizadas al reconocer que esta práctica busca legitimar la existencia de una calificación de los empleados bajo convenio que van más allá de los procesos productivos tradicionales. Es decir, al evaluar utilizando un sistema de competencias o principios, se está volviendo más justa una práctica que antes dependía de la antigüedad o de los resultados obtenidos.

En línea con lo que plantea Cravino (2017), surgen dos componentes más que son indispensables a la hora de diseñar este tipo de procesos. Birkham (2017) pone en juego el rol del empleado y su supervisor como actores claves que determinarán el éxito o el fracaso del proceso en su totalidad. En tanto sus roles son complementarios, buscan enfocarse en el crecimiento del empleado, trabajando en las oportunidades de mejora y potenciando las fortalezas, siempre en pos del

cumplimiento de los resultados exigidos por la compañía. La importancia del foco en estos componentes, radica en el hecho de que, durante años, la relación empleado sindicalizado-supervisor fue meramente laboral, basado en la tarea operativa. Este nuevo enfoque, pone al empleado en un lugar de protagonista, con interés en crecer y aprender cosas nuevas, para no perder su valor en el mercado y en la compañía.

Una tercera conclusión está relacionada con el propósito que se persigue a la hora de definir un proceso de gestión del desempeño. En principio, sea cual sea el objetivo que se busque, lo más importante es comunicarlo con claridad al resto de la compañía. De eso depende la adhesión y el cumplimiento de líderes y empleados.

Dicho esto, algunos de los propósitos más comunes de los procesos de gestión de desempeño implementados en las organizaciones podrían agruparse en tres grandes ejes:

- Generar información: específicamente sobre la *performance* de los colaboradores, pero también podría ser sobre sus actitudes, la adhesión a los procesos, el clima de los equipos, entre otros factores. Lo importante es utilizar esta información para la toma de decisiones de manera tal que cada cambio esté fundamentado, más en organizaciones que trabajan activamente con los sindicatos. Empresas como General Motors o Quilmes son ejemplos concretos de cómo basan sus decisiones en cuanto a movimientos internos, asignación de turnos o planes de capacitación específicos en la información que obtienen de las evaluaciones de desempeño. En el contexto de empresas sindicalizadas, este aspecto resulta fundamental ya que da transparencia y fundamento a las decisiones que se toman desde la compañía.
- Fortalecer la relación líder - empleado: este es uno de los propósitos más importantes ya que, a través de un proceso formal de desempeño bien ejecutado, es posible trabajar en los *skills* de liderazgo de los supervisores, así como también en sus relaciones interpersonales, que se ponen de manifiesto a través del diálogo con sus reportes, el seguimiento continuo del trabajo de los equipos y el manejo de la información para la toma de decisiones. A partir de la entrevista con Mercedes Mondino, es posible

afirmar que la empresa SNA E Argentina está buscando este nuevo propósito a partir de su plan de redefinición del proceso actual de gestión del desempeño al darle mayor foco al rol del supervisor y sus habilidades para manejar equipos, potenciarlos y acompañarlos en su crecimiento. Este eje es clave ya que, como se mencionó anteriormente, la relación empleado-supervisor que se pretende construir a partir de un proceso de medición del desempeño, es una novedad en ambientes tan operativos como es el caso de empresas sindicalizadas.

- Documentar: finalmente, este tercer eje consiste simplemente en la documentación de todas las decisiones que se toman sobre la base de las evaluaciones de desempeño. El caso de Enap es un claro ejemplo ya que, a través de la documentación relacionada con movimientos internos o desvinculaciones, logra mantener un vínculo profesional con los representantes sindicales sustentado en la transparencia en la toma de decisiones que afectan a sus empleados.

La siguiente conclusión está relacionada con un elemento que pocas empresas ponen en el centro, pero, aun así, se está convirtiendo en un aspecto clave del proceso: el *feedback*.

Según Carel (2016), este tipo de conversaciones deberían ser meramente informales, uno a uno, continuas y con un objetivo claro, planteado al inicio de la sesión. Esta herramienta tiene beneficios para todos los actores involucrados y por esta razón debería ser primordial para todo tipo de empresas. Por un lado, le permite al líder conocer más a sus reportes, compartir con ellos información valiosa acerca de su *performance* y determinar una guía de comportamientos esperados para el rol. Al colaborador, le permite dar su punto de vista, levantar cuestiones importantes y conversar acerca de aquello que en el día a día es difícil de plantear. Finalmente, para la empresa representa una oportunidad para definir y bajar lineamientos claros y crear cultura.

Como se comentó anteriormente, esta práctica de *feedback* continuo no es muy común, tal como se puede observar en el apartado de investigación y buenas prácticas. El único caso que planteó la necesidad de re-diseñar el proceso de gestión del desempeño para enfocarlo de esta manera fue el de SNA E Argentina.

En palabras de Mercedes Mondino, dicha necesidad se fundamenta en el hecho de que, hoy en día, se le debe dar un lugar de mayor importancia a la conversación de fin de ciclo para que el principal propósito del proceso sea el desarrollo de sus empleados bajo convenio y no el pago de un incentivo variable asociado. En pocas palabras, la práctica generada en la instancia de conversación con el supervisor, busca repositionar el rol del operario, dándole un lugar importante, con foco en su formación y crecimiento.

