

**“ELABORACIÓN DE UN FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO, PARA LA EMPRESA GRUPO FORZANI.”**

Autoras:

Daiana S. Lopez.

Valentina Grosso.

Universidad Nacional de Rafaela.

Trabajo Final de Egreso para la obtención de la titulación en la Licenciatura en  
Relaciones del Trabajo.

Profesores a cargo:

Marcelo Delfini.

María J. Zenobi.

Rafaela, Santa Fe, Argentina.

Fecha 24/04/2025

**Dedicatoria:**

Se lo dedico especialmente a mi mamá, que está en el cielo. A pesar de las miles de dificultades que teníamos económicamente, siempre apostó por nuestra educación y sembró en mí el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi hijo, Félix, que es el motor de mi vida, quien me motiva a superarme cada día y ser una mejor mamá, persona y profesional. Su sonrisa me da fuerzas en los momentos difíciles y su existencia da sentido a cada paso que doy. Y a mi familia, porque la obtención de este título no es solo un logro personal, sino también un reflejo del apoyo, la paciencia y el amor incondicional que siempre me brindaron. Este logro también es suyo.

Lopez, Daiana.

**Agradecimientos:**

Agradezco a Dios, por acompañarme en cada paso, darme fuerzas en los momentos difíciles y guiarme en este camino con fe y esperanza.

A mi compañera Vale, por su apoyo constante, por estar presente en los momentos de estudio, en las dudas y en los logros. Su compañía y compromiso fueron clave para seguir adelante.

A la Universidad, por brindarme la posibilidad de formarme profesionalmente y por contar con un cuerpo docente comprometido, que supo transmitir no solo conocimientos, sino también valores. Y por sobretodo poder darme posibilidades de seguir estudiando, en momentos difíciles referidos a la distancia. A los docentes, por su dedicación, paciencia y por ser una fuente constante de inspiración a lo largo de esta etapa. Gracias por enseñar con vocación y compromiso.

A la empresa Grupo Forzani, por permitirnos realizar nuestro trabajo con ellos. Gracias por confiar en nosotras y brindarnos un espacio de aprendizaje valioso.

A mi familia, por su amor, comprensión y por estar siempre presentes, sosteniéndome con palabras de aliento y celebrando cada avance. Gracias Ani, por SIEMPRE estar al pie del cañón.

Son muchas las personas importantes que no alcanzo a mencionar, pero que fueron fundamentales para la obtención de este título. Me ayudaron y acompañaron a lo largo de todo el camino universitario, y siempre llevaré su apoyo en el corazón.

Gracias a todos de corazón. Cada uno dejó una huella en este logro que hoy celebro con orgullo y gratitud.

Lopez, Daiana.

### **Dedicatoria:**

Se lo dedico en especial a mis papás, que fueron los encargados del logro de este objetivo tan importante en mi vida, las personas que estuvieron al pie del cañón en cada paso, tanto de la universidad, como de la vida misma, confiando en mí siempre y brindándome todas las herramientas necesarias para llegar a la meta. Les agradezco por inculcarme el valor del estudio. Gracias a ustedes hoy soy Licenciada en Relaciones del Trabajo.

Grosso, Valentina.

### **Agradecimientos:**

En primer lugar, doy gracias a Dios por darme la oportunidad de alcanzar esta meta.

A mi familia, gracias por brindarme las posibilidades necesarias para que este recorrido universitario no fuera el doble de difícil. Gracias por absolutamente todo, sin ustedes nada de esto habría sido posible.

A la Universidad Nacional de Rafaela, y en especial al cuerpo docente, que estuvo acompañándome estos 5 años. Gracias por siempre estar para sus alumnos, gracias por formarme como profesional y como persona.

Agradezco a todo el personal que conforma Grupo Forzani por su disposición para colaborar en la elaboración del presente proyecto. Gracias por el tiempo que nos proporcionaron.

Quiero reconocer también, a todas las personas que me acompañaron a lo largo de este camino, a aquellas compañeras con las que compartí largas horas de trabajo y mates; a aquellas que abrieron las puertas de sus casas y siempre estaban dispuestas a recibirme cuando tenía que esperar ratos largos para volver a mi pueblito.

Agradezco a mi compañera de proyecto, por tantos trabajos compartidos, y especialmente, por el trabajo más importante, el que nos dio el título. Miro atrás y recuerdo los momentos de incertidumbres y millones de dudas, sin saber para que lado ir, y hoy, celebramos juntas este logro.

Sin dejar atrás a las 3 personas que conocí en los últimos años de esta carrera, los que me hicieron los días de cursado un poco más lindos. Gracias por su compañía, por su apoyo incondicional y por esta amistad tan hermosa que hemos construido.

Por último, pero no menos importante, a mis amigas, por cada abrazo, por cada alegría compartida por un “aprobado”, como también, por cada palabra de aliento en los “no aprobé”. Gracias por ser el sostén de mi vida.

Hoy celebro con cada uno de ustedes este logro. Gracias por hacerlo posible.

Grosso, Valentina.

## ÍNDICE:

1. Introducción.....	5
1.1 Sobre la empresa.....	8
1.2 Tema y planteamiento del problema.....	12
2. Objetivos.....	16
3. Marco teórico.....	18
3.1 Análisis de los puestos de trabajo.....	18
3.2 Descripciones de puestos.....	22
3.3 Estructura organizativa.....	27
3.4 Evaluación de desempeño.....	30
4. Estado del arte.....	35
5. Metodología.....	40
5.1 Diseño y estrategia.....	40
5.2 Sujeto o población a la que se dirige.....	41
5.3 Marco temporal y espacial.....	42
6. Implementación de la intervención.....	44
6.1 Aspectos éticos.....	46
6.2 Procedimientos y técnicas para recolectar información.....	46
7. Análisis de los resultados.....	62
7.1 Análisis detallado de la información recabada con los Responsables de áreas...	62
7.2 Resultados alcanzados.....	85
8. Conclusiones.....	89
Referencias bibliográficas.....	92
Anexos.....	95

## 1. INTRODUCCIÓN:

El presente proyecto de intervención contribuye a la obtención del título de grado en la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, dictada en la Universidad Nacional de Rafaela.

El mismo, abordará temas correspondientes a los procesos del área de Recursos Humanos, tales como descripciones de puestos y evaluación de desempeño, aplicado en la empresa del rubro agropecuario denominada “Grupo Forzani”.

Es pertinente mencionar y clarificar que al referirnos a los “procesos de Recursos Humanos” abarcamos una serie de procedimientos integrales que incluyen, pero no se limitan al, reclutamiento, selección, desempeño, comunicación interna y la formación del personal. Estos procesos conforman el núcleo de la gestión del talento humano dentro de una organización y son ejecutados, en la mayor parte de los casos, por profesionales especializados en el área de Recursos Humanos.

Los procesos de Recursos Humanos revisten una importancia crucial para cualquier organización, ya que son eficientes para administrar y optimizar el recurso más valioso de la empresa, que siempre es la persona que allí ejecuta su labor.

Es de importancia reconocer a la persona en su ámbito de trabajo, garantizando una gestión efectiva y estratégica del talento humano, lo cual garantiza, no solo la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino que, además, contribuye al logro de los objetivos corporativos y al fortalecimiento de la empresa, desde una mirada tanto externa como interna, es decir, desde el marco competitivo de la empresa, hasta el desarrollo de un buen ambiente laboral dentro de la misma.

Es aquí donde podemos comenzar a hacer mención de la Evaluación de Desempeño, tema principal del presente proyecto, destacado como un proceso fundamental, que aporta positivamente en la gestión de Recursos Humanos.

La Evaluación de Desempeño ha evolucionado significativamente desde sus inicios, cuando se aplicaba en contextos militares y gubernamentales con el fin de medir la eficiencia de los individuos. Durante la Revolución Industrial, comenzó a utilizarse en el ámbito empresarial como una forma de controlar la productividad de los trabajadores. No obstante, fue a partir de la Segunda de Guerra Mundial cuando se estructuraron modelos más formales y sistemáticos, incorporando herramientas como las entrevistas de retroalimentación, los informes de supervisores y, más recientemente, el Feedback 360 grados.

En la actualidad, la Evaluación de Desempeño ha dejado de ser solo un mecanismo de control para convertirse en una herramienta estratégica de gestión del talento humano. Hoy se enfoca tanto en la medición de resultados como en el bienestar, la motivación y el desarrollo profesional de los colaboradores. Gracias a los avances tecnológicos, las organizaciones cuentan con plataformas digitales que permiten evaluaciones más dinámicas, objetivas y personalizadas, promoviendo la mejora continua y el crecimiento tanto individual como colectivo.

Mirando hacia el futuro, se espera que la Evaluación de Desempeño siga transformándose mediante la incorporación de inteligencia artificial, Big Data y análisis predictivos. Estas tecnologías permitirán identificar con mayor precisión patrones de comportamiento, detectar oportunidades de desarrollo y anticipar necesidades de formación. De esta forma, la gestión del desempeño se posiciona como un elemento clave para el éxito sostenido de las organizaciones, en un entorno cada vez más competitivo y cambiante (Crehana, 2024).

Por otro lado, la Estructura Organizacional, hace referencia a la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades dentro de una empresa. Una Estructura Organizacional bien definida es de suma importancia para lograr y asegurar equidad en la distribución de tareas y responsabilidades, y facilitar la toma de decisiones. A su vez, esta estructura proporciona un marco que le permite a la organización definir de manera

clara y precisa las relaciones de jerarquía entre los diferentes puestos, para así de esta manera, operar de manera eficiente y alineada a los objetivos que se planteen la empresa.

## 1.1 SOBRE LA EMPRESA:

La empresa Grupo Forzani, ubicada en la localidad de Esmeralda, provincia de Santa Fe, dio sus inicios en el año 1984 consagrándose como una empresa unipersonal siendo contratista rural y productora independiente, creciendo a grandes pasos logró convertirse en lo que actualmente se conoce como una industria dedicada a la producción agrícola, a la comercialización de cereales y oleaginosas, y a la explotación ganadera.

La empresa, desarrolla un nivel de actividades que consiste en la auto-provisión de prácticamente todos los servicios que son necesarios para llevar adelante los distintos procesos productivos: siembra, pulverización, fertilización, cosecha, transporte, acopio y acondicionamiento. Todos estos servicios son realizados con equipos y herramientas propias y con recursos humanos que integran el plantel permanente de la empresa.

La misión que Grupo Forzani tiene es *''Trabajar en la formación de capital humano, potenciando el desarrollo de aptitudes y capacidades individuales y colectivas; generando políticas productivas que permitan alcanzar altos rendimientos en la producción, acompañado de un agradable ambiente de trabajo''*.

Por consiguiente, la visión que la misma tiene es *''Ser un grupo reconocido por sus valores, en el ámbito en que se desempeña, representado por un eficiente equipo de trabajo, comprometido con los procesos productivos. Hacer propio el concepto de integridad y complemento de las distintas actividades que se desarrollan, en pos de maximizar los resultados generando crecimiento y profesionalismo, no solo en él mismo, sino también en su gente y en el medio con el que interactúa''*.

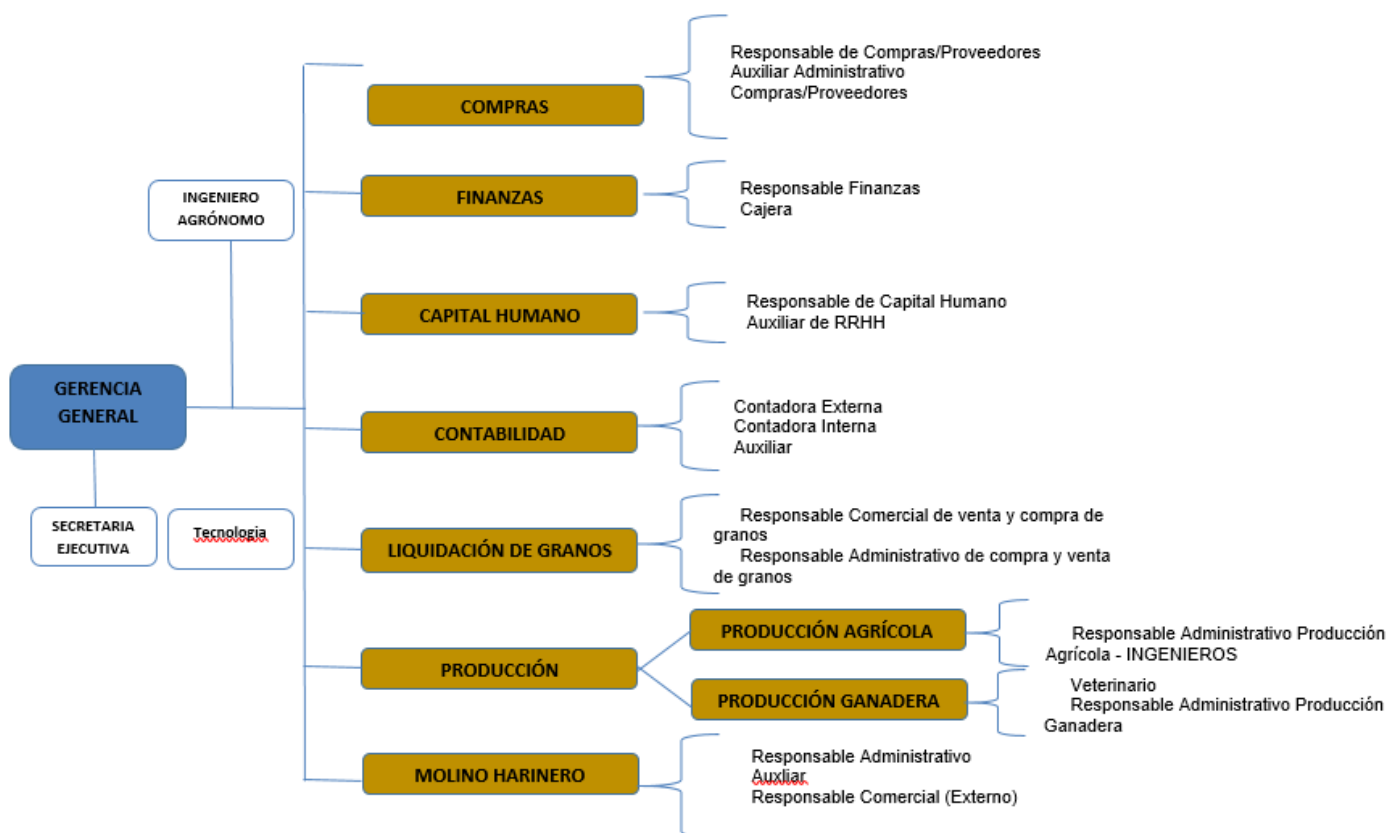
Los objetivos organizacionales son metas específicas que una empresa establece para guiar su dirección y tomar decisiones estratégicas. Estos objetivos reflejan la visión y la misión de la organización, así como sus prioridades a largo plazo. En relación con el caso en análisis, los miembros que conforman el Directorio de Grupo Forzani prefieren

mantener la confidencialidad y discreción respecto a los objetivos establecidos para el crecimiento y desarrollo de la empresa, es por ello que en este proyecto no se dan a conocer.