En cuanto al papel que cumple el área de Recursos Humanos durante el proceso, es necesario destacar el rol protagonista que debe ocupar ya sea en la etapa de diseño como así también en la ejecución e instancias de mejora continua.

En todos los casos relevados se detectó que las funciones del área son diversas ya sea, administrando el proceso como ocurre en General Motors como así también, capacitando a los actores involucrados, como es el caso de Quilmes. Sin importar el lugar o la etapa en que Recursos Humanos ocupe un lugar de liderazgo, lo importante es que vele porque el proceso sea lo más objetivo y justo posible, que los mensajes que se pretenden compartir sean los correctos y que las decisiones se tomen sobre la base de información confiable. SNA E Argentina es un claro ejemplo del rol que se pretende de los profesionales en el tema al incluir una etapa de calibración en la que el área, junto al gerente de planta, realizan un repaso de las notas de desempeño con el simple objetivo de que haya objetividad a la hora de evaluar, más teniendo en cuenta la presencia del sindicato como validador final en cada cierre del proceso.

Dicho esto, es necesario destacar que, sin el apoyo y acompañamiento del número uno de la organización, la implementación y ejecución del proceso de desempeño no sería posible. Es más, a la hora de comunicar, los mensajes deberían ser bajados por esta persona ya que, al compartir el apoyo que el líder de la compañía le da al proceso, la adhesión de los empleados naturalmente será mayor. De esta manera, el área de Recursos Humanos contará con un aliado fuerte para implementar el proceso seleccionado y lograr que sus empleados lo adopten y se sientan parte.

En esta línea, al estar analizando empresas con fuerte presencia sindical, la última conclusión está relacionada con el involucramiento del sindicato en etapa de negociaciones, así como también, en la ejecución del proceso de gestión del

desempeño. Como se mencionó anteriormente, todo es negociable y más cuando se quieren introducir procesos que afectan directamente el trabajo de los colaboradores bajo convenio. Ya la OIT (1974) presenta a la negociación como una herramienta de los trabajadores que tiene como objetivo arribar a conclusiones o normas que den forma a las relaciones laborales.

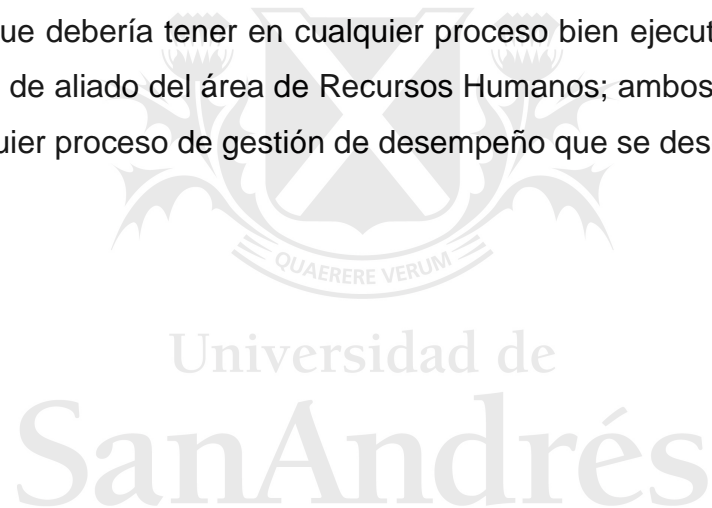
Esto puede ejemplificarse con el caso de SNA E Argentina, que está en la etapa uno de negociaciones a fin de introducir modificaciones en su proceso de medición del desempeño actual que vayan de la mano con el cambio cultural que está atravesando. Sin el apoyo de este importante actor, es imposible pensar en un cambio y de ahí el foco en conversar y llegar a acuerdos comunes, que beneficien a ambas partes.

A partir de las entrevistas con diversas empresas que lograron introducir este proceso dentro de su población sindicalizada, es posible afirmar que al trabajar con total transparencia y cumpliendo con todas las etapas de la negociación planteadas por Aldao (1988), se logran modificaciones importantes que favorecen a todas las partes. El caso más significativo es el de Laboratorios Roche, el cual hizo un ajuste en la forma de medir los objetivos de sus empleados ya que los representantes sindicales detectaron un error en la fórmula utilizada. Sin el involucramiento del sindicato en el proceso, esto no hubiese sido posible. Otro hecho puntual fue el de General Motors, cuyos sindicatos asociados dan *feedback* constante al área de Recursos Humanos y participan activamente del proceso de mejora continua de sus componentes. Hoy en día, han logrado negociar el pago de un pequeño incentivo variable asociado a los resultados de la evaluación del desempeño anual.

Por último, es importante que los representantes sindicales tengan visibilidad de la ejecución del proceso y, de ser necesario, se involucren en las etapas más críticas, para asegurar la objetividad y la solidez en la toma de decisiones. Enap fue el único caso bajo estudio que logró encontrar una armonía entre el rol de Recursos Humanos y el del sindicato, para que cada uno ocupe su lugar sin afectar el del otro. Pesce afirmó que, luego de cuatro años de negociaciones, hoy en día el sindicato respeta todas las decisiones tomadas por la organización ya que considera que son beneficiosas para sus empleados y transparentes de cara al organismo sindical.