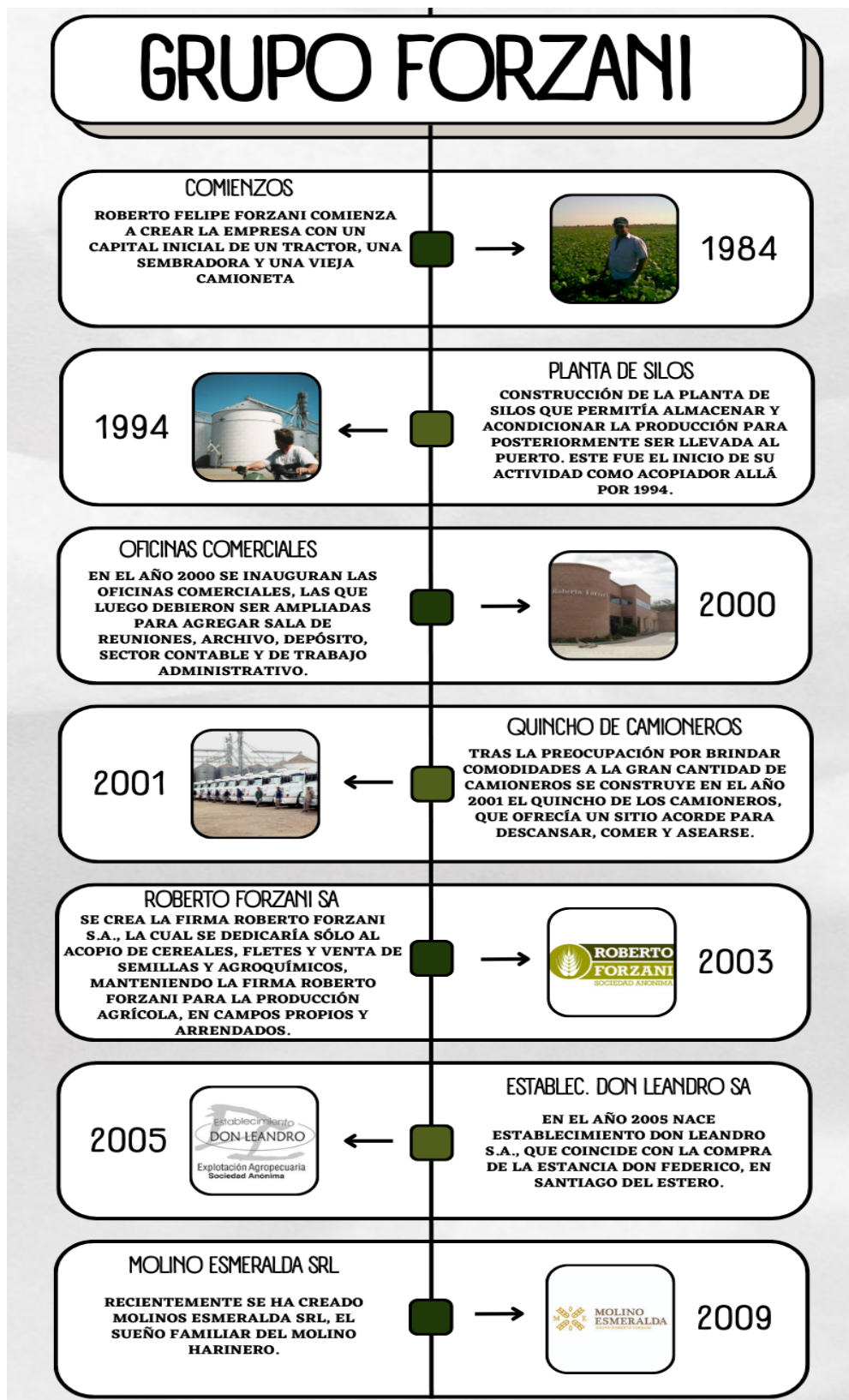
La organización está compuesta por las firmas: Establecimiento Don Leandro SA, Fundación Roberto Forzani, Molino Esmeralda, Roberto Felipe Forzani y Roberto Forzani SA. Estas firmas, a su vez, están constituidas por las unidades de negocio que son la Ganadería, Agricultura, Acopio, Molino, Cocina y Fundación; siendo la Administración una unidad de soporte para cada una de ellas.

Al hablar del área Administrativa o de Administración, se hace referencia a las áreas de Gerencia Administrativa, con sus respectivas áreas a cargo: Finanzas; Compras; Recursos Humanos; Contabilidad; Liquidación de Granos; Producción; Molino Harinero y Recepción, y también, al área de Acopio y Balanza, que cuenta con su propia Gerencia. Estas, son hoy las áreas que llevan adelante los procesos administrativos de cada unidad de negocio mencionada anteriormente.

A continuación, se visualiza el organigrama actual del sector administrativo de la empresa en estudio:



A continuación, se detalla de forma sintética la evolución de la empresa con el paso del tiempo:



## 1.2 TEMA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En los comienzos de esta organización, las tareas correspondientes al ámbito Administrativo, no estaban divididas, y además no contaban con Descripciones de Puestos, lo que provocaba que cualquier persona se encuentre ocupando cualquier posición, haciendo diferentes tareas sin tener un rol claro dentro de Grupo Forzani, generando una gestión cuestionable, desorganizada y en la cual no eran reconocidas y aprovechadas las competencias y/o habilidades de cada empleado.

En base a esta problemática, es que hace tres años atrás (2022), la empresa decide poner en marcha un proceso de formalización y reorganización del sector Administrativo en general, incluyendo todas sus áreas. Comienza con la preocupación de dividir las labores, basándose en la importancia de que cada empleado tenga tareas determinadas y fijas, para evitar la ejecución diaria de múltiples tareas distintas, y así puedan enfocarse en las labores que se ajustan a su perfil personal y/o profesional.

Para abordar la división de tareas y la asignación de puestos de trabajo en la Gerencia Administrativa, el proceso inicial se llevó a cabo siguiendo una serie de pasos prácticos, aunque no necesariamente alineados con las mejores prácticas de Recursos Humanos. A continuación, se detalla cómo se ejecutó el proceso de división de puestos mencionado anteriormente:

1. Recopilación de Descripciones de Tareas: La Gerencia Administrativa, en colaboración con el líder administrativo de aquel momento, decidió pedir a cada miembro del personal que describiera las tareas que realizaban. Este enfoque, buscaba obtener una visión clara de las actividades diarias y las responsabilidades individuales de cada uno de ellos. Sin embargo, esta metodología tiene limitaciones, ya que las descripciones personales podrían no reflejar de manera completa la complejidad de las tareas o cómo estas se interrelacionan entre sí.

2. Examen Psicotécnico Externo: Tras la recopilación de las descripciones de tareas, se contrató a un estudio externo para realizar un examen psicotécnico del personal administrativo. Este examen tenía como objetivo evaluar las habilidades, competencias y características psicológicas de los empleados, para facilitar la selección de responsables para distintas áreas.
3. Selección de Responsables de Áreas: Con base en los resultados del examen psicotécnico, se asignaron responsabilidades para diferentes áreas del departamento administrativo. Esta asignación buscaba emparejar las capacidades individuales con las necesidades específicas de cada área de trabajo.

De esta manera fue que, en ese entonces, se dividieron las tareas laborales, por lo cual, las autoras identificaron a esta división, como una de las problemáticas dadas en la empresa en estudio, ya que la misma, escaseaba de justificativos.

En base a lo abordado anteriormente, las autoras de este proyecto, buscando indagar más sobre esta problemática, coordinaron una primera entrevista virtual con la Responsable de Recursos Humanos de Grupo Forzani, en la cual, se identificó un diagnóstico preliminar significativo sobre la situación actual en la empresa. Este encuentro reveló áreas críticas de mejora, especialmente en la gestión de Descripciones de Puestos y la alineación organizacional.

Observaciones claves del diagnóstico:

1. Necesidad de mejorar las Descripciones de Puestos: En el encuentro, la Responsable de Recursos Humanos, destacó la urgente necesidad de actualizar y perfeccionar las Descripciones de Puestos dentro de Grupo Forzani. La situación dada en ese momento, reflejó una deficiencia en la fundamentación de las Descripciones de Puestos, las cuales no están alineadas con los procesos profesionales establecidos en el ámbito de Recursos Humanos. Las Descripciones con las que se contaba al

momento de la reunión, no solo eran insuficientemente detalladas, sino que también carecían de la precisión necesaria para definir claramente las responsabilidades y habilidades requeridas para cada puesto. Esta falta de claridad podría conducir a confusiones sobre las expectativas del rol y una distribución ineficaz de las tareas.

2. Limitaciones del Enfoque Psicológico: El diagnóstico reveló que el enfoque predominante para la asignación de responsabilidades ha sido mayormente psicológico, basado en exámenes psicotécnicos. Aunque estos exámenes ofrecen información valiosa sobre características psicológicas y comportamentales, no evalúan adecuadamente la experiencia y las habilidades técnicas específicas requeridas para cada puesto. Este enfoque generó limitaciones significativas en la objetividad del proceso de asignación de roles. La falta de una evaluación técnica detallada, implica que los empleados pueden ser asignados a roles que no se ajusten completamente a sus competencias técnicas, afectando la eficacia y la eficiencia en la ejecución de sus responsabilidades.
  
3. Desajuste en la Integración de puestos: La carencia de una evaluación técnica integral también ha colaborado a un desajuste en la integración de los puestos dentro de la estructura organizacional. Traducido en una falta de coherencia entre las funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos de los distintos roles, lo cual generó dificultades en la gestión administrativa. Además, este desajuste impactó en la motivación del personal, al no tener lineamientos definidos sobre sus funciones o posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

Es en este marco en donde se concibió la intervención en Grupo Forzani, con el propósito de implementar un proyecto que resuelva la problemática mencionada. Por este motivo, se consideró la elaboración de Descripciones de Puestos para aquellas posiciones que carecen de estos documentos, la actualización de las Descripciones existentes, y la revisión de la Estructura Organizativa. Además, se contempla complementar estas acciones con el diseño de una Evaluación de Desempeño adaptada a las necesidades específicas de la empresa.

Por esta razón, se le presentará a la organización una propuesta para desarrollar procesos ampliamente conocidos de gestión del talento, con el fin de ubicar a la persona correcta en el puesto correcto. Según López Olalla (2016), esto permitirá que los empleados alcancen su máximo rendimiento, logren el éxito en sus puestos de trabajo y respondan con un buen nivel de desempeño, ya que trabajarán desarrollando y aplicando conocimientos, aptitudes y actitudes en funciones con las que están familiarizados y de las que se sienten parte.

Asimismo, la implementación de una evaluación de desempeño es fundamental, ya que permitirá a Grupo Forzani evaluar tanto los comportamientos como los resultados de sus colaboradores en el puesto de trabajo, determinando si están siendo productivos o si es necesario mejorar su rendimiento (Dolan, Valle Cabrera, Jackson & Schuler, 2007).

Mediante este proyecto de intervención, se intenta dar respuesta a los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué impacto tendrá en Grupo Forzani, el desarrollo y actualización de las Descripciones de Puestos?
2. ¿Qué impacto tendrá en los trabajadores de Grupo Forzani, la propuesta de una Evaluación de Desempeño dirigida hacia ellos?
3. Los procesos de RRHH propuestos en este proyecto, ¿contribuirían a incrementar el compromiso de los trabajadores para con la empresa?

## 2. OBEJTIVOS:

Según Idalberto Chiavenato (2007), los objetivos son los resultados que una organización, equipo o individuo se propone alcanzar en un período de tiempo determinado. Estos objetivos deben ser claros, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en función de un marco temporal específico. Los objetivos guían las acciones y decisiones, proporcionando dirección y propósito a las actividades. El objetivo general es la meta amplia y de largo alcance que una organización o proyecto se propone alcanzar.

El objetivo general proporciona una visión global de lo que se busca lograr y sirve como punto de referencia para establecer objetivos específicos que contribuyan a su consecución. Cuando hacemos mención a un objetivo específico, hacemos referencia a metas detalladas y concretas que se derivan del objetivo general y que están diseñadas para cumplir con aspectos particulares del mismo. Los objetivos específicos son más detallados y se centran en áreas o aspectos particulares del objetivo general. Ayudan a descomponer la meta principal en partes más manejables y definidas, lo que facilita su consecución.

El presente proyecto de intervención tendrá un objetivo general, del cual, a continuación, se desprenden tres objetivos específicos.

### 2.1 OBEJTIVO GENERAL:

Diseñar para la empresa “Grupo Forzani” una Evaluación de Desempeño que permita una medición objetiva acerca de cómo se desarrollan los colaboradores del sector administrativo, en referencia a la realización de sus labores.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Revisar las Descripciones de Puestos y gestionar posibles mejoras para la optimización de las mismas.
- Analizar la Estructura Organizativa de Grupo Forzani y en base a la misma, gestionar posibles reformas.
- Perfeccionar las Descripciones de Puestos y en base a la Estructura Organizativa propuesta, diseñar una Evaluación de Desempeño dirigida al sector administrativo.

### 3. MARCO TEÓRICO:

El marco teórico tiene como objetivo proporcionar al proyecto un conjunto organizado y coherente de conceptos y proposiciones que faciliten o ayuden a la exploración del problema.

Es decir que el propósito que tiene la elaboración de un marco teórico, es ubicar el problema planteado en este proyecto, dentro de un conjunto de conocimientos que permitan orientar el desarrollo del mismo, y a su vez que brinden conceptualizaciones precisas de los términos que aquí se utilizan.

#### 3.1 Análisis de los Puestos de Trabajo:

El Análisis de los Puestos de Trabajo es una herramienta esencial en la gestión de los recursos humanos, y puede definirse como “el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios” (Pereda Marín, 1993).

En palabras simples, se puede señalar que el Análisis de los Puestos de Trabajo es un procedimiento organizado para recopilar información, lo cual facilita una documentación detallada de las tareas, funciones y actividades requeridas en los puestos de trabajo que hacen a una organización. Además, permite definir los requisitos de los puestos, incluyendo características, habilidades, conocimientos y competencias, tanto técnicas como personales que son necesarias que desarrollen las personas que van a ocupar un rol dentro de la empresa. Según los escritos de Torres Laborde, J.L. & Jaramillo Naranjo, O. L. (2000)., se menciona que esta herramienta puede ser utilizada en tres momentos que son considerados como claves: 1. al momento que nace la organización, cuando se realiza el análisis de puestos por primera vez, 2. cuando se crean nuevos puestos, y 3. en el

momento en que los puestos cambian significativamente su manera de funcionar, debido a diversos factores, como, por ejemplo, ante la implementación de nuevas tecnologías.

Es de importancia agregar aquí, que el Análisis de Puestos es significativo para justificar ciertas condiciones que el resto de los trabajadores pueda percibir como injusta, como, por ejemplo, justificar el por qué una persona puede tener un mayor salario que otros de sus compañeros de trabajo.

Frank González (2008) sostiene que el análisis de puesto se puede definir como el examen del conjunto de posiciones en una organización para determinar los conocimientos, experiencias y habilidades asociados con un desempeño exitoso de los mismos. Es el fundamento para todas las actividades de planificación y gestión de RRHH, ya que antes de publicar y reclutar candidatos para los puestos disponibles, debe identificarse a través de la planificación de RRHH, el personal que se va a seleccionar. Una vez se haya identificado, se debe desarrollar un “pool” o conjunto de candidatos de alta calidad, de los cuales serán seleccionados aquellos que mejor respondan a los requerimientos del puesto; este proceso de análisis de puesto es fundamental para una efectiva selección y, además, este mismo proceso, producirá los criterios que permitirán planear la sucesión de ocupantes de puestos dentro de la organización, así como también posibles transferencia y/ o promociones.