Hasta el momento, pareciera que las empresas con fuerte presencia sindical no distan de la realidad de grandes empresas de servicios o *start ups* que pueden manejarse con total libertad a la hora de introducir iniciativas que mejoren el trabajo de sus colaboradores. Cabe preguntarse si el hecho de que los procesos de gestión del desempeño sean más habituales en empresas de este estilo es una presunción de los líderes de Recursos Humanos de empresas más tradicionales, que ven al sindicato como un impedimento a la hora de presentar iniciativas más “disruptivas” en vez de considerarlos unos verdaderos aliados, que están en constante redefinición de su rol, con el objetivo de adaptarse a un contexto que, cada vez más, pone al empleado en el centro.

Por este motivo, en el próximo apartado se presentará una serie de recomendaciones para la acción, cuya base está en darle al empleado el lugar protagonista que debería tener en cualquier proceso bien ejecutado y, además, al sindicato el rol de aliado del área de Recursos Humanos; ambos serán la clave del éxito de cualquier proceso de gestión de desempeño que se desee encarar.



6. Recomendaciones para la acción

Luego del análisis de la bibliografía seleccionada para el presente trabajo, relacionada con los dos ejes centrales, “Desempeño” y “Sindicato”, y a partir del relevamiento de la información acerca de buenas prácticas en la implementación y ejecución de procesos de gestión del desempeño en empresas sindicalizadas (como SNA E Argentina, Philip Morris, Enap, Quilmes, Laboratorios Roche y General Motors); en este apartado se pretende presentar una serie de recomendaciones para aquellas empresas que están fuertemente intervenidas por el accionar del sindicato y desean implementar un sistema de gestión del desempeño para sus empleados bajo convenio.

Para ello, se utilizarán como base los esquemas planteados por Smither (2009) y Baron y Kreps (1999), autores considerados en el relevamiento teórico que sustenta este trabajo, quienes especifican un esquema simple, con las definiciones que no deben faltar para asegurar el éxito de un sistema de gestión del desempeño, tales como las características del trabajo, la demanda del contexto y los atributos de la población evaluada. Cabe aclarar que el esquema utilizado servirá como mero “esqueleto” para ordenar las ideas propuestas en este trabajo.

1) Etapa de diseño

La etapa de diseño es fundamental para lograr la adhesión de los empleados al proceso y asegurar la calidad en la ejecución de cada una de las tareas que lo componen.

Como primer paso, es necesario que el área de Recursos Humanos conozca cuáles son las expectativas del CEO de la compañía para poder definir en conjunto el propósito que perseguirá el proceso de gestión del desempeño. Preguntas como ¿qué se busca con este proceso? ¿quiénes serán los principales actores? ¿qué mensajes se quieren transmitir? ¿habrá premios asociados a los resultados de las evaluaciones?, serán claves en esta primera entrevista. Es necesario aclarar que, al momento de tener esta conversación, el componente cultural no puede pasar

desapercibido. En caso de no tener definida la estrategia organizacional o los principios que se persiguen a nivel compañía, la implementación de un proceso de este estilo no tiene sentido, ya que el sistema que se vaya a implementar debe tener una alineación clara con la cultura de la empresa. Teniendo en cuenta que, en la mayoría de los casos de las empresas sindicalizadas, existen dos poblaciones muy marcadas y diferenciadas (los empleados bajo convenio con un perfil más operativo y, por otro lado, los empleados administrativos), es recomendable buscar un *mix* entre ambos perfiles, con el objetivo de que el proceso de gestión del desempeño no esté tan alejado de la cultura general de compañía, y busque integrar ambas poblaciones. Puede ocurrir que dicho proceso sea diferenciado entre ambas poblaciones, pero la base y la alineación a la cultura, no deje de ser la misma.

Dicho esto, una vez que se cuenta con las definiciones del número uno de la compañía, el área de Recursos Humanos deberá diseñar el sistema a partir de la definición de los siguientes componentes:

¿Quién será evaluado? En este caso puntual, se deberá tener en cuenta el perfil del empleado bajo convenio, qué tareas realiza, en qué horarios trabaja, qué antigüedad tiene, entre otros aspectos relevantes.

¿Quién será el evaluador? Se recomienda que el principal evaluador sea el supervisor inmediato, quien más conoce a sus equipos y tiene información relevante a la hora de tener que evaluar la *performance* de una persona. En este aspecto, y teniendo en cuenta que el sindicato es un actor clave en este sistema, se podría introducir, como práctica innovadora, la evaluación de los delegados como complemento a la de los jefes directos. De esta manera, ayudaría a la objetivación de la evaluación y, a su vez, se involucraría al sindicato en la etapa más importante del proceso. Dicho esto, y debido a la complejidad de cualquier sistema de gestión del desempeño, no es conveniente involucrar a más actores en este rol, tales como gerentes o proveedores.

Es necesario aclarar que, debido a los perfiles de los supervisores y delegados, quienes seguramente estén más preparados para afrontar desafíos técnicos, será necesario hacer foco en la capacitación y entrenamiento de las habilidades blandas requeridas para cumplir con el rol de evaluador, ya sea en lo que es la comunicación,

como así también, la interacción con áreas y la observación de comportamientos. Este punto, será retomado en la etapa de comunicación.

¿Cuáles serán los componentes de la evaluación? Son varios los componentes que podrían utilizarse en una evaluación, como se pudo observar a lo largo de este trabajo. Pero, para poder medir el desempeño completo de un empleado, y más teniendo en cuenta el perfil operativo de la mayoría de los empleados bajo convenio, lo recomendable es hacerlo de la siguiente manera:

- Objetivos individuales, relacionados íntimamente con el puesto de trabajo, para medir resultados concretos (el ejemplo más común en este tipo de contexto es el asociado a productividad, para asegurar la rapidez en el cumplimiento de las entregas).
- Comportamientos esperados, para medir el “cómo” se llevó a cabo el trabajo.