Es esencial destacar que el proceso de Análisis de Puestos en una organización sigue una lógica, o persigue un objetivo previamente definido. Es por ello que para ejecutar este proceso, primero es necesario definir el por qué se va a hacer un análisis y lo que se busca con el mismo, es decir el objetivo. Aquí, es de importancia familiarizarse y conocer los puestos sobre los cuales se va a realizar el análisis. El siguiente paso, es definir la herramienta que se va a utilizar para el propio análisis. A través de la elección e implementación de alguna herramienta, se recogerá la información necesaria, mencionada en este apartado, lo cual comprende el tercer paso. Dando camino al cuarto paso, que es la verificación y corroboración de la información recolectada.

Las herramientas más conocidas y utilizadas para llevar a cabo el Análisis de los puestos, son las siguientes:

- **Observación directa:** como su nombre lo menciona, consiste en observar de manera directa lo que el empleado hace en su puesto de trabajo para conocer las funciones del mismo, y además observar bajo qué condiciones lleva a cabo esa tarea. Es una buena herramienta para que el observador se familiarice con el puesto y pueda vivenciar personalmente los procesos de trabajo, las herramientas que utiliza para realizarlo, como también las habilidades y actitudes que desarrolla la persona ocupante del mismo.
- **Cuestionario:** para la utilización de esta herramienta es importante armar el propio cuestionario, logrando que mediante el planteamiento de preguntas claves, se obtenga toda la información acerca de lo que hace un trabajador en su puesto de trabajo y bajo qué condiciones. Aquí hay que prestar fundamental atención a la redacción del mismo, para asegurar que todos los que tengan acceso al cuestionario puedan leer las preguntas, entenderlas, y responder de manera lógica lo que se pregunta. Cuando se tiene un correcto cuidado en su elaboración, es un instrumento de gran efectividad, ya que la información que se obtiene es proveniente directamente del trabajador.
- **Entrevista:** es una herramienta que le permite al analista obtener la información a través de preguntas. Se recomienda que estas preguntas estén previamente pensadas y formuladas para que la entrevista pueda seguir una lógica y así, obtener los datos que son relevantes. En este punto, podemos encontrar dos tipos de entrevistas: una es la entrevista individual, la cual se realiza uno a uno con cada trabajador o con el supervisor, pero se trata de entrevistas privadas. El otro tipo de entrevista, es la colectiva, que se realiza con grupos de empleados que ocupan el mismo puesto, o con supervisores que sean buenos conocedores del puesto en estudio. Es crucial que el entrevistador desarrolle determinadas competencias, como, por ejemplo, aptitud para comunicarse; es fundamental también, que conozca a fondo el negocio, que posea capacidad de análisis y objetividad, entre otras. Además de esto, debe estar capacitado de manera previa para este tipo de procesos.
- **Informes sucesivos:** Este método consiste en entregar una libreta en blanco a cada ocupante de los puestos que se quieran analizar, esto, a fin de que el mismo ocupante pueda ir consignando su labor diariamente, escribir sobre lo que él hace

en su puesto de trabajo, y todas las funciones que desarrolla. Esta herramienta es considerada más para los puestos directivos y son complementadas con otro tipo de instrumentos.

La decisión por parte de la organización de elegir alguna de las herramientas presentadas anteriormente, estará basada en la disponibilidad de tiempo con el que cuenta la empresa, en su estructura o forma de organización, en la disponibilidad de recursos financieros para invertir en este proceso, además se considerará el nivel de jerarquía de los puestos a analizar, del tipo de producción empresarial y del grado de conocimiento de los puestos y de la empresa por parte del analista.

Una vez seleccionada la herramienta que mayor se ajuste a las características organizacionales, comienza el proceso de análisis de los puestos de trabajo, el cual busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué hace?: Mediante este interrogante se busca reconocer y documentar cada tarea y operación que realiza el trabajador en su puesto de trabajo, y los resultados o criterios de desempeño.
- ¿Cómo se hace? Qué tecnologías, medios, instrumentos y/o maquinarias se necesitan para llevar a cabo ese trabajo. Se registra si el mismo sigue un procedimiento o regla, etc.
- ¿Por qué lo hace? Es decir, qué objetivos o propósito tiene su puesto de trabajo a nivel organización.
- ¿Qué requiere o qué implica cada tarea? Esta pregunta busca identificar las exigencias físicas y mentales, las responsabilidades a las que el puesto alude, si debe tener contacto con clientes o no, qué tipo de información maneja y demás.

Una vez ejecutado y finalizado el proceso de análisis de puestos, la información recolectada puede ser utilizada para redactar y elaborar las Descripciones de Puestos.

### 3.2 Descripciones de Puestos

María Iranzo Enguídanos en su trabajo final de Máster en el año 2017 sostiene que la Descripción del Puesto de Trabajo es el proceso de plasmación del análisis del puesto, en un documento estructurado y homogéneo, que contiene la información requerida del mismo.

La Descripción de un Puesto de Trabajo no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización.

Estas son algunas definiciones que menciona dicha autora en su texto, en base a la Descripción de Puestos:

- “Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos” (Fertonani y Grosso, 1978).
- “Un documento en el que se recoge el contenido del puesto, los requerimientos y/o el contexto”. (Bemis, Belenky y Soder, 1983).
- “Recogen las principales tareas y funciones, y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que estuviera una lista de tareas original o preliminar”. (Gael, 1983).

Esta autora, sostiene que para que en una organización se lleve a cabo una eficiente elaboración de Descripciones de Puestos, es necesario tener en cuenta algunos aspectos importantes:

- **Información que se debe recoger:** Esta dependerá del objetivo final del proceso, pero en la mayoría de los casos, los elementos de descripción que se desarrollan en el siguiente punto son comunes a todos ellos.

- **Grado de detalle con que se ha de recoger la información.** La información recogida puede especificarse hasta el grado de detalle que sea necesario, debiéndose encontrar, no obstante, el punto de equilibrio entre la utilidad de la información recogida y el coste y esfuerzo necesario para obtenerla.
- **Formato de presentación de la información recogida,** es decir, es un documento de formato oficial que se utiliza para plasmar todos los datos correspondientes al puesto.

Continuando con su construcción, el Análisis de Puestos de Trabajo, debe proporcionar las bases para elaborar las descripciones de dichos puestos. Las Descripciones de los Puestos de trabajo implican, a su vez, un texto que detalle las responsabilidades de la persona que ocupa el puesto, su método de ejecución y las circunstancias en las que lleva a cabo su labor. Además, el Gerente del área, utiliza esta información para redactar el perfil de la persona que ocupará ese rol, enumerando los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo de manera efectiva (Dessler & Varela, 2011).

Sumando a esto, la Descripción de Puestos, es una herramienta fundamental para todas las organizaciones, ya que proporciona un marco estructurado de información que organiza y ordena, tanto a los empleados, como a los procesos internos. Esta herramienta, detalla las tareas principales de un puesto de trabajo, las relaciones de jerarquía entre los diferentes roles existente en la empresa, las responsabilidades específicas del mismo que deben ser consideradas, las condiciones ambientales en las que se lleva a cabo ese trabajo, y los posibles riesgos asociados a cada puesto.

Se considera como una herramienta fundamental para cualquier organización, ya que resulta crucial tanto en el proceso de contratación de personal como en la asignación y distribución de tareas dentro de un área laboral. La Descripción de Puestos, permite a los postulantes, así como a los líderes o jefes de área y al propio personal, entender en profundidad las características del cargo, incluyendo las tareas a realizar, la formación, capacidades y habilidades necesarias, y los requisitos para desempeñarlo, además de detallar la frecuencia y ámbito de ejecución de las tareas. Contar con esta información

contribuiría a identificar posibles necesidades de capacitación, dado que es improbable encontrar candidatos que cumplan al 100% con todos los requisitos especificados. En tales casos, la empresa debe intervenir para asegurar que el ocupante del puesto reciba la formación necesaria para cumplir con las expectativas y responsabilidades definidas.

En base a lo que plantea Gilli, Juan J. (2017), se hace mención a que las descripciones de puestos son de utilidad, considerando diversos puntos de vista dentro de la organización, como, por ejemplo:

- ***Para el titular del cargo:*** ya que le permite identificar sus tareas, de qué es responsable, de quien depende, sus relaciones con otros miembros de la organización, entre otros puntos significativos. Posibilita al trabajador conocer además su misión, facilitando así, su integración efectiva a la organización.
- ***Para quien supervisa:*** el conocimiento por parte de quien supervisa, de las tareas y funciones desarrolladas en el puesto de trabajo, le permite analizar el comportamiento de sus subordinados y su desempeño.
- ***Para el área de Recursos Humanos:*** beneficia al área de manera que brinda información relevante, que es de utilidad para guiar el proceso de búsqueda de personal, para definir planes de capacitación y desarrollo profesional, y además, colabora en la definición de un nivel de remuneración adecuado al puesto.

En definitiva, podemos establecer que las Descripciones de los Puestos de Trabajo, es un documento escrito que detalla qué hace el empleado que ocupa ese puesto, cómo lo hace (procedimientos, estándar de operación y reglas), en qué condiciones, con qué recursos debe ejecutar ese trabajo/tarea y el por qué lo hace (es decir, los resultados a obtener/ objetivo del puesto). Además, registra los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para poder desempeñar la tarea de una manera más efectiva.

Al momento del análisis de los puestos de trabajo, toda información que se recabe con la ejecución de las herramientas adecuadas, se va registrando en un formulario el cual hace a la Descripción del Puesto.

La redacción y elaboración de este formulario debe permitir que cualquier persona que tenga acceso al mismo, aunque esta no tenga conocimiento del cargo, pueda entender y comprender de manera inmediata el contenido del puesto de trabajo. Es fundamental que la redacción sea sintética, precisa y clara.

Aquí es de carácter significativo aclarar, además, que las Descripciones de Puestos, comprende sola y únicamente al puesto en sí, es decir, que, en este proceso, se excluye a la persona y solo se debe centrar total atención al puesto, a esa “silla vacía”. En caso contrario, se debería reescribir la descripción del puesto cada vez que se cambia el personal ocupante.

Es de importancia mantener una actualización regular de las Descripciones de Puestos, ya que esto permitirá reflejar los cambios en el entorno organizativo y asegurar que estas descripciones continúen siendo una herramienta administrativa efectiva. Aunque se sostiene que las revisiones de las mismas son fundamentales cuando se presenta algún tipo de cambio que obliga a verificarlas nuevamente, es igualmente importante realizar ajustes periódicos para abordar acumulaciones de detalles menores que puedan afectar la precisión de las mismas.

De acuerdo a los fundamentos de diferentes autores, y en base a la práctica de cada organización, según el libro de Gilli, Juan J. (2017), se conocen tres ejemplos de los puntos más reconocidos que pueden contener las Descripciones de Puestos. Los mismos se detallan a continuación:

Ejemplo 1:

- Descripción de funciones;
- Definición de responsabilidad y autoridad;
- Relaciones;
- Sistema de información.

Ejemplo 2:

- Función general;
- Objetivos generales y responsabilidades;
- Relaciones de dependencia;
- Límites de competencias.

### Ejemplo 3:

- Denominación del puesto;
- Nivel;
- Dependencia;
- Autoridad;
- Responsabilidad principal;
- Funciones.

En base a los ejemplos planteados anteriormente, el mismo autor propone una cantidad de 5 ítems, que él considera como básicos para la elaboración de las descripciones de puestos, y son los siguientes:

- **Misión:** es la contribución del puesto al objetivo general que se plantea la empresa, dentro de sus limitantes y reglamentos propios del cargo. Se complementará con el establecimiento de metas específicas, que son las que indicarán lo que se espera que se ejecute en esa posición.
- **Funciones:** tareas asignadas por la empresa a determinado cargo, y por lo tanto la responsabilidad otorgada al ocupante del mismo. El enunciado de las mismas puede implicar dos tipos de tareas, técnicas y administrativas.
- **Autoridad:** debe guardar relación con las tareas asignadas al cargo. En este punto, se detalla qué grado de autoridad tiene el cargo en materia de, por ejemplo: aprobación de presupuestos, manejo de compras, autorización de gastos, etc.
- **Relaciones:** detallar las relaciones de autoridad y los canales de comunicación para evitar conflictos. Debe indicar a qué cargo se reporta, y cuáles son los cargos dependientes, como así también podría indicar otro tipo de relaciones dentro de la empresa.
- **Requisitos para el cargo:** indicar qué grado de enseñanza, título requerido, o cursos/capacitaciones son necesarias para ejecutarlo. Si es fundamental contar con experiencia laboral o no, y finalmente, las condiciones personales adecuadas al puesto (sexo, edad, aptitudes interpersonales, etc.)

### 3.3 Estructura Organizativa

Principalmente, el concepto de Estructura Organizativa, se puede entender como algo abstracto e intangible. No obstante, es una realidad que influye en todos los miembros de la organización. En términos sencillos, la Estructura Organizativa se define como el esquema establecido de relaciones entre los distintos elementos o partes de la organización. Aunque no puede ser observada directamente, se deduce de las actividades y comportamientos reales de la entidad (Guerrero, O.A., 2007). Es decir que, la estructura organizativa, refleja el diseño formal de roles que facilita la integración de funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas de autoridad, en función de los objetivos definidos por una organización.

Cabe aquí aclarar, que toda institución cuenta necesariamente con una estructura organizativa o un modo de organización que se ajusta a sus objetivos y necesidades, teniendo en cuenta sus fortalezas, a través de la cual se pueden organizar las actividades, los procesos y, en general, el funcionamiento de la misma. La asignación de funciones y puestos se realiza en función de la cultura organizacional que se desea fomentar, de la misión institucional y del impacto que se busca alcanzar (Barone, S., 2009).

Es clave resaltar que las personas que conforman una organización, trabajarán más efectivamente si conocen y tienen en claro las tareas y funciones que deben realizar. Es por ello la importancia de sostener una estructura organizativa que sea sencilla, clara, precisa y que la misma esté actualizada, para que así se eviten confusiones o imprecisiones a la hora de asignar responsabilidades, y generar que la estructura esté alineada con los objetivos organizacionales.

En la edición 12 de "Teoría y Diseño Organizacional", Richard Daft (2019) ofrece un análisis detallado de la Estructura Organizacional, definiéndola como un conjunto de normas, reglas y relaciones, que determinan cómo se organizan las actividades dentro de una empresa. Daft, resalta que la estructura no es simplemente un organigrama; influye profundamente en la comunicación interna, la toma de decisiones y el flujo de información entre los diferentes niveles y departamentos. Esta estructura, establece un

marco dentro del cual los empleados operan, lo que puede facilitar o dificultar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El autor explora varios tipos de Estructuras Organizacionales, como la jerárquica, la matricial y la horizontal. La estructura jerárquica, caracterizada por una clara cadena de mando y niveles de autoridad, promueve el control y la especialización, pero puede llevar a la rigidez y la burocracia. Por otro lado, la estructura matricial combina elementos funcionales y divisionales, lo que permite una mayor flexibilidad y colaboración entre departamentos. Sin embargo, esta estructura puede complicar la gestión de la autoridad y la responsabilidad. La estructura horizontal, en cambio, reduce los niveles jerárquicos y fomenta la autonomía y la colaboración, siendo especialmente eficaz en entornos dinámicos, aunque puede presentar desafíos en la alineación de objetivos.

Daft también enfatiza la importancia de adaptar la Estructura Organizacional a las necesidades cambiantes del entorno y a la cultura de la organización. Una estructura bien diseñada no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también potencia la capacidad de respuesta ante los desafíos del mercado. En un mundo empresarial cada vez más complejo, la flexibilidad y la agilidad se vuelven esenciales. Las organizaciones que pueden ajustarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado, tienen una ventaja competitiva significativa.

Finalmente, Daft explora el impacto de la tecnología en la configuración de Estructuras Organizacionales modernas. La digitalización y las herramientas de comunicación, han transformado la manera en que las empresas se organizan y operan. Estas tecnologías permiten la creación de estructuras más planas y redes colaborativas que desafían las jerarquías tradicionales. En este sentido, la tecnología no solo apoya la operación de la organización, sino que también redefine su estructura y funcionamiento.

En conclusión, el enfoque de Richard Daft sobre la estructura organizacional, subraya la importancia de una configuración adecuada, que se alinee con la estrategia y la cultura de la organización. Adaptarse a un entorno en constante evolución es crucial para mejorar la eficiencia y efectividad, lo que permite a las organizaciones prosperar en un mercado competitivo. (Daft, R. 2019).

La Estructura Organizacional es un componente fundamental en la administración de cualquier empresa, ya que determina cómo se distribuyen y coordinan las tareas dentro de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos. Según Robbins y Coulter (2021), el diseño de la Estructura Organizacional, se refiere al proceso de definir y desarrollar la configuración de una organización de manera que se facilite el logro de sus metas y objetivos. Este diseño involucra decisiones clave sobre la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el tramo de control, y el grado de centralización o descentralización.

Existen diferentes tipos de Estructuras Organizacionales, tales como la funcional, que agrupa las actividades similares en departamentos; la divisional, que organiza las actividades en torno a productos o mercados específicos; y la matricial, que combina aspectos de ambas anteriores, para mejorar la flexibilidad y la colaboración entre diferentes áreas. La elección de la estructura adecuada depende de varios factores, como la estrategia de la empresa, el tamaño de la organización, y los factores externos, como el entorno competitivo y la tecnología utilizada (Robbins & Coulter, 2021).

Un diseño estructural bien elaborado puede mejorar significativamente la eficiencia operativa, facilitar la comunicación interna y permitir una toma de decisiones más ágil. En este sentido, la estructura debe ser revisada y ajustada periódicamente para asegurar que se mantenga alineada con los cambios en el entorno empresarial y las estrategias de la organización.

Una de las partes importantes que refiere a la Estructura Organizativa, es el Organigrama empresarial. El mismo, según Fonseca Diana (2010), es una herramienta necesaria para que la empresa opere eficientemente. Para definirlo, la autora utiliza la palabra “radiografía”, haciendo referencia a que es una foto que muestra de manera esquemática los diferentes departamentos, cargos, y las relaciones de autoridad existentes entre los mismos.

Fonseca, en su escrito, destaca que esta herramienta es fundamental para representar de manera gráfica las funciones y relaciones de autoridad, así es que el organigrama facilita la comunicación interna, evidenciando la posición de cada área, provocando una mejor coordinación y ejecución de las tareas.

Se concluye entonces, que el Organigrama, que es parte crucial de la Estructura Organizativa, no solo ordena y define responsabilidades, sino que, además, funciona como un mecanismo de control y soporte en la administración del personal y la optimización de los recursos disponibles.

Desde una perspectiva actualizada, Loguzzo (2024), sostiene que la Estructura Organizacional debe ser comprendida como un sistema sociotécnico, en el que interactúan personas, procesos y tecnologías. Bajo este enfoque, el diseño estructural no se limita a un organigrama jerárquico, sino que también considera las relaciones informales, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación al entorno. El autor remarca que una estructura eficiente es aquella que permite alcanzar los objetivos organizacionales promoviendo la coordinación entre áreas, la claridad en los roles y la fluidez en la comunicación interna.

Además, Loguzzo (2024), subraya la importancia de diseñar estructuras flexibles, capaces de ajustarse a los cambios del entorno y a las transformaciones tecnológicas. Una estructura rígida puede obstaculizar el crecimiento o la innovación, mientras que una organización con roles definidos y relaciones dinámicas está mejor preparada para enfrentar contextos complejos o inciertos.

### 3.4 Evaluación de Desempeño:

“Las Evaluaciones del Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.” (McGregor, 1994, p.105). Esta es una

definición que, quienes escriben, concuerdan que más allá de que se trate de una versión añeja, este autor explica de manera clara y detallada lo que son las Evaluaciones de Desempeño.

Una definición más actual, es la que desarrollan Guartán et al. (2019), estos autores sostienen que la Evaluación de Desempeño, es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios para el análisis de la productividad , siendo la evaluación, un medio para destacar el desempeño.

“Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores, es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los trabajadores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización; además es utilizada para proponer los cambios necesarios que afecten el comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.” (Chávez, 2014, p. 76).

### **¿A qué nos referimos con evaluar?**

Según la Real Academia Española (RAE), el significado de evaluar es: estimar, apreciar, señalar o calcular el valor de algo, estimar los conocimientos, aptitudes y rendimientos de alguien.

La evaluación implica una serie de actividades destinadas a emitir un juicio, realizar una valoración y medir un objeto, acción, situación o proceso de acuerdo con criterios de valor predefinidos (Allegue et al., 2022).

### **¿Qué son los Sistemas de Evaluación de Desempeño?**

Cabe señalar que Evaluación de Desempeño no es lo mismo que Sistemas de Evaluación de Desempeño.

En base a la definición de la RAE (Real Academia Española) para el concepto «sistema» –«conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí»–, la Evaluación del Desempeño debe tener unas reglas o principios de aplicación. Estas reglas deben conocerse, aplicarse y respetarse por toda la organización. (Allegue et al.,2022).

### ¿Por qué evaluar el Desempeño?

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) emerge como un elemento fundamental en la administración de recursos humanos, facilitando la alineación de las expectativas individuales con los objetivos organizacionales. Asimismo, orienta hacia metas y tareas prioritarias, proporcionando elementos esenciales para el crecimiento profesional. Además, fortalece el compromiso y la eficiencia de los empleados.

Un Sistema de Evaluación del Desempeño efectivo unifica criterios para mejorar la comunicación, esto es crucial para alinear esfuerzos hacia metas comunes. Más allá de lo económico, es fundamental reconocer que las personas son el núcleo de la empresa. Los empleados necesitan Feedback para dar sentido a su trabajo, sentirse valorados y entender las decisiones que los afectan. En contraste, la falta de claridad en los objetivos, puede resultar en acciones dispersas y rendimientos inferiores a lo esperado, ya que cada individuo actuaría en base a sus percepciones y a lo que él considera adecuado.

Concluyendo con la idea planteada anteriormente, se puede mencionar la importancia de implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño para los diferentes actores que conforman una organización, y se reconocen los siguientes:

1. En cuanto a la **organización**, dicho sistema es importante ya que:

- Ayuda a la implementación de un sistema directivo eficaz, mediante el cual se pueda comunicar de manera efectiva la estrategia y los objetivos corporativos a todos los niveles de la organización.
  - Permite evidenciar la relevancia y el alcance de los distintos puestos laborales que forman parte.
  - Motiva a los individuos a alcanzar niveles superiores de rendimiento en su rol de trabajo.
  - Propone una mirada neutral a las contribuciones de cada trabajador.
  - Posibilita fortalecer la precisión y la equidad en las decisiones que impactan en el desarrollo de los recursos humanos.
2. Al referenciar a los **empleados** que conforman una organización, podemos destacar la importancia de este sistema, dado que les permitirá:
- Entender los criterios que establece la empresa para evaluar su desempeño, y los objetivos específicos del puesto durante un periodo determinado.
  - Obtener retroalimentación por parte de sus superiores sobre el trabajo realizado, incluyendo sugerencias para mejoras y crecimiento profesional. Además, generar un espacio de comunicación en el cual pueda, el trabajador, en conjunto con su superior, desarrollar planes de acción en caso de ser necesario. (Allegue et al.,2022).

### **Inconvenientes que presenta una organización que no realiza Evaluaciones de Desempeño:**

La falta de Evaluaciones de Desempeño en una organización, puede llevar a una serie de problemas graves, incluyendo la desmotivación de los empleados, la pérdida de talento, la ineficiencia en la gestión de recursos, y una cultura organizacional negativa. Implementar un Sistema de Evaluación de Desempeño es crucial para el desarrollo profesional de los empleados, la eficiencia organizacional y la creación de un entorno de trabajo justo y motivador.

En una organización sin Evaluación de Desempeño, se dificulta orientar y alinear las tareas y las acciones de los colaboradores hacia los objetivos que tenga la misma. Además, se convierte en un obstáculo a la hora de supervisar a los colaboradores de una manera transparente y lo más objetiva posible, para de esta manera, poder evaluar cada caso en particular para las futuras promociones o beneficios que se le pueda brindar a cada uno.

Como se mencionó anteriormente, la falta de una Evaluación de Desempeño impacta sobre la falta de motivación de los empleados, lo cual provoca significativa productividad baja, alto porcentaje de ausencias, deterioro del clima laboral y bajo rendimiento de los mismos, lo cual afecta a los resultados de la organización.

Por otro lado, la ausencia de retroalimentación puede impedir el desarrollo profesional, ya que los empleados no saben en qué áreas necesitan mejorar ni cómo hacerlo. En consecuencia, la organización puede enfrentar una baja moral y una alta rotación de personal, debido a la falta de reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, es crucial implementar un sistema de Evaluación de Desempeño que proporcione retroalimentación regular y constructiva, para mantener a los empleados motivados y alineados con los objetivos organizacionales. Esencial. *Evaluación del Desempeño*. (Material de lectura desarrollado por la consultora, no existen más datos para citar).

#### 4. ESTADO DEL ARTE:

En este contexto, el estado del arte como se lo conoce, proporciona al presente proyecto una visión integral de los avances más recientes y relevantes que abordan los temas principales plasmados aquí. En este apartado, se examinarán diferentes trabajos, con el fin de establecer una base sólida sobre la cual se puedan construir nuevos conocimientos y desarrollar nuevos aportes.

Un Proyecto que se expone es el de Perussina Castillo, Juan (2015), donde este autor, a través del desarrollo de un Proyecto de Intervención con el Hotel “La Colonia”, destaca que la complejidad creciente de las organizaciones modernas, que enfrentan constantes cambios en la sociedad, obligan a las organizaciones a ajustar continuamente sus estructuras y mejorar la eficiencia del personal. Enfatiza que el éxito de una empresa depende crucialmente de la precisión de las Descripciones de Puestos, las cuales deben reflejar claramente los objetivos, recursos, tareas y requisitos del trabajo, para dirigir adecuadamente los esfuerzos hacia metas organizacionales.

En su trabajo académico, el autor también resalta la utilidad de los manuales de Descripción de Puestos, que detallan las responsabilidades y tareas específicas de cada cargo, así como los métodos empleados para su ejecución. Esto es fundamental para evitar discrepancias entre los requisitos del puesto y las habilidades reales del empleado, promoviendo así la eficiencia y la coherencia en la organización.

Además, menciona la importancia de satisfacer las necesidades de desarrollo profesional de los empleados, para mantener su motivación y compromiso con la organización. Sostiene que la falta de satisfacción laboral puede llevar a empleados frustrados y desmotivados, lo que afecta negativamente tanto su desempeño individual como el funcionamiento general de la empresa.

Por último, hace hincapié en la implementación de mecanismos como la Evaluación del Desempeño para medir y mejorar la efectividad y productividad de los empleados. Esto implica crear un ambiente adecuado para el desarrollo y rendimiento óptimo,

preocupándose, no solo por el comportamiento individual de los empleados, sino también, por el comportamiento organizacional en su conjunto.

Dos nuevas autoras se presentan en este apartado, estas son Abdón, M. Agustina & Arato, Florencia. (2015), que a través de su Proyecto de Intervención a la empresa “Expreso Alex S.R.L”, resaltaron la importancia de una gestión eficaz del recurso humano dentro de las organizaciones, enfocándose este, en la claridad y alineación de objetivos tanto individuales como organizacionales. Se hace énfasis en que, cuando los empleados comprenden claramente los objetivos de la empresa y pueden alinear sus propios objetivos con ellos, experimentan menos dificultades en sus funciones y tienen una mejor comprensión de su entorno laboral.

Estas autoras proponen proporcionar a la empresa Expreso Alex S.R.L. un análisis y Descripción de Puestos que sea práctico, objetivo y de calidad, adaptado específicamente a los objetivos y estrategias organizacionales. Además, sugieren la creación de un Organigrama y la implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño. Este último, permitiría, no solo medir el rendimiento de los empleados, sino también mejorar continuamente su productividad.

Destacan la importancia de la correlación entre estas actividades para proporcionar beneficios globales a la organización, incluyendo mejoras en el rendimiento y la eficiencia operativa, lo cual, a su vez, puede conducir a una reducción de costos a largo plazo. La claridad que estas herramientas ofrecen, tanto a los directivos, como a los empleados que ejecutan las funciones, es crucial para optimizar el funcionamiento organizacional.

Finalmente, ellas subrayan que es responsabilidad del directorio de la organización, abordar estas cuestiones y planificar las acciones necesarias para implementar efectivamente estas prácticas de recursos humanos en las operaciones diarias. Se enfatiza la importancia de proporcionar la información adecuada a todos los miembros de la empresa, para que comprendan los motivos y beneficios de estas iniciativas.

Continuando, otro de los proyectos que se abordará aquí, es el desarrollado por las autoras, Infante, A., & Mosquera M. C. (2012), que realizaron una intervención en la empresa “Micelas S.A”, la cual se dedica a la fabricación de cartón gris, blanco, corrugado y microcorrugado, ubicada en la ciudad de Córdoba Capital.

Estas escritoras en su proyecto, señalan la importancia de contar con colaboradores que posean las capacidades y habilidades adecuadas para llevar a cabo lo que la empresa, en este caso Micelas S.A., propone, y de esta manera, alcanzar los objetivos establecidos por la misma. Por ende, es en este contexto, en donde señalan que la gestión del personal cobra una relevancia significativa, ya que permite el desarrollo de herramientas sumamente beneficiosas que facilitan a la empresa la consecución de sus metas.

Por esta razón, deciden intervenir en la empresa mencionada anteriormente debido a que en ese momento, la misma no implementaba numerosas acciones en el ámbito de Recursos Humanos, por lo cual detectaron que se requería de una base sólida en esta disciplina, para mejorar el bienestar de los empleados.

La problemática identificada por las mismas, les ha permitido formular una propuesta centrada en el análisis y la Descripción de los Puestos de Trabajo. Esta iniciativa permitirá a la fábrica definir y estructurar los roles de manera que cada empleado comprenda claramente las tareas y responsabilidades asociadas a su puesto.

Además, señalan que esta propuesta facilitará un seguimiento y control más minucioso del personal actual en la planta, lo que a su vez contribuirá a mejorar la productividad general. Continuando, tras la implementación de la Evaluación del Desempeño, destacaron que se podrán identificar necesidades de capacitación, niveles de satisfacción laboral, eficacia en la comunicación y dinámica de trabajo en equipo.