Aquí es necesario hacer una aclaración con respecto a estos comportamientos, principios o competencias a evaluar. Para que los empleados bajo convenio sientan que el proceso fue especialmente diseñado para ellos, la definición de este elemento tiene que ser una bajada directa de la estrategia o principios de la compañía, adaptada a la realidad de su trabajo diario. Es decir, a partir de la definición de aquello que es importante destacar a nivel compañía, deberá desprenderse la guía que definirá cómo deberán trabajar los equipos. Por ejemplo, si para la compañía es importante la calidad del trabajo, para medir el comportamiento asociado deberá preguntarse “¿cuán bien hace su trabajo?”. Por último, cabe aclarar que las competencias pueden ser de cualquier estilo ya sean personales, tecnológicas, técnicas, sociales; siempre teniendo en cuenta no perder el foco en cuanto a cantidad y diversidad y, como se dijo anteriormente, la realidad en la que trabajan este tipo de perfiles.

¿Qué herramienta soporte deberá utilizarse? Aquí no hay una respuesta correcta ya que la herramienta elegida dependerá de la rutina organizacional que tenga la población elegible para la medición. Esto es así ya que se puede desarrollar un sistema digital para realizar la evaluación, pero si por el tipo de trabajo que realizan los supervisores no tienen acceso a computadoras, el desarrollo habrá sido en vano. Para empezar, se recomienda diseñar una herramienta simple, en Excel o en papel, para evaluar su posibilidad de uso y su facilidad al momento de completarla.

¿Qué frecuencia de medición resulta adecuada? En este aspecto, se deberá tener en cuenta el resto de los procesos que ocurren en la organización (por ejemplo, las promociones o movimientos internos) ya que lo ideal es que el proceso de medición vaya de la mano con ellos. Por lo general, todos estos procesos son anuales y siguen el año calendario. Pero, debido al contexto cambiante que impulsa a las organizaciones a adaptarse constantemente, se recomienda hacer una distinción entre la frecuencia de evaluación de los objetivos y las competencias. Por un lado, y dado el componente *soft* y cualitativo que representan los comportamientos esperados, se recomienda que esta medición sea anual, de manera tal que el supervisor tenga un período considerable de tiempo para el desarrollo de habilidades y su posterior medición. Por otro lado, se recomienda que los objetivos sean trimestrales o semestrales, para que acompañen el ritmo cambiante del negocio, más si la población operativa se ocupa de la actividad productiva que da sustento a la compañía.

¿Qué sistema de medición deberá aplicarse? Como recomendación, ambas evaluaciones deberán contar con un sistema de puntaje específico, para facilitar el manejo de información posterior y el desarrollo de la evaluación en sí misma. Para los objetivos, es recomendable utilizar la medición a través de porcentajes de cumplimiento, con una escala de 0% a 100%. Para los principios, se recomienda utilizar una escala cualitativa ya que se están midiendo comportamientos y, para ello, podría utilizarse una escala simple que va de “No cumple con lo esperado” a “Supera lo esperado”.

¿Qué consecuencias estarán asociadas a los resultados? En este caso, este componente va más allá del pago de un incentivo variable, dado que abarca las consecuencias que tendrá la medición del desempeño en general, en cuanto al desarrollo y carrera de los empleados. Esto quiere decir, qué decisiones estarán relacionadas con la información generada por la evaluación de desempeño: desvinculaciones, promociones, planes de carrera, adecuación del individuo al cargo, planes de capacitación, mejoramiento de la relación líder-colaborador, entre otros. Aquí será clave el *input* que pueda dar el sindicato en cuanto a aplicación de la información generada a partir de este proceso. Es necesario aclarar la importancia de contar con el aval del sindicato, para que luego, en instancias de ejecución, no haya limitaciones en la acción.

Por un lado, se recomienda no asociar el proceso de gestión del desempeño al componente económico ya que, en la mayoría de los casos, esto desvía el foco de lo importante: el desarrollo de las personas. Dicho esto, muchas veces se utiliza la información del desempeño como base de un pago extra, en forma de premio. Si se decide ir por este camino, se sugiere que esté asociado a la información proveniente de la evaluación de objetivos, de manera tal que el pago esté 100% relacionado a resultados. Luego, la información de competencias o comportamientos podrá utilizarse para el desarrollo de las personas, la toma de decisiones en cuanto a desvinculaciones o bien, nuevas re-contrataciones.

¿Se utilizará curva forzada? Esta pregunta está relacionada con la anterior ya que, en principio, los resultados no pueden forzarse si dependen de factores externos, como puede ser la productividad. Es por eso que se recomienda trabajar solo en las notas de competencias a través de una revisión de la nota de los líderes, llamada “calibración”, tarea a cargo del área de Recursos Humanos, a fin de buscar una curva sugerida tal como se planteó en el eje de “Desempeño”, compuesta por tres grupos de notas: bajas (20%), esperadas (60%) y sobre lo esperado (20%). En esta instancia, y siguiendo el modelo que actualmente tiene la empresa SNA E Argentina, podrían sumarse a la reunión de calibración el o los gerentes del área encargados de la población bajo evaluación, como así también los delegados que sumaron su *feedback* al momento de las evaluaciones.

¿Cuál será el rol del sindicato? Esta respuesta será clave al momento de presentar el diseño del plan de acción a los representantes sindicales. Se sugiere que el sindicato participe activamente en el proceso y, más allá de otorgarle libertad de acción, es sumamente positivo que ocupe un rol específico durante el proceso. Es fundamental que participe de la etapa de calibraciones para que pueda no sólo opinar sino también comprobar la transparencia del proceso. Por último, se deberá brindarle toda la información consolidada al final de cada cierre y los planes de acción individuales asociados para el año siguiente.

2) Etapa de negociación

Esta etapa, tal como el nombre lo indica, consiste en la negociación del representante de Recursos Humanos de la organización con los representantes

sindicales correspondientes, con el objetivo de presentar el diseño del sistema de medición del desempeño que se pretende implementar, roles y responsabilidades de cada actor involucrado en el proceso y consecuencias asociadas a los resultados de cada medición individual.

Siguiendo el esquema planteado por Aldao (1988), las etapas que deberán cumplirse para lograr el éxito son las siguientes:

- 1) Determinar con claridad que el objetivo de la reunión es el de presentarles el diseño del sistema de gestión del desempeño que se desea implementar junto con el propósito que se persigue con esta implementación en los empleados bajo convenio.
- 2) Luego, se deberán preparar los argumentos teniendo en cuenta al otro, para entender las posibles resistencias. Aquí es sumamente importante preparar información que respalde cada decisión tomada en la etapa de diseño, así como también, ir con una actitud de empatía y escucha, para entender las diferencias y planteos de la otra parte y estar abiertos a posibles ajustes y sugerencias provenientes de los representantes sindicales.
- 3) La discusión en sí misma. No hay una teoría en cuanto a su duración estimada. Esta dependerá de la efectividad en la presentación de la información, la preparación de los argumentos y qué tan beneficiosa sea para los empleados la propuesta presentada.
- 4) Luego, la negociación puede finalizar con el acuerdo o el desacuerdo en cuanto a los objetivos planteados en un principio.
- 5) Finalmente, y en el caso de que haya habido acuerdo, este paso podría resultar en la implementación del plan dentro del CCT o un simple Convenio Empresa.

3) Etapa de construcción

Como se dijo anteriormente, esta etapa solo ocurrirá si la negociación con el sindicato fue positiva y se decide avanzar en la implementación del sistema diseñado en la etapa uno.

La base del éxito de la construcción es involucrar desde el inicio a la cúpula de la compañía, los delegados, los líderes que se encargarán de realizar la evaluación y una muestra de empleados que serán evaluados. Esto se debe a que el involucramiento de personas ajenas a Recursos Humanos en la etapa de construcción genera la sensación de “ser parte” del proceso, de ser dueños de los componentes, lo que da lugar a un sentido de compromiso mayor a que si los procesos son “dados” por el área ejecutora.

Una vez seleccionadas y convocadas las personas que participarán de esta etapa, lo que sigue es la construcción en sí misma y consiste en llevar los principios organizacionales a comportamientos observables o ejemplos de la rutina laboral. De esta manera, las competencias que se terminen eligiendo para la evaluación serán realistas en el contexto de los trabajadores y de las expectativas de los líderes de la compañía.

En cuanto a objetivos, si bien la definición y comunicación es tarea del supervisor, para el primer ciclo del proceso, el área de Recursos Humanos podría involucrarse activamente, de manera tal que se entiendan los lineamientos que deberían bajarse al interior de los equipos evaluados.

4) Etapa de comunicación

Muchas veces esta etapa no es considerada como estratégica a la hora de implementar procesos nuevos. Sin embargo, gran parte de la efectividad de las iniciativas depende del plan de comunicación que acompañará la bajada al resto de la compañía.

El objetivo de esta instancia podría plantearse en dos puntos bien concretos: por un lado, definir los planes de capacitación y entrenamiento necesarios tanto para los delegados sindicales como así también para los supervisores que deberán ejecutar las etapas del sistema de gestión del desempeño, incluidas las conversaciones de *feedback*, debido a la importancia que tendrán dentro del proceso. De ser posible, es recomendable detectar con anticipación las brechas existentes entre las habilidades requeridas por el nuevo sistema y las disponibles entre los líderes, de manera tal que el plan de capacitación sea destinado específicamente a acortar

dichas brechas en el menor tiempo posible, teniendo en cuenta que las habilidades requeridas en este proceso seguramente sean nuevas para la totalidad de los evaluadores.

Por otro lado, el segundo punto consiste en dar a conocer a los empleados bajo convenio el propósito que se persigue con esta nueva iniciativa, así como también cómo funcionará el proceso. La mejor forma de hacerlo es el cara a cara, a través de charlas informativas e información documentada acerca de cómo queda definido el proceso, cuáles serán los roles y responsabilidades de cada uno, así como también las expectativas de cada actor involucrado. Es muy importante que, en estas actividades, participen activamente no solo el área de Recursos Humanos sino también el equipo de supervisores, el CEO de la compañía, las gerencias y los representantes sindicales, de manera tal que el mensaje llegue con más fuerza y pueda percibirse que la iniciativa realmente aporta beneficios a la totalidad de los empleados de la compañía.