Por último, concluyeron que el aporte desde la disciplina de Recursos Humanos es altamente positivo, ya que proporcionará herramientas valiosas para fomentar conocimientos y beneficios en un área que, en los tiempos actuales, ha cobrado mayor relevancia.

Por último, se analizará el proyecto desarrollado por las Licenciadas Acosta Sofía y Colombino Florencia (2024). que intervinieron sobre la estructura de puestos y la detección de necesidades de capacitación, en la Cooperativa Oreja de Negra, ubicada en la ciudad de Rafaela.

El mismo trabajo, como lo señala el título, se centra en la mejora de la Estructura Organizacional de la Cooperativa, a través de la formalización de las Descripciones de Puestos y la detección de necesidades de capacitación. Esto, debido a que el problema principal que radica aquí, es la falta de organización interna, lo que genera, que no se cumplan los objetivos laborales y al no cumplimiento con sus clientes, además, el problema de que la distribución de las tareas no era equitativa, y no hay claridad en cuanto a qué tareas le corresponden a cada miembro.

Las autoras Acosta S.;& Colombino F. (2024), fundamentan su propuesta, recurriendo a autores como Fernández Ríos (1995) y Dolan et al. (2007), quienes destacan la importancia de documentar de manera precisa las operaciones, responsabilidades, funciones y requisitos de cada puesto. Este enfoque teórico, respalda la idea de que contar con descripciones claras es indispensable para planificar el capital humano, identificar carencias y orientar.

Es en este marco, que las autoras diseñaron un proyecto de intervención que incluyó la elaboración de un Organigrama y el desarrollo de Descripciones de Puestos mediante metodologías cualitativas (entrevistas individuales y grupales, observación directa y cuestionarios estructurados), siguiendo los lineamientos propuestos por Werther y Davis (2008). Este proceso permitió identificar, no solo las actividades y competencias específicas requeridas en cada puesto, sino también, las interrelaciones entre ellas y su impacto en la dinámica cotidiana de la cooperativa.

Además, las autoras, destacan la necesidad de adaptar la Estructura Organizativa a las características propias de un modelo cooperativo, que se basa en principios de autogestión, horizontalidad y participación democrática. Se puede analizar que, la propuesta de un Organigrama puede funcionar como una herramienta fundamental para clarificar la distribución de responsabilidades, optimizar la coordinación en la producción

textil y sentar las bases para los diferentes procesos administrativos que en ella se produzcan.

En conclusión, el proyecto emerge como un ejemplo de que al formalizar las Descripciones de Puestos y al desarrollar una Estructura Organizativa adecuada a la organización, se generará un impacto positivo que recaerá sobre toda la organización, y serán herramientas que contribuirán, de manera positiva, al momento de tomar decisiones, ayudarán a la identificación de necesidades de capacitación, y beneficiarán en aspectos esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de la Cooperativa.

## 5. METODOLOGÍA:

### 5.1 Diseño y Estrategia:

En cuanto al diseño del presente proyecto, quienes escriben optaron por utilizar una metodología de tipo cualitativa, ya que es la que más se adecúa a la lógica del mismo. Esta metodología cualitativa permite a las autoras analizar los hechos ocurridos en Grupo Forzani e ir implementando mejoras, intentando dar respuesta a los mismos. Las investigaciones o trabajos de estilo cualitativo se basan en un proceso más bien inductivo que permite explorar, describir y luego, generar perspectivas teóricas en base a lo observado. A continuación, Sampieri, H., Fernández-Collado, C., & Baptista L., (2014), en su libro definen un número de características atribuidas a esta metodología elegida:

- En este tipo de investigaciones, no se sigue un proceso definido claramente.
- Las hipótesis son generadas durante el proceso mismo de investigación, y se perfeccionan a medida que se van recolectando más datos.
- La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, como así también las interacciones entre individuos, grupos y colectividades.
- El encargado de llevar a cabo la investigación cualitativa, recaba datos obtenidos a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como también visual.
- Se utilizan técnicas de recolección de datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusiones en grupos, evaluación de experiencias personales, registros de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades de interés.
- El propósito de la investigación cualitativa es “reconstruir la realidad”.

- En estos procesos de investigación, no hay manipulación de la realidad por parte del investigador, es decir que se analiza lo que sucede.
- Se sostiene que la realidad es definida mediante las interpretaciones que tengan las personas de la misma. Existen tantas realidades como personas haya.
- No se pretende que los resultados sean extrapolados a poblaciones más amplias, ni siquiera se pretende que los estudios lleguen a recopilarse.

## **5.2 Sujeto o Población a la que se dirige:**

El universo, según lo definen diversos manuales de Métodos de Investigación, se traduce en el conjunto completo de datos o unidades de análisis que son objeto en una investigación. En el caso del presente proyecto, el universo concierne a todo el personal que conforma Grupo Forzani, tanto en puestos operativos como en puestos administrativos.

En base a este universo, y considerando los tiempos y el alcance de información con el que cuentan las autoras del actual proyecto, se decidió tomar una muestra de ese total de población. Debido a que se optó por trabajar con una metodología de tipo cualitativa, una característica de la muestra, para este tipo de análisis, es que no necesariamente debe ser representativa de la población.

La “muestra” del presente proyecto, abarca a todos los empleados del sector administrativo, comprendiendo a aquellas personas que desempeñan funciones en tareas clasificadas como administrativas. La decisión de trabajar solo con este segmento de puestos, se estableció debido a que realizar un estudio con la totalidad de los puestos existentes en Grupo Forzani llevaría más tiempo del estipulado y podría volver más complejo y desafiante el desarrollo del proyecto.

La unidad de análisis en este estudio, es el empleado administrativo en el contexto laboral de la empresa Grupo Forzani. A través del contacto con este personal, se rastrear

la información necesaria para la reforma de las Descripciones de Puestos, para la creación de un formulario de Evaluación de Desempeño, y para poder otorgarle, mediante la elaboración de un Organigrama de la empresa, una ubicación a cada puesto administrativo existente dentro de ella.

### **5.3 Marco temporal y espacial:**

El marco temporal en un proyecto, se refiere al período de tiempo durante el cual se desarrollará y llevará a cabo el mismo. Es una parte esencial de la planificación del proyecto, que establece cuándo comienzan y terminan las distintas actividades y fases del mismo.

El presente trabajo final de grado, tuvo sus comienzos a finales de marzo del año 2024. La fecha estimada de cierre y presentación del mismo, es en el mes de abril del año 2025.

El marco espacial, por su parte, es la delimitación y descripción del entorno geográfico y físico en el cual se ejecutará un proyecto. Incluye la identificación de las ubicaciones, áreas y recursos necesarios para el proyecto, y considera cómo estos factores influyen en la planificación, ejecución y resultados del proyecto.

El presente proyecto de intervención se llevará a cabo en la localidad de Esmeralda, provincia de Santa Fe. Esmeralda es una localidad argentina, ubicada en el Departamento Castellanos de la Provincia de Santa Fe. Se encuentra sobre la Ruta Provincial 20, 22 km al Sudeste de San Francisco.

Las áreas que van a ser intervenidas, serán: Compras/Proveedores, Contaduría, Capital Humano, Finanzas, Sistemas, Recepción, Secretaria Ejecutiva, Molino Harinero, Liquidación de Granos, Acopio y Balanza, Ganadería, Agricultura, y Gerencias.

Los elementos físicos que van a ser utilizados son, en primer lugar, una computadora o teléfono celular para las reuniones virtuales, con conexión a internet. Un cuaderno para las anotaciones y lapiceras para escribir. Las entrevistadoras deberán registrarse con sus computadoras/celulares, en “Zoom”, la aplicación con la que se realizarán las

videollamadas, para que así puedan generar los links de reuniones. Además, tendrán que disponer de una aplicación que pueda desgrabar cada reunión virtual, para que una vez finalizada cada una, se pueda contar con la información de manera escrita.

Como consideraciones logísticas, se destaca el suministro de una buena conexión de internet y un adecuado espacio físico para que la reunión sea más efectiva y no se produzcan intervenciones que puedan afectarla. Además, se sugiere que se organicen los tiempos personales, para poder desarrollar la reunión en el horario establecido por ambas partes.

## 6. IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN:

Para dar inicio a este proyecto, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de diversos temas y posibles empresas potenciales para abordar. La propuesta de intervenir en Grupo Forzani surgió de una de las autoras de este proyecto, quien, al desempeñar su labor en dicha empresa, observó y resaltó la falta de un sistema de Evaluación de Desempeño. Ante esta identificación de necesidad, se decidió en conjunto, explorar la viabilidad de intervenir en este tema dentro de la institución mencionada.

Para ello, la autora que desempeña su actividad laboral en la empresa mencionada, llevó a cabo otro acercamiento a la institución, con fines académicos. A través de una comunicación verbal e informal con la Gerente y propietaria de Grupo Forzani, la autora expuso la intención de intervenir en la empresa y presentó los temas propuestos para la elaboración del proyecto. Al momento en el que se dio a conocer la propuesta, y una vez obtenidas las aprobaciones correspondientes, se procedió a iniciar la intervención.

Se inició la investigación sobre la historia de crecimiento de la empresa a través de su página web, lo que permitió conocer sus comienzos y cómo se desarrolló a lo largo del tiempo. Una vez obtenido un panorama general de la situación empresarial, las autoras decidieron tener un segundo acercamiento a la empresa. En esta ocasión, se contactó a la Responsable del área de Capital Humano a través de una reunión virtual. Durante este encuentro, se discutieron en detalle los aspectos de la empresa, para elaborar un diagnóstico formal del problema a intervenir. Se identificaron aspectos claves sobre los cuales aplicar mejoras, tales como el Organigrama del sector administrativo, las Descripciones de Puestos y la ausencia de la Evaluación de Desempeño, que constituyen los ejes centrales del presente proyecto.

Una vez identificados los temas centrales sobre los cuales se trabajarían, comenzó la búsqueda bibliográfica para abordar desde la mirada teórica, estos ejes. De esta manera, se pudo elaborar lo que, en este proyecto, se desarrolló bajo el nombre de “Marco Teórico” y “Estado del Arte”.

Con los respectivos avances sobre dichos ejes y pasando a la segunda instancia del proyecto, se decidió llevar a cabo otro encuentro con la Gerente y propietaria de la empresa, a través de una reunión virtual. Esta se realizó con la finalidad de poner en conocimiento las actividades correspondientes al “trabajo de campo”, y solicitar los permisos para contactar y acercarse al personal de la empresa que sea necesario, así como la autorización para utilizar, trabajar con y acceder a los documentos de las Descripciones existentes de los Puestos administrativos, y de igual manera al Organigrama actual de la empresa. En esta reunión, la Gerente accedió a lo solicitado por las autoras del presente proyecto, brindando los permisos correspondientes para que las mismas puedan comunicarse con los empleados de Grupo Forzani, y para que puedan descargar y acceder libremente a los documentos necesarios para tal proyecto.

Una vez obtenidas las Descripciones de Puestos de todos los roles administrativos, se detectaron aquellas posiciones en las cuales, su Descripción necesitaba una mejora en la misma. Para llevar a cabo la propuesta de mejora de las descripciones seleccionadas, quienes escriben, generaron un primer contacto vía mail con los responsables de cada área, con la finalidad de ponerlos en contexto acerca del presente proyecto académico, y coordinar una reunión. Esta reunión fue pensada para llevarse a cabo de manera virtual, debido a la disposición geográfica y horarios.

De esta manera, se recibieron las respuestas a los mails enviados, en donde cada Responsable de área, dio a conocer su predisposición horaria para coordinar los encuentros virtuales. En este momento, fue que se dio a conocer la oportunidad de que el encuentro virtual fuera reemplazado por el intercambio de mails, brindando la información de manera escrita directamente, dado a que algunos de los participantes no contaban con los horarios y momentos adecuados para llevar a cabo una conversación.

### **6.1 Aspectos éticos:**

Al inicio de cada reunión, las autoras realizaron una breve presentación personal y de la Universidad Nacional de Rafaela, institución en donde las mismas cursan sus estudios. Asimismo, determinaron con cada participante, el fin del presente proyecto, la necesidad por lo cual era de interés la recolección de los datos, las herramientas que iban a desarrollar para la empresa en la cual trabajan, y los posibles beneficios de su implementación. Tras brindar esta información, se abrió un espacio para que los participantes puedan realizar diferentes preguntas, con la finalidad de aclarar cualquier duda.

Además, se aseguró la confidencialidad de la información recolectada y se obtuvo el consentimiento de los miembros administrativos. A los cuales, se les informó, desde el primer momento, que la información solamente sería utilizada con fines académicos. Esto, con el fin de generar tranquilidad al momento de sus respuestas, favoreciendo la sinceridad en las mismas. Una vez obtenida la aceptación de los colaboradores, se procedió a filmar cada encuentro virtual.

En cuanto a los cuestionarios que fueron enviados por correo electrónico, los aspectos éticos mencionados anteriormente, fueron dados por escrito en conjunto al envío del mismo.

### **6.2 Procedimientos y técnicas para recolectar la información:**

Los procedimientos para la recolección de datos fueron, la entrevista y el intercambio de correos electrónicos. Utilizando un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, ya preestablecidas con anterioridad. La decisión de contar con el cuestionario al momento de la entrevista, fue tomada con la justificación de asegurar que en la misma se abordaran los temas de interés, sin dejar en el olvido determinadas cuestiones relevantes.

Las entrevistas, por elección de las autoras, se realizaron de manera virtual, ya que decidieron que este método brindaría mayor comodidad, tanto a los entrevistados (ya que podrían coordinar la entrevista a los horarios de su preferencia), como así también para ellas mismas, debido a que ahorrarían tiempo al no tener que viajar hacia la localidad de Esmeralda.

Este método, ofreció la oportunidad de un intercambio en tiempo real con los empleados administrativos de Grupo Forzani, lo que permitió profundizar en las respuestas del cuestionario y seguir líneas de indagación según se desarrollaba la conversación. El mismo fue favorable para poder captar los pequeños detalles de las experiencias contadas y opiniones de los entrevistados, favoreciendo un enfoque cualitativo y dinámico.

Por otro lado, el proceso de recolección de datos mediante el correo electrónico, permitió que aquellos entrevistados que no disponían de tiempo para realizar una reunión, pudieran responder a su propio ritmo y en un contexto de preferencia. En estos casos, el cuestionario establecido, fue enviado a cada participante que optó por esta alternativa. En el mismo, se detalló claramente la referencia de cada pregunta, para salvar dudas o confusiones que podrían surgir.

La combinación de estos dos procedimientos, permitió abordar la investigación desde diferentes ángulos, asegurando la recopilación de datos de manera exhaustiva y equilibrada, y aumentando la validez y la profundidad del análisis.

La idea principal del proyecto fue realizar todas las reuniones mediante entrevistas virtuales, pero por falta de tiempo de los entrevistados, fue que se optó por esta otra vía de recolección, que no había sido planteada hasta el momento, pero que, sin embargo, resultó un procedimiento muy eficiente y útil.

Cada entrevista fue realizada utilizando la conocida aplicación de reuniones virtuales, llamada “Zoom”, la cual, a su vez, posibilitó a las autoras grabar el audio de cada encuentro y descargar el mismo en sus computadoras, con el fin de conservar la información para luego desgrabarla y tenerla de manera escrita. Se realizaron un total de 9 reuniones virtuales, y 4 Responsables eligieron como herramienta el cuestionario escrito.