Finalmente, los integrantes del área de Recursos Humanos, junto con los delegados sindicales, deberán convertirse en “embajadores” del proceso de gestión del desempeño ya que, en el día a día, serán los encargados de dar soporte así como también de responder consultas y detectar oportunidades de mejora en cada una de las etapas.

5) Etapa de ejecución

Finalmente, luego de haber transitado todas las instancias anteriores, lo que queda es llevar a la acción el plan diseñado.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta antes de la ejecución es la definición de métricas específicas del éxito del proceso, como así también la detección de oportunidades de mejora. En este sentido, se proponen dos indicadores que son simples a la hora de implementar como así también, de muy fácil lectura:

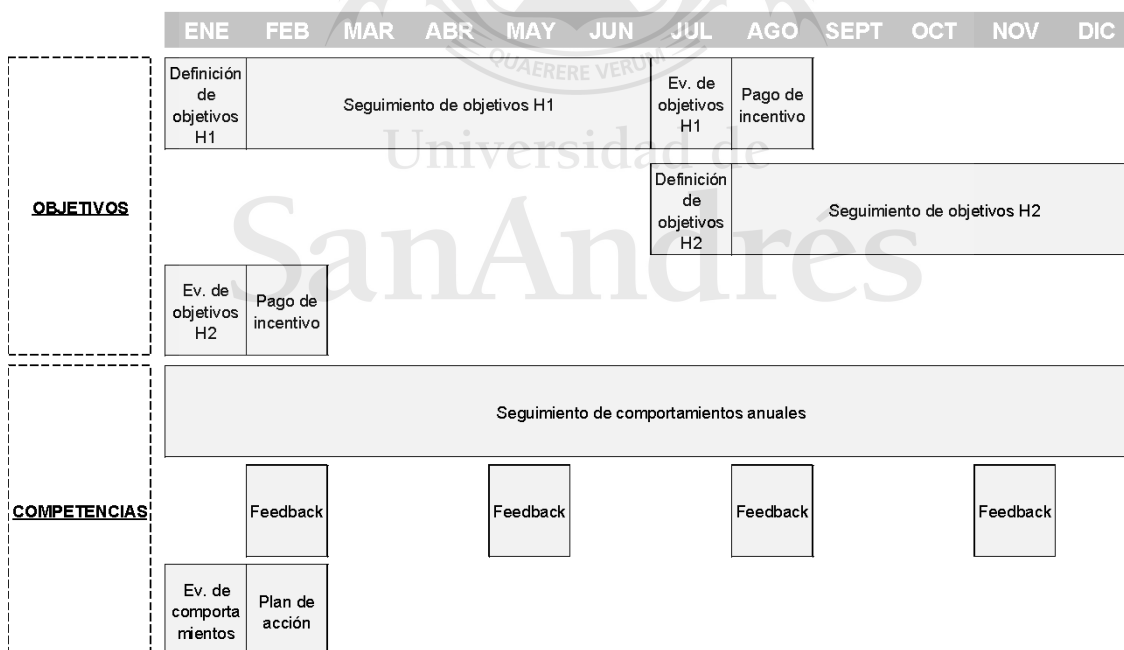
- Para detectar el nivel de aceptación y adhesión al proceso, una métrica posible es el “porcentaje (%) de cumplimiento de la evaluación al *deadline*”. De esta manera, se podrán determinar con mayor precisión las causas por

las que no se logró cumplir con los deberes en la fecha estipulada y comunicada.

- Por otro lado, para detectar oportunidades de mejora, se recomienda implementar una encuesta luego de la última instancia de *feedback*, en la que se busque la medición no solo de la calidad de las conversaciones sino también un espacio abierto para que todos los involucrados puedan sugerir ajustes o nuevas ideas para sumar al proceso.

Es muy importante tener en cuenta que la ejecución del proceso no debe permanecer estática sino todo lo contrario. Si bien la primera vez podría tomarse como una prueba piloto en la que se debe ser sumamente flexible en cada instancia, el proceso no debe ser rígido; por el contrario, debe estar abierto a cambios, ajustes o sugerencias de los actores involucrados, que se puedan detectar a lo largo de su ejecución.

A continuación, se presenta un pequeño esquema de cómo sería el plan de ejecución de la primera prueba piloto del proceso diseñado e implementado:



Fuente: elaboración propia

7. Conclusiones generales del trabajo

Como profesional de Recursos Humanos, me resultó muy interesante involucrarme en una temática tan poco común pero tan necesaria en un contexto como el que estamos atravesando, en el que cada vez más el sector sindical es considerado como un actor principal en la vida de la mayoría de las empresas de Argentina.

Desde nuestro rol, muchas veces nos enfocamos en ser innovadores y disruptivos cuando el contexto así lo amerita, diseñando procesos que se adecuen a ese contexto o bien, ajustando las herramientas que tenemos a nuestro alcance. Aquí es donde no debemos perder el foco y animarnos a sumar valor, aún en pequeños aspectos ya sea involucrando nuevos actores a procesos tradicionales, mejorando la forma de comunicar lo que ya existe o bien, repensando nuestro servicio para que se acerque cada vez más a lo que necesita nuestro cliente.