Además de estos encuentros virtuales y del envío del cuestionario en formato escrito vía mail, las autoras mantuvieron contacto constante con cada Responsable para solventar las dudas que iban surgiendo a medida que se desarrollaba el proyecto.

Una vez que se recolectaron todos los datos, que se respondieron todas las dudas respecto a la información brindada por los empleados de Grupo Forzani, se comenzó con el desarrollo de las Descripciones de Puestos. Para esto, se tomó como base el formulario de Descripciones de Puestos existente en la empresa, y sobre él, fue que se propusieron los cambios, tomando en consideración las perspectivas y los criterios de las autoras, los cuales fueron formulados y pensados en base a las conversaciones que mantuvieron con el personal de Grupo Forzani.

Como se indicó previamente, para elaborar los nuevos formularios de Descripción de Puestos, las autoras se basaron en los modelos preexistentes dentro de la empresa en análisis. No obstante, es relevante aclarar, que se realizaron modificaciones en aspectos estéticos, como la paleta de colores y otros elementos de diseño, en función de las preferencias de quienes escriben.

En estos formularios, se expone una síntesis de la misión correspondiente a cada puesto, seguida de una descripción detallada de las tareas que se realizan en cada función, junto con su finalidad, así como la frecuencia con la que se ejecutan. Posteriormente, se especifican las competencias generales y específicas requeridas para el desempeño eficaz del puesto. En la sección final del formulario, se consignan los requisitos en términos de formación académica y experiencia laboral necesarios para acceder al cargo, concluyendo con una descripción de los riesgos inherentes asociados a su ejercicio.

A continuación, se presenta el diseño del formulario de Descripción de Puesto, desarrollado para la empresa en estudio:



Sobrecarga mental	
Físicos	
<i>Emitido por:</i>	1- <i>Bajo nivel de competencia</i>
	2- <i>Regular nivel de competencia</i>
<i>Aprobado por:</i>	3- <i>Satisfactorio nivel de competencia</i>
	4- <i>Muy buen nivel de competencia</i>
<i>Fecha de emisión:</i>	5- <i>Excelente nivel de competencia.</i>

A la par del desarrollo de las Descripciones de Puestos, se fue elaborando un formulario de Evaluación de Desempeño. En el mismo, se propone evaluar a los empleados mediante las competencias genéricas, que comparten todos los puestos administrativos, y a través también, de las competencias específicas, correspondientes a cada puesto. Esta Evaluación, en empresas como Grupo Forzani, se recomienda que sean realizadas por los Responsables de las áreas, es decir, en caso de que se implementen en la empresa, cada Responsable de área, evaluará a su equipo a cargo.

Las competencias utilizadas en este formulario de Evaluación de Desempeño, cómo se hace mención anteriormente, se dividen en genéricas, y en competencias específicas por áreas. La decisión de optar por definir competencias de acuerdo a las áreas, se basó en el análisis obtenido por las entrevistas, el cual deja en exposición la realidad de que, aunque cada puesto tenga tareas específicas de sí, en la mayoría de las áreas, estas tareas son compartidas y cotidianamente son cruzadas entre los integrantes de la misma.

Todas las competencias establecidas en las Descripciones de Puestos se encuentran definidas en el Diccionario de Competencias que se anexa. En el mismo, se podrá consultar también, las definiciones de los distintos tipos de competencias y cómo se agrupan las mismas. Además, se podrán observar las competencias correspondientes a cada área.

Continuando en el tema, al momento de elaborar el formulario de Evaluación de Desempeño, se optó por un diseño de fácil entendimiento, el cual se describe brevemente a continuación:

En la parte superior del mismo, se puede visualizar los campos para la identificación, tanto del evaluador, como de la persona evaluada. Aquí se registrarían datos como, puesto ocupado, la fecha en la que se realizará la evaluación y el período el cual se va a evaluar.

La sección central del formulario, está dedicada a la Evaluación propiamente dicha. Primeramente, se observa la escala de grados con una breve descripción de cada uno, y una puntuación que lo acompaña, para poder así, cuantificar este grado, para lograr una definición más acertada.

En la segunda parte, se contemplan las diversas competencias a evaluar. Cada competencia se calificaría utilizando un grado de la escala definida previamente, permitiendo de esta manera, medir el nivel de desempeño del evaluado respecto a tal competencia. Junto a cada competencia, a su vez, se dispone de espacios para agregar observaciones o comentarios que justifiquen la calificación otorgada. Esto enriquecerá la evaluación al proporcionar información adicional.

Al final del formulario, se encuentra un apartado destinado a observaciones generales acerca del evaluado. En este espacio, el evaluador podrá realizar un resumen evaluativo del colaborador, y/o sugerir acciones concretas para potenciar el desempeño del mismo, para corregir deficiencias notadas, para aclarar si ya se está trabajando sobre esa competencia, o cualquier otro tipo de comentario relevante que se quiera dejar por escrito.

Posterior a este apartado final, cabe espacio para la firma del evaluador y del evaluado. Este espacio, una vez firmado por ambas partes, confirmaría la validez de la información consignada en el formulario. Se pensó que esto aportaría un nivel adicional de formalidad y compromiso al proceso de Evaluación de Desempeño.

Una vez que el formulario ha sido completado y se han obtenido los resultados del desempeño de cada colaborador, en base a las competencias genéricas y específicas, se tomará como referencia la escala establecida previamente para poder así, ubicar al empleado en un nivel de Desempeño de acuerdo a su calificación. Para establecer el nivel más bajo de la escala, se colocó la puntuación más baja (1= bajo nivel de competencia) en todas las competencias de la evaluación, tanto las genéricas como las específicas, y de esta manera, las autoras pudieron obtener el grado más bajo (mal desarrollo de las

competencias) de la escala. El caso contrario se realizó para obtener la puntuación más alta de la escala, es decir, se colocó la puntuación más alta (5= excelente nivel de competencia) para poder delimitar esta escala. De esta manera se obtuvieron los dos extremos de la misma. Para los niveles medios, se realizó una división estimativa de acuerdo a las puntuaciones extremas.

La escala mencionada anteriormente, solo estará bajo el dominio y conocimiento de la persona responsable de liderar el proceso de Evaluación de Desempeño, que para este caso en estudio, se recomienda que este rol, lo desarrolle el personal del área de Capital Humano.

A continuación, las autoras decidieron redactar de manera breve, los pasos a tener en cuenta a la hora de implementar la Evaluación de Desempeño:

- Como primer paso, como se menciona anteriormente, es necesario designar un área encargada de liderar el proceso de Evaluación de Desempeño. Es habitual y recomendable, que dicha responsabilidad recaiga sobre el área de Capital Humano, dado que este departamento se especializa en temas inherentes a la gestión de las personas y del talento, y por ende, posee un conocimiento profundo tanto de la teoría, como de las prácticas relacionadas. Como área responsable del proceso, será la encargada de repartir los formularios correspondientes a cada Responsable de área.
- En segunda instancia, el departamento de Capital Humano, deberá asegurarse de que los Responsables de cada área, entiendan la importancia de medir el Desempeño de los colaboradores y que comprendan con claridad cada competencia a evaluar, por ello el diccionario de competencias. Cabe señalar que, a partir de las conversaciones que las autoras llevaron a cabo con los Responsables de área, se puede deducir que gran parte de ellos entiende el propósito de evaluar el Desempeño. Además de esto, otra responsabilidad del líder del proceso, es asegurar que los evaluadores estén familiarizados con el formulario en sí, es decir que comprendan qué datos van en cada casilla, cómo se completa la misma, etc. Se recomienda brindar a los evaluadores una

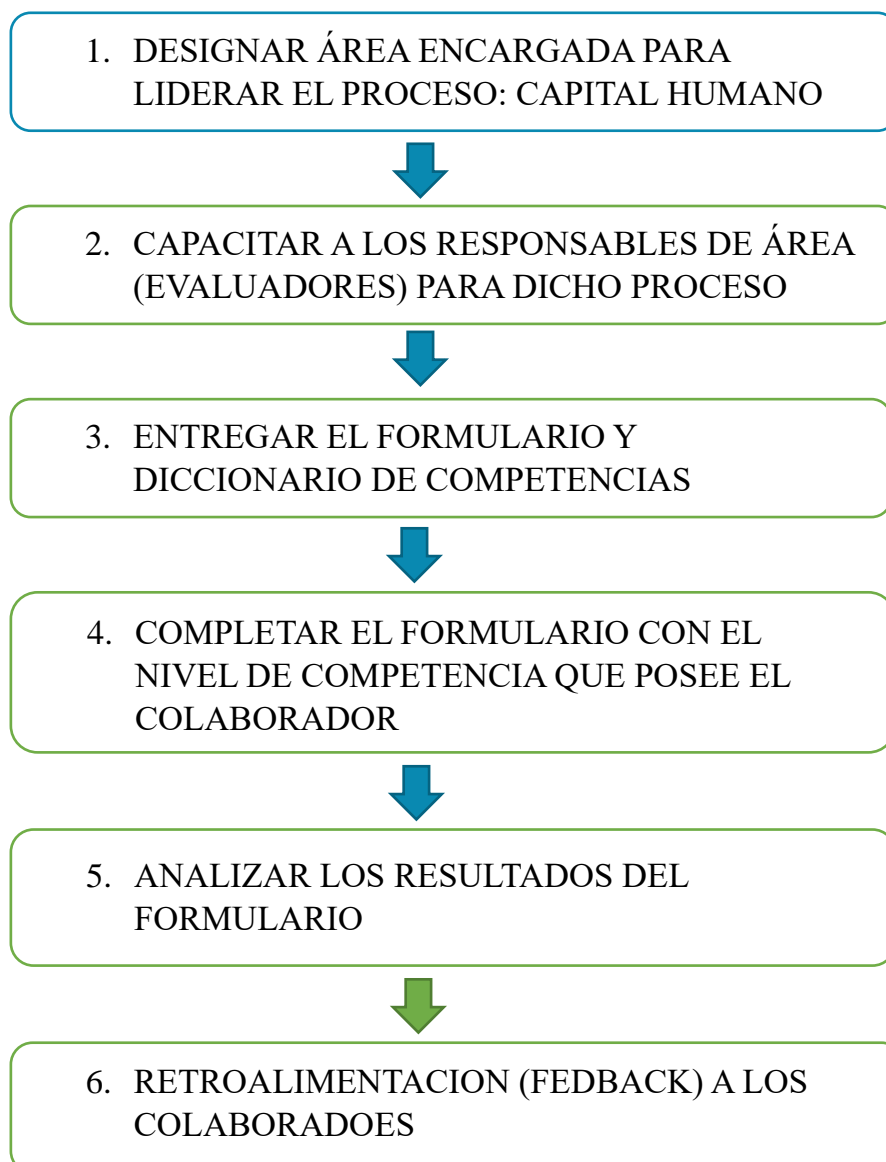
capacitación acerca del proceso en sí y de lo que ellos deben tener en claro para implementarlo.

- El tercer paso, entregar los formularios a los Responsables para que realicen la evaluación de su equipo, y en conjunto, el Diccionario de Competencias. Aquí se recomienda, además, establecer fecha de entrega de estas evaluaciones, para evitar así la dilatación de este proceso. Es recomendable que el área de Capital Humano, ya que será el área encargada del proceso, brinde acompañamiento y apoyo durante el mismo, para poder salvaguardar cualquier tipo de dudas que puedan surgir.
- En el formulario se presentan las competencias y a la par de cada una, se muestran cuadros que tienen como fin definir los grados de esas competencias (como se aclara anteriormente en este escrito), los grados son: Excelente nivel de competencia - Muy buen nivel de competencia - Satisfactorio nivel de competencia - Regular nivel de competencia - Bajo nivel de competencia. Lo que aquí debería hacer el evaluador es, en base a cada competencia presente, colocar la numeración adecuada en el cuadro que mejor defina, según su criterio, el desarrollo de esa competencia en la persona evaluada. Es por esto también, que además de la definición cualitativa de los grados, se presenta una calificación numérica adaptativa a cada grado, para que el mismo sea colocado en el cuadrante en blanco.
- Una vez que se han realizado las evaluaciones, los formularios retornan a Capital Humano, para que el personal perteneciente a esta área, pueda realizar un análisis de acuerdo a los resultados arrojados por las Evaluaciones. Lo recomendable para que el proceso sea satisfactorio, es que, Capital Humano se reúna con cada Responsable de cada área, para que se converse sobre lo observado en las Evaluaciones de su equipo a cargo. En estas conversaciones se podrán plantear acciones que proporcionen una mejora en el Desempeño del empleado, que ayuden a mantener el grado de Desempeño del mismo, o en caso de que se obtengan resultados totalmente insatisfactorios, establecer acciones de corrección. Es necesario que se planteen acciones y que las mismas sean monitoreadas y controladas en su avance por el área de Capital Humano, para

asegurar el cumplimiento de las mismas y del proceso de Evaluación de Desempeño en su totalidad.


Con el objetivo de apoyar el desarrollo del proyecto, se presenta el siguiente diagrama, el cual sintetiza gráficamente las etapas para la implementación de la Evaluación de Desempeño en la empresa en estudio.

DIAGRAMA: GRUPO FORZANI



En el anexo de Evaluaciones de Desempeño, por ende, se podrán visualizar los formularios correspondientes a cada área de la organización.

A continuación, se deja ilustrado en este escrito, el formulario de Evaluación de Desempeño que ya está completo a modo de ejemplificar el proceso. En conjunto a esto, también se adjunta la escala de referencia para la calificación del desempeño de los colaboradores:

 <b>grupo</b> <b>ROBERTO FORZANI</b> comercial & agropecuario	
<b>DATOS DEL EVALUADO:</b>	
NOMBRE Y APELLIDO:	
ÁREA: <b>FINANZAS</b>	
PUESTO OCUPADO:	
N° DE LEGAJO:	
<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b>	
NOMBRE Y APELLIDO:	
PUESTO OCUPADO: RESPONSABLE DE FINANZAS	
N° DE LEGAJO:	
FECHA:	PERIODO EVALUADO:
<p><b>Evaluar las competencias indicadas a continuación, de acuerdo a los comportamientos correspondientes a cada caso:</b></p> <p><b>5: Excelente nivel de competencia:</b> nivel excepcional en el dominio y aplicación de la competencia, actuando de manera innovadora y estratégica en cada una de sus intervenciones. Su desempeño no solo supera las expectativas del puesto, sino que también influye de manera positiva en sus colegas y en los resultados globales de la organización. Esta excelencia se refleja en su capacidad para liderar, inspirar y generar cambios significativos, constituyéndose en un verdadero ejemplo de alta competencia y compromiso organizacional.</p> <p><b>4: Muy buen nivel de competencia:</b> sólido dominio de la competencia, aplicando sus conocimientos y habilidades de forma consistente y eficaz en situaciones diversas y, en ocasiones, desafiantes. Su capacidad para resolver problemas y adaptarse a contextos cambiantes supera las expectativas básicas, generando resultados de alta calidad. Este desempeño denota un compromiso proactivo con la mejora continua y una clara orientación hacia la excelencia, lo que lo posiciona como un referente dentro del equipo.</p> <p><b>3: Satisfactorio nivel de competencia:</b> cumple adecuadamente con los requerimientos fundamentales de la competencia, demostrando un desempeño correcto en la mayoría de las situaciones relacionadas con sus funciones. Su actuación es coherente con lo que se espera en el puesto, permitiéndole responder de forma efectiva a las tareas y desafíos cotidianos. Aunque su desempeño es adecuado, se percibe que aún existe margen para perfeccionar la aplicación de la competencia, lo que podría traducirse en una mayor eficiencia y calidad en sus resultados.</p>	

<p><b>2: Regular nivel de competencia:</b> conocimiento y aplicación parcial de la competencia, alcanzando de forma esporádica los requisitos básicos del puesto. Su desempeño es variable, ya que en algunas circunstancias logra actuar de manera adecuada, mientras que en otras se evidencia una ejecución deficiente. Este nivel indica que, aunque existen bases sobre las que se puede construir, es necesario reforzar y pulir ciertos aspectos para lograr un desempeño que responda de manera uniforme a las demandas del puesto.</p>	
<p><b>1: Bajo nivel de competencia:</b> conocimiento o habilidad mínima en la competencia evaluada. Su desempeño es deficiente y requiere supervisión constante para completar las tareas relacionadas. Presenta dificultades significativas para aplicar la competencia en su trabajo y necesita capacitación o apoyo inmediato.</p>	
<p>Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.</p>	
Comentario:	Excelente
	4 Muy bueno
	Satisfactorio
	Regular
	Bajo
<p>Adaptabilidad: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto internos como externos; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas. Implica la capacidad para conducir a la empresa en épocas difíciles, aprovechando una interpretación anticipada de las tendencias en juego.</p>	
Comentario:	Excelente
	4 Muy bueno
	Satisfactorio
	Regular
	Bajo
<p>Innovación y mejora continua: Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o con los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.</p>	
Comentario:	Excelente
	Muy bueno
	3 Satisfactorio
	Regular
	Bajo
<p>Comunicación efectiva: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara, precisa y comprensible la información requerida, asegurando que el mensaje sea comprendido correctamente por el/los receptor/es, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.</p>	
Comentario:	5 Excelente
	Muy bueno
	Satisfactorio
	Regular
	Bajo

Dinamismo: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.		
Comentario:		Excelente
		Muy bueno
		Satisfactorio
	2	Regular
		Bajo
Planificación y Organización: Capacidad para determinar metas y prioridades, y estructurar procesos que permitan alcanzar dichos objetivos de manera eficiente y eficaz, especificando etapas, acciones, plazos y recursos necesarios para determinado fin, para mantener el control de los procesos.		
Comentario:		Excelente
	4	Muy bueno
		Satisfactorio
		Regular
		Bajo
Conocimientos Técnicos: Capacidad para adquirir, mantener actualizados y aplicar de manera efectiva los saberes especializados, teóricos y prácticos, requeridos para el desempeño de una función específica. Implican el dominio de herramientas, metodologías y normativas propias del área profesional, así como la disposición para el aprendizaje continuo y la transmisión de conocimientos dentro del entorno organizacional. Estos conocimientos permiten analizar, diagnosticar y resolver situaciones con precisión, garantizando la eficiencia, la calidad y la innovación en los procesos.		
Comentario:		Excelente
	4	Muy bueno
		Satisfactorio
		Regular
		Bajo
Toma de decisiones: Capacidad para evaluar información de manera objetiva, identificar alternativas y seleccionar la opción más adecuada en función de los objetivos estratégicos, los recursos disponibles y las posibles consecuencias. Implica un análisis estructurado, el uso del juicio crítico y la consideración de riesgos e impactos a corto y largo plazo.		
Comentario:		Excelente
	4	Muy bueno
		Satisfactorio
		Regular
		Bajo
Negociación: Habilidad para identificar oportunidades, formular propuestas y persuadir, logrando soluciones mutuamente satisfactorias que impulsen el cumplimiento de objetivos organizacionales y el fortalecimiento de relaciones a largo plazo. Es la capacidad para alcanzar acuerdos beneficiosos, gestionando diferencias y alineando intereses de manera eficaz.		
Comentario:	5	Excelente
		Muy bueno
		Satisfactorio

		Regular
		Bajo
<p>Liderazgo: Habilidad de generar compromiso y obtener el respaldo de superiores y equipos para enfrentar con éxito los desafíos organizacionales. Implica dirigir e inspirar a las personas, fomentar el desarrollo del talento y mantener un clima laboral armónico y motivador, donde cada miembro se sienta impulsado a contribuir al logro de los objetivos comunes.</p>		
Comentario:	5	Excelente
		Muy bueno
		Satisfactorio
		Regular
		Bajo
<p>Atención al detalle: Capacidad de identificar, analizar y corregir con precisión cualquier discrepancia en la información, asegurando la integridad de los datos y el cumplimiento de las normativas de la empresa.</p>		
Comentario:		Excelente
	4	Muy bueno
		Satisfactorio
		Regular
		Bajo
<p>Aportes generales (en caso de que los haya):</p>		
<b>Puntuación Final:</b>		44
<p>Firma Evaluador:</p>		
<p>Firma Evaluado:</p>		

## ESCALA DE REFERENCIA DEL DESEMPEÑO:

	
NIVEL	ESCALA
Mal desarrollo de competencias	1 - 25
Regular desarrollo de competencias	25 - 34
Buen desarrollo de competencias	35 - 44
Excelente desarrollo de competencias	45 - 55

***-Según la puntuación obtenida, este colaborador evaluado, se ubica en el nivel: “Buen desarrollo de competencias” de la escala.***

A medida que se fue avanzando en el análisis de ambos archivos, las autoras, basándose en la información recolectada, elaboraron un nuevo Organigrama empresarial, que refleja de manera precisa los niveles jerárquicos y la interrelación entre los distintos puestos que conforman el esqueleto administrativo de la empresa.

Esta propuesta de mejora surge a partir de la constatación de que, hasta el momento, Grupo Forzani contaba únicamente con organigramas muy sencillos, tanto para el área de Acopio y Balanza, como para el área de Administración, documentos creados para un uso interno. La nueva versión, pretende integrar y optimizar la representación estructural de la organización, ofreciendo una visión más completa y detallada de su funcionamiento.

Cabe destacar que el mismo engloba al sector administrativo, ya que es el público de trabajo y no se han hecho indagaciones sobre los demás puestos restantes de la organización.

Para la realización del Organigrama se investigaron diversas plataformas de diseño. Sin embargo, al no poder dar con la correcta a criterio de las autoras, se decidió realizarlo en formato de Excel. El mismo, busca demostrar el orden jerárquico de cada posición existente en Grupo Forzani, cómo se dividen los puestos por áreas, y cómo se relacionan entre sí, dejando en evidencia, además, los puestos con posiciones a cargo.

Es un organigrama de estructura básica que fue rediseñado por las autoras del proyecto, a fin de brindar un mayor orden entre puestos y de esta manera, comprender con mayor claridad la disposición de los mismos. La forma en como fueron colocados los puestos de trabajo dentro de este Organigrama, fue deducida a través de las conversaciones con los diferentes Responsables de área, con la Gerente Administrativa y el Gerente de Acopio y Balanza. En el mismo, se pueden observar de manera clara, la identificación de cada área correspondiente al ámbito administrativo de Grupo Forzani, excluyendo, como se mencionó anteriormente, a los puestos que desarrollan tareas operativas.

En la cima de esta estructura se encuentra el nivel directivo, y como se puede visualizar, este es el eje articulador del sistema de la organización.

Por debajo del nivel directivo, se encuentran los dos puestos gerenciales. Por un lado, el puesto de Gerente Administrativa, el cual a su vez tiene a su cargo la mayor parte de las áreas, y por otro lado, el puesto de Gerente de Acopio y Balanza, el cual, como su nombre lo indica, tiene a cargo solo los puestos del área perteneciente al Acopio y Balanza.

Por último, por debajo de los puestos gerenciales, se despliegan las diversas áreas de la organización, cada una con roles y funciones específicas que contribuyen al manejo eficiente de los recursos y procesos internos. Estas áreas reflejan las funciones llevadas a cabo en la empresa, abarcando aspectos relevantes, tales como la gestión financiera, el control de Recursos Humanos, la administración de sistemas, entre otros. A su vez, cada una de estas áreas, cuenta con Responsables definidos, lo que promueve la transparencia en la ejecución de sus responsabilidades.

Por la manera de organizarse los puestos en el organigrama, se puede deducir que los mismos desarrollan una dinámica de trabajo más de tipo vertical. El orden de los puestos presentados allí, demuestra que todos estos, están al mismo nivel jerárquico, independientemente del área al que pertenezcan. Se puede observar, que todos los Responsables de áreas, están en la misma línea horizontal; mismo caso para los auxiliares o puestos por debajo de los responsables, esto afirma que no existen distinciones de autoridad entre ellos, y que las labores que cada uno realiza, se consideran equivalentes, en términos de jerarquía y posición dentro de la organización.

El Organigrama se puede encontrar en el anexo: “Organigrama de Grupo Forzani”, debido a que por su tamaño no puede ser presentado aquí como los demás formularios.

## 7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

### **7.1 Análisis detallado de la información recabada con los Responsables de áreas:**

A continuación, se realiza un análisis de la información brindada por los Responsables de las áreas administrativas de la empresa Grupo Forzani. Aquí se sintetizan los elementos más importantes.

La recolección de la información se dividió en tres etapas o categorías:

1. Una de ellas, abordando preguntas relacionadas al área de trabajo en general, hablando así del equipo de trabajo en sí.
2. Otra de las etapas, fue la orientada a recabar información para la elaboración de la evaluación de desempeño, con preguntas referidas a motivaciones, ambiente laboral, objetivos, etc. Tanto de su puesto como de los puestos que tiene a cargo.
3. Por último, una tercera parte de la entrevista se basó en preguntas orientadas a recabar información acerca de cada puesto, considerando el puesto del responsable entrevistado y los puestos que él mismo tenía a cargo.

Toda esta información fue necesaria y utilizada para completar y actualizar las Descripciones de Puestos, elaborar el formulario de Evaluación de Desempeño y diseñar un nuevo Organigrama posible para la empresa intervenida.

Cabe aclarar que lo expuesto en estos análisis, no es la única información utilizada para el desarrollo del trabajo, esto solo es una breve demostración de lo que se recolectó, relevando los datos más importantes.

Los análisis, representan lo conversado y la información cruzada entre las partes intervinientes, es decir, entre las autoras del proyecto y, en este caso, los Responsables.

- **Entrevista con la Responsable de Capital Humano:**

Aquí se analiza la información referida al puesto de Responsable de área y de su Auxiliar a cargo, revelando aspectos referidos a la configuración, competencias y desafíos inherentes a tal área.

Teniendo en consideración esto, y realizando una reflexión sobre las competencias requeridas para desempeñar el rol de Responsable de Capital Humano, se discute que, si bien existen descripciones formales que aluden a determinadas competencias como la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de organización y el liderazgo, a menudo no se define con precisión qué habilidades específicas al puesto deben poseer los responsables de área, así mismo sucede con el puesto de Auxiliar.

En este contexto, se subraya la importancia de la formación académica, en la que el puesto de Responsable tiende a inclinarse hacia la necesidad de contar con estudios universitarios, a diferencia del Auxiliar, para quien se considera suficiente una formación secundaria. Refiriendo a esto, quienes escriben, resaltaron la importancia de otorgarle mayor valor al puesto de Auxiliar de Capital Humano, colocando como requisito mínimo, el contar con una tecnicatura y/o curso específico del área, para una mayor efectividad a la hora de realizar las labores.

Continuando con este análisis, se expone, en cuanto a funciones operativas, cómo la Responsable de Capital Humano debe gestionar los procesos críticos que abarcan desde el reclutamiento y la selección del personal, hasta la administración de datos, el control de ausentismo y la liquidación de sueldos. La entrevista enfatiza la existencia de tareas cotidianas que, aunque repetitivas, revisten una importancia crucial en términos de cumplimiento de plazos legales y administrativos. Además, se destaca la necesidad de integrar herramientas tecnológicas que faciliten estas funciones, haciendo referencia a sistemas utilizados en la empresa como Gmail, Drive, Calendar y Meet. La conversación evidencia la percepción de que, a pesar de contar con recursos tecnológicos adecuados, el dinamismo del entorno y la rápida evolución de las herramientas, obligan a una constante actualización y adaptación.

En cuanto a los riesgos, la participante ofrece una mirada crítica sobre los desafíos inherentes a la posición de Responsable. Se identifican riesgos legales y operativos derivados del incumplimiento de plazos en la gestión de documentación, lo cual podría acarrear sanciones y multas, y afectar tanto la imagen institucional como la integridad del proceso administrativo. Además, se aborda el impacto de una comunicación ineficiente, que podría desencadenar problemas en la coordinación interna y, en consecuencia, influir negativamente en el rendimiento general del área. La conversación también subraya cómo los riesgos, aunque compartidos en distintos niveles del área, adquieren una dimensión particular en el rol de Responsable, en el cual las decisiones tomadas repercuten de forma directa en el funcionamiento global de la organización.

Por último, se explora el impacto del entorno laboral y los desafíos asociados. La entrevista pone de relieve la dificultad de equilibrar las demandas y objetivos de la dirección con las necesidades operativas y de los colaboradores, lo que implica una gestión que debe ser a la vez flexible y rigurosa. Asimismo, se reconoce la importancia de identificar y abordar las barreras que puedan limitar el desempeño, como la falta de comunicación efectiva o la ausencia de indicadores formales que permitan medir el éxito de las acciones emprendidas.

- **Entrevista con la Secretaria Ejecutiva:**

Aquí se analiza la información referente al puesto de Secretaria Ejecutiva y al puesto que de él depende, Recepcionista. Se abordan de manera extensa los procesos de evaluación del desempeño, los factores motivacionales, la influencia del entorno laboral y los desafíos específicos que enfrentan los puestos en cuestión.

La entrevistada destaca la importancia de un ambiente laboral positivo, haciendo hincapié en que un buen trato interpersonal y un entorno físico adecuado no solo facilitan la realización de las tareas diarias, sino que también se traducen en mayores niveles de motivación y compromiso tanto para ella como para sus colegas. Se evidencia que, además del factor remunerativo, el bienestar y la tranquilidad del espacio de trabajo, son elementos determinantes que favorecen la concentración y el rendimiento, especialmente

cuando se cuenta con una oficina propia que permite minimizar las distracciones generadas por el ruido y otros factores.

La misma señala que, el Desempeño de su personal a cargo, se evalúa de manera constante y se fundamenta en el cumplimiento oportuno de tareas y objetivos, los cuales ella misma genera en base a las necesidades que provienen del directorio. Se aprecia una clara tendencia a valorar la autogestión y la responsabilidad personal, ya que la ejecución de funciones que abarcan desde la coordinación de reuniones, la organización de agendas, la administración de reservas y la gestión de documentación, hasta el manejo de legados bancarios y correspondencia, exige una alta capacidad de adaptación y una interacción constante con distintos niveles jerárquicos. Este carácter multifacético del puesto resalta la necesidad de poseer competencias que trascienden lo meramente técnico, incluyendo también habilidades en comunicación, discreción, organización y capacidad para mediar en situaciones imprevistas.

Asimismo, se subraya la relevancia de contar con recursos tecnológicos adecuados para el desempeño efectivo de las funciones. La participante menciona la importancia de disponer de herramientas como un teléfono y una computadora en buen estado, ya que la carencia o deficiencia en estos recursos genera retrasos y puede aumentar la tensión laboral al no cumplimentar ciertos pedidos. La situación se agrava cuando se presentan problemas de conectividad o equipos obsoletos, lo cual afecta directamente la eficiencia y la capacidad para responder de manera ágil a las demandas de la gerencia y de los proveedores externos.