En este caso puntual, fue posible diseñar un proceso de gestión del desempeño en gran medida tradicional pero adaptado a una realidad que, muchas veces, se cree poco flexible y llena de restricciones. A través de una investigación de campo que pretendió ser variada, se pudo comprobar que es posible adaptar un proceso de Recursos Humanos para que sea “a medida” de la realidad de cualquier empresa con fuerte presencia sindical. En pocas palabras, la clave está en la empatía, en entender la resistencia del otro para poder preparar una propuesta que no deje lugar a dudas y cuestionamientos.

Cabe preguntarse si el hecho de que no haya abundante respaldo teórico o empírico disponible al respecto se basa en una falta de interés por tratarse de modelos más tradicionales o bien, en una resistencia a intentar adaptar herramientas pensadas para empresas más flexibles de manera tal que sean aceptadas por poblaciones más tradicionales, como los empleados bajo convenio.

Creo que estamos en un momento en el que, al querer convertirnos en los socios estratégicos de las áreas de negocio, nos olvidamos de que hay numerosos actores que necesitan primero de nosotros y de nuestra área como aliada ya que dependen de nuestro trabajo para desarrollarse profesionalmente, aún en contextos con mayores restricciones.

Este es el motivo por el cual pensé esta propuesta de trabajo, para intentar acercar el área a los actores por lo general olvidados y demostrar que con poco es posible hacer grandes cambios en pos del beneficio de todas las partes involucradas.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

- Aldao Zapiola, C. (1988). *Negociaciones laborales. Dinámica de su preparación y desarrollo*. Buenos Aires: Lecciones y Ensayos N° 50.
- Aldao Zapiola, C. (1991). *Perspectivas del sindicalismo en América*. San Pablo: Conferencia dictada en el marco del LABORINT91, Foro Mundial sobre Sindicalismo.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo de Talento Humano. Basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Aquino, J. (2010). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Pearson.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Cassell, B. (2019). *Innovations in Performance Management*. Gartner, Inc. and/or its affiliates.
- CEB. (2015). *La Transformación del Desempeño. Estrategias para Desarrollar Contribuidores Organizacionales*. CEB Corporate Leadership Council™.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Cravino, L. M. (2017). *Metáforas del desempeño. Innovación para el desarrollo organizacional*. Buenos Aires: Temas.
- Dinsell, C., & Schiemann, W. (2016). *Adopting a more dynamic approach to Performance Management*. Chelsea: ATD Press.
- Drolas, A. (2010). Los sindicatos frente a la política de competencias. Aportes para un debate necesario. *Revista THEOMAI: Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, 62-75.
- Drolas, A., Delfini, M., & Montes Cató, J. (2012). Procesos de flexibilización de las relaciones laborales y la negociación colectiva en Argentina. *Continuidades*

- y rupturas desde la implementación del programa neoliberal. *Si Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos*, 85-108.
- Ertel , C., & Solomon, L. (2014). *Leadership in the VUCA World: Design Strategic Conversations to Accelerate Change*. California: Leadership Excellence Essentials.
- Melamed, A. (16 de septiembre de 2018). *Qué son el mundo VICA y el universo RUPT, los nuevos paradigmas laborales*. Obtenido de Diario La Nación Online: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/que-son-mundo-vica-universo-rupt-nuevos-nid2172215>
- OIT. (1974). *La negociación colectiva en países industrializados con economía de mercado*. (págs. 2,7). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Patrignani, T. (2019). *Nuevos modelos de evaluación de desempeño y feedback. Propósito del cambio, diseño e implementación en compañías multinacionales*. . Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Senén Gonzalez, S. (2009). *Breve historia del sindicalismo argentino*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Smither, J., & London, M. (2009). *Performance Management: putting research into action*. Estados Unidos: Jossey Bass.
- Tanguy, L. (2001). *De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Whalecom. (2018). *Resultados Encuesta de SGD*. Buenos Aires.

9. Anexos

Anexo I

Guía entrevista semi estructurada a la Directora de RRHH de Bahco, Mercedes Mondino.

- 1) Caracterización de la empresa: industria, cantidad de empleados, sindicato, rol de RRHH en desempeño, foco actual de RRHH en la empresa, estructura del área de RRHH actual.
- 2) Indagar sobre la situación actual de la compañía: estrategia, negocios, qué se espera de sus empleados.
- 3) Indagar sobre la relación actual con la UOM, población bajo convenio, hitos y desaciertos ocurridos en el pasado, formas de negociación utilizadas.
- 4) ¿Qué espera el CEO de RRHH para 2020? ¿Cuáles son los objetivos que deben perseguir?
- 5) ¿En qué consisten los incentivos variables que están aplicando en la actualidad?
- 6) En la actualidad, ¿tienen un proceso de gestión del desempeño? ¿Por qué?

Anexo II

Guía entrevista semi estructurada para diferentes referentes de RRHH de empresas sindicalizadas.

- 1) Caracterización de la empresa: industria, cantidad de empleados, sindicato, rol de RRHH en desempeño, cuando comenzaron con la evaluación del desempeño.
- 2) ¿Qué objetivos buscan cumplir con la medición del desempeño?
- 3) ¿De qué manera miden el desempeño? Indagar metodología utilizada, frecuencia de medición, si utilizan curva forzada.
- 4) ¿Qué población se ve afectada por esta medición? (ver qué respuesta dan y evaluar la posibilidad de seguir preguntando en esta línea)
¿Por qué se eligió esta población? (en caso de no alcanzar el 100% de la población, seguir preguntando)
¿Cuál sería la población “ideal” a la que te gustaría impactar con la evaluación?
- 5) ¿Qué acciones realizan con los resultados obtenidos?
- 6) ¿Qué rol tiene el sindicato dentro de la gestión de RRHH? ¿Qué papel cumple en el proceso de gestión del desempeño?
- 7) Indagar, si es posible, sobre el camino recorrido, negociaciones con sindicatos, algunos hitos y desaciertos ocurridos.