Otro aspecto crucial que se pone de manifiesto, es la consideración de los riesgos inherentes al puesto, especialmente en relación con la naturaleza sedentaria del mismo. La entrevistada destaca la importancia de realizar pausas activas para mitigar efectos negativos que conlleven a problemas de salud física. Esta reflexión se vincula claramente con la importancia del bienestar laboral, en la que la salud física y mental del empleado se reconoce como un componente esencial para mantener altos niveles de productividad y para prevenir el agotamiento a largo plazo.

Finalmente, se concluye que la función de Secretaría Ejecutiva y la de Recepcionista, se caracterizan por una alta complejidad operativa, en la que se combinan tareas administrativas, de comunicación y de coordinación en un entorno laboral marcado por

la necesidad de adaptarse a múltiples demandas de manera simultánea. La falta de una delimitación precisa de algunas responsabilidades y la presión constante por cumplir objetivos y responder a imprevistos hacen que competencias como la organización, la agilidad y la capacidad para manejar la incertidumbre, sean fundamentales. En conjunto, estos elementos establecen un escenario en el que los factores personales, tecnológicos y ambientales se interrelacionan e impactan en la configuración del desempeño y del bienestar laboral.

- **Entrevista con el Responsable del área de Sistemas:**

Aquí se profundiza en los factores que influyen en tal área, específicamente a los puestos que la componen, los cuales son, Mantenimiento y Senior Soporte IT.

El entrevistado, que ocupa el puesto de Senior Soporte IT, destaca, desde el inicio de su carrera laboral, su satisfacción con el tipo de trabajo que realiza, y en base a esto subraya que, a nivel personal, el entorno laboral—entendido como la conjunción de aspectos físicos, organizacionales y culturales—tiene un impacto significativo en su rendimiento laboral. En su relato, menciona que, aunque la cultura de la empresa está en un proceso de transformación, este cambio le resulta motivador, ya que le permite ver el crecimiento de la organización desde una estructura pequeña a una más amplia, lo cual le genera un sentimiento de pertenencia y satisfacción.

Continuando con la entrevista, esta persona, señala situaciones cotidianas en su puesto, que ponen de relieve la necesidad de que el ocupante desarrolle competencias referidas a una resolución rápida y efectiva de problemas. Por ejemplo, relata una situación en la que uno de los monitores dejó de funcionar al quedar desenchufado, lo que evidencia la importancia de que los problemas técnicos sean resueltos de manera autónoma antes de que el problema escale y llegue hacia él, minimizando así interrupciones y facilitando la continuidad operativa. Esta experiencia, deja en evidencia, que la capacidad para identificar y solucionar inconvenientes técnicos, se convierte en un pilar fundamental para el desempeño, tanto en su puesto como en el puesto de Mantenimiento.

El entrevistado, detalla que sus responsabilidades diarias en el área de sistemas se cruzan, y son tareas compartidas con las responsabilidades asignadas al puesto de Mantenimiento. Las mismas, abarcan desde la generación de informes operativos—como el seguimiento del consumo de combustible—hasta la provisión de soporte a sus compañeros y la verificación del correcto funcionamiento de la infraestructura tecnológica. Aunque estos dos trabajos se caracterizan por su naturaleza intangible, ya que gran parte de sus funciones se ejecutan “detrás de cámaras” y pasan desapercibidas para otros, él mismo enfatiza que, la efectividad en la resolución de problemas y el control previo y permanente de los sistemas, es crucial para el bienestar general de la organización, para que así, la organización pueda realizar sus labores sin interrupciones ni complicaciones.

En el ámbito de las competencias, el participante argumenta que, para ocupar puestos en Mantenimiento y Soporte, es imprescindible contar con un conocimiento técnico sólido. Explica que, si bien una formación académica puede resultar beneficiosa, la experiencia práctica y el aprendizaje autodidacta resultan igualmente determinantes para realizar las tareas relacionadas a estos puestos, como armar cableados, configurar routers o utilizar herramientas especializadas. En este sentido, menciona el uso de programas y aplicaciones como UltraVNC, NMAP, AnyDesk y DUDE, que le permiten monitorear y gestionar la red, evidenciando así, la necesidad de una formación continua, en un entorno tecnológico en constante evolución. Se podría evidenciar de esta manera, que el encargado de estos puestos, le da una mayor valoración a la experiencia, antes que a la formación académica.

Respecto a la evaluación de su desempeño, sostiene que su rendimiento se mide de manera indirecta, a través del cumplimiento eficiente de sus tareas y la capacidad para garantizar el funcionamiento adecuado de los sistemas, sin que existan objetivos formales preestablecidos. No obstante, sugiere que la implementación de indicadores claros y objetivos concretos, podría potenciar la evaluación del rendimiento en el área.

Como análisis final, su testimonio pone de relieve que la integración de competencias técnicas, la agilidad en la resolución de problemas y la capacidad de adaptación a un entorno en cambio permanente, son elementos esenciales para lograr un desempeño óptimo. Además, resalta la importancia de contar con recursos tecnológicos adecuados y

de fomentar una cultura organizacional que promueva la eficiencia y el crecimiento, aspectos que, en conjunto, determinan el éxito en la gestión del área.

Si bien, se percibe que en esta área no existe un puesto denominado “Responsable de...”, según la información recabada, el puesto de Senior Soporte IT tiene un mayor peso jerárquico que el puesto de Mantenimiento, aunque ambos, en oportunidades, desarrollen las mismas tareas. Esto a causa de que el mismo desarrolla tareas de mayor responsabilidad y es el puesto encargado de capacitar a la persona que pueda ocupar el puesto de Mantenimiento.

- **Entrevista con el Responsable del área de Finanzas:**

La entrevista presentada aquí, hace foco en los tres puestos que integran el área: Responsable de Finanzas, Auxiliar de Finanzas y Tesorero.

Iniciando con la misma, se destaca que el cargo de Responsable exige, como mínimo, una formación universitaria debido a la necesidad de manejar conceptos financieros complejos, tales como tasas de interés, negociaciones y análisis de oportunidades de financiamiento, lo que se traduce en una alta exigencia en cuanto a capacidad analítica y toma de decisiones estratégicas. En cuanto a los puestos que de él dependen, se hace un análisis en conjunto, de que el personal a ocupar estos dos cargos, no necesariamente necesitará tener un perfil de graduado universitario, se considera suficiente el estudio de una tecnicatura y/o cursos de capacitación.

El entrevistado, explica con detalle que, además de las competencias técnicas que debe desarrollar, tanto su puesto como los puestos a cargo, resulta fundamental la comunicación efectiva, la proactividad y el trabajo en equipo, elementos indispensables para coordinar tareas y resolver problemas cotidianos en un entorno caracterizado por el manejo de elevados volúmenes de dinero.

En este sentido, se subraya la importancia de la capacitación permanente para mantener actualizado al personal, especialmente en lo que respecta a nuevas herramientas tecnológicas y metodologías de control y supervisión. La entrevista también destaca los

riesgos inherentes al puesto, no solo en términos de vulnerabilidad ante fraudes o errores operativos—como el entrevistado detalla con la anécdota de una tentativa de estafa—sino también ante posibles ciberataques, lo que exige una constante alerta y capacidad de reacción inmediata ante cualquier irregularidad.

Asimismo, se observa una estrategia de rotación de tareas entre los miembros del equipo, orientada a potenciar el conocimiento transversal y a facilitar el aprendizaje práctico, lo que permite que cada integrante adquiera competencias adicionales y se familiarice con diversas áreas de la operación financiera. Esta práctica, además de mitigar riesgos operativos, contribuye a la cohesión del equipo y a la resiliencia del área, ya que permite una respuesta más flexible ante imprevistos y refuerza la capacidad de adaptación frente a las demandas cambiantes de la gerencia.

Por otro lado, la entrevista aborda cuestiones de liderazgo, evidenciando que el estilo directivo del Responsable, se orienta hacia la delegación y el fomento del crecimiento profesional, aunque también, se reconoce una carencia en la estrategia de desarrollo de carrera por parte de la empresa, lo que podría limitar la proyección a largo plazo del equipo.

Finalmente, se resalta que contar con los recursos adecuados—tanto tecnológicos como operativos—resulta crucial para el correcto desempeño de las funciones asignadas. El uso de herramientas modernas, desde sistemas informáticos hasta equipamiento especializado, como máquinas contadoras de dinero, permite optimizar procesos y reducir posibles errores, asegurando así el control riguroso de las operaciones financieras. En conjunto, se concluye que la eficacia del área de Finanzas, depende de una combinación de formación académica, habilidades interpersonales y el apoyo continuo en términos de infraestructura y capacitación, elementos que, en conjunto, configuran un entorno idóneo para enfrentar los desafíos.

- **Entrevista con el Responsable del área de Compras/Proveedores:**

La entrevista presentada aquí, hace foco en los cuatro puestos que integran el área: Responsable de Compras/Proveedores; Analista en IVA; Analista en Impuestos y Servicios y Administrativo de Compras.

La misma se centra, en primer lugar, en el puesto de Responsable de Compras, quien asume funciones de supervisión y coordinación del equipo, y desempeña a la vez actividades operativas, como la realización de compras y la gestión de proveedores. Se destaca que, si bien el rol requiere conocimientos básicos en contabilidad y administración –destacando la importancia del manejo de facturas, cuentas corrientes y la aplicación de principios contables–, también es imprescindible que el Responsable posea habilidades comunicativas y de negociación. Estas competencias, facilitan la obtención de las mejores condiciones en términos de precio, plazos y calidad en los procesos de abastecimiento, lo que se traduce en un impacto directo sobre la eficiencia y competitividad de la empresa.

Profundiza en la necesidad de que el encargado, no solo coordine las tareas operativas, sino que también, fomente un clima de participación y motivación entre los colaboradores, subrayando que la correcta coordinación y supervisión del capital humano resulta esencial para evitar discrepancias en los procesos, como pagos duplicados o errores en el manejo de cuentas corrientes, situaciones que podrían desembocar en consecuencias financieras adversas para la organización. Asimismo, se remarca la importancia de contar con herramientas tecnológicas adecuadas, como sistemas de gestión digitalizados y computadoras, que aseguren la trazabilidad y el correcto registro de las operaciones.

El análisis se extiende también a los puestos auxiliares, quienes, aunque comparten competencias básicas en términos de conocimientos contables y administrativos, se diferencian en la especialización de sus funciones. Por ejemplo, se hace una distinción entre Auxiliares orientadas a la gestión de impuestos y aquellas dedicadas al manejo del IVA, resaltando la relevancia de una formación específica para cada tarea y la necesidad de mantener una actualización constante de conocimiento, que les permita adaptarse a las

complejidades del entorno fiscal y normativo. En este sentido, la coordinación entre los distintos puestos se presenta como un elemento crucial para la integración de los procesos, ya que el éxito del área depende de la sinergia y del flujo de información que se establece tanto en reuniones periódicas, como en la comunicación diaria, facilitando la identificación y corrección oportuna de cualquier desviación.

Finalmente, la entrevista aborda los desafíos inherentes a la gestión del área de compras, destacando que la eficacia de los procedimientos depende, en gran medida, de la capacidad del Responsable para definir y transmitir objetivos claros, aun cuando estos no se formalicen numéricamente, es decir, aunque no estén escritos de manera formal. La ausencia de indicadores cuantitativos precisos se compensa, según la opinión del entrevistado, con un seguimiento a través del control de los listados de AFIP, de las cuentas corrientes y de los créditos fiscales, lo que permite evaluar de forma indirecta el cumplimiento de las metas operativas.

- **Entrevista con la Responsable del área de Contabilidad:**

En este caso, se dejará en evidencia lo conversado con la Responsable del área de Contabilidad, referido a su puesto y al puesto que, actualmente, depende de ella.

Comenzando con la conversación, la entrevistada resalta que su puesto contable si requiere de competencias específicas, destacando como principal factor, la formación profesional en contabilidad, sin restarle importancia al manejo de sistemas de gestión, herramientas digitales y conocimiento/experiencia en procesos administrativos. No obstante, destaca que, en su experiencia, el aprendizaje y la adaptación al puesto han sido procesos progresivos, más allá de los conocimientos que la misma ha adquirido previamente. Por tal motivo, se puede deducir, que lo primordial para ocupar este puesto, son los conocimientos adquiridos a través de la formación, ya que el método de trabajar o las herramientas con las cuales se desempeña la labor, pueden ser conocidas y aprendidas durante el proceso de inserción a la organización, e ir afianzando su uso con la experiencia.

Continuando, la misma comparte que, al incorporarse a la empresa, la contabilidad se manejaba con métodos manuales, lo que llevó a la necesidad de informatizar y estructurar procesos que, anteriormente eran gestionados de manera rudimentaria. En este sentido, resalta la importancia de la proactividad y la capacidad de resolución de problemas como competencias primarias del área, ya que la dinámica de la misma, implica responder constantemente a requerimientos imprevistos y tomar decisiones sobre la mejor manera de organizar la información financiera.

En cuanto a las funciones específicas del puesto, la entrevistada describe una variedad de responsabilidades que van desde, la elaboración de borradores de impuestos mensuales y el control de stock de cereales, hasta la coordinación con contadores externos, la gestión de contratos y la supervisión de auditorías internas. A pesar de la existencia de ciertas áreas diferenciadas dentro de la empresa, reconoce que muchas tareas terminan recayendo en el departamento contable, lo que exige un alto nivel de organización y planificación, tanto de ella como de la persona que se encuentra a su cargo. Asimismo, enfatiza la importancia de que la información contable refleje con precisión la realidad de la empresa, asegurando el cumplimiento de vencimientos y normativas fiscales sin necesidad de una supervisión constante, ya que se asume como una responsabilidad implícita del puesto.

Haciendo referencia a otro aspecto conversado en la entrevista, el análisis de los recursos tecnológicos y herramientas utilizadas en el área contable, la entrevistada señala que el manejo de Excel es fundamental para la gestión de la información, ya que, si bien la empresa cuenta con un sistema de información, persisten dificultades operativas que impiden su uso pleno.

La conversación también aborda los riesgos asociados al puesto, tanto en términos operativos, como de bienestar personal. Se destaca la gran responsabilidad que implica la gestión contable, dado que un error en los registros o el incumplimiento de un vencimiento, puede afectar directamente la capacidad operativa de la empresa, por ejemplo, impidiendo la comercialización de productos, debido a la falta de documentación presentada en tiempo y forma. Además, se menciona el impacto del trabajo en la salud mental, dado el nivel de presión y carga laboral que conlleva ocupar los puestos correspondientes a esta área.

Respecto al puesto de Auxiliar Contable, se describe como una posición que, según su criterio, no requiere necesariamente un título profesional, pero sí conocimientos básicos de gestión administrativa y manejo de herramientas digitales. La entrevistada enfatizó que prioriza la experiencia y la proactividad, sobre la formación académica, dado que el Auxiliar debe ser capaz de gestionar documentos, controlar facturas y resolver problemas operativos sin necesidad de instrucciones constantes. También hace mención, que la incorporación de personal para un puesto de Auxiliar del área, ha sido clave para optimizar el trabajo, permitiéndole delegar tareas y enfocarse en procesos más estratégicos y claves.

Por otro lado, la participante menciona que la medición del rendimiento, se