Anexo III

Cuadro resumen con la información recolectada en las entrevistas a referentes de RRHH de empresas sindicalizadas.

Ejes	Quilmes	Roche	GM	Enap	Philip Morris
Tipo de industria	Consumo masivo	Farmacéutica	Automotriz	Energía, Oil & Gas	Tabacalera
Cantidad de empleados	5000	500	2000	600 (200 propios y 400 contratistas)	1980
Sindicato	FATCA (cerveza) / FATAGA (gaseosa)	APM / FATSA	SMATA	Petroleros Base / Jerárquicos	SUETRA / SOT
Rol de RRHH	Lídera el proceso	Administra el proceso	Administra el proceso, capacita a los agentes	Responsable del proceso	Responsable del proceso, capacita a los líderes
Inicio del proceso	2000	2017	2011	2009	Sin información
Objetivos	Interacción y comunicación entre el líder y su equipo / Evaluar el desarrollo del trabajo / Armar planes en consecuencia	Meritocracia / Destacar a los high performers	Lograr la excelencia en la ejecución de tareas y cumplimiento de procesos / Formar equipos de alto desempeño y altamente calificados	Desarrollo de un programa para trabajar empleo, desempeño, potencial y formación / Establecer una guía de lo que se espera de cada empleado	Meritocracia / Foco en el desarrollo del evaluado y del evaluador
Metodología	Autoevaluación / Evaluación de 1 a 4 en base a preguntas por competencia / Luego, según el promedio numérico, se lo categoriza según el equivalente en letra (desde E excepcional a Debilidad) / Calibración con RRHH / Devolución al empleado / Plan de Desarrollo / Seguimiento	Objetivos individuales / Feedback continuo / Autoevaluación del trabajador / Evaluación del jefe de objetivos (3 notas)	Evaluación del líder	Objetivos individuales / Evaluación del líder (objetivos y competencias / Calibración)	Calibración liderada por HR / Evaluación de objetivos
Modelo de competencias	SUENA EN GRANDE DESARROLLA NUESTRA GENTE VIVE NUESTRA CULTURA PREPARAR GANAR VENDER	No	No son competencias sino principios: seguridad, calidad, reglas de convivencia, medio ambiente.	Visión estratégica / Liderazgo / Equipo / Innovación / Comunicación efectiva / Orientación a resultados / Adaptación al cambio	Sin información
Herramienta	Evaluate (app móvil y web)	Sistema	Papel	Sistema propio	Sistema
Curva	Sí, 10 - 70 - 20	No	No	No	Sí
Frecuencia de medición	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
Alcance	100% de las áreas de Ventas, Supply y Logística	100%	100% de los que cumplen el requisito de antigüedad (al menos 50% del año calendario)	100%	100%
Aplicación de resultados	Reorganización de turnos y equipos de trabajo / Recategorización / Reconocimientos a los A / Posible desvinculación con los E / Generar información (por ejemplo, temporarios que recontracten).	Pago de bonos / Incrementos salariales / Promociones	Ranking de performance y acciones para cada población (capacitaciones especiales, desarrollo de carrera, rotaciones de equipo, plan de acción de mejora, promociones). Si se llega al 60% del puntaje, cobra el 4% de su salario básico más mensual, por el año siguiente.	Foco en los más "débiles" y desarrollarlos / La nota de competencias no impacta en bono, si la de objetivos / Se diseñan procesos de capacitación y desarrollo individuales / Generación de información	No impacta en bono. Los aumentos se negocian y son el mismo % para todos. / Plan de mejora para los low performers /
Rol del sindicato	Sólo participan en la aplicación de resultados, que se cumplan con los acuerdos.	(Sólo APM) Están involucrados en el análisis de resultados, en la definición de lineamientos, premios y targets. Buena relación.	Está involucrado e informado sobre cómo funciona el proceso, los cambios a realizar. Se conversa mucho cada paso. Ayuda activamente a aquellos empleados con bajo desempeño.	Participación activa, fuerte y permanente en todo el proceso. RRHH, puertas abiertas y transparencia en el proceso total. En el diseño del proceso, participó activamente. Hoy en día, respetan las decisiones que se toman al considerarlas transparentes.	No se involucran en el proceso en sí. Pero son quienes dan "luz verde" o no, a cualquier acción que quiera tomar la empresa sobre la población sindicalizada.
Hitos en negociación	Sin información	El sindicato detectó un error en la forma de medición y comenzó la negociación para sacar evaluación anual. Lo lograron.	Se está pensando redefinir la herramienta, capacitar a los líderes, ayudarlos a que tengan conversaciones difíciles, mantener una posición frente a delegados. En todas estas discusiones, está involucrado el sindicato, ya que el desempeño está en la mesa de debate. Se recibió feedback del sindicato y la empresa lo tomó y está repensando la evaluación (es muy larga y con demasiados ítems, foco en simpleza y objetividad)	4 años en negociaciones para mejorar el proceso y que acepten los cambios introducidos (competencias sin impacto económico).	Sin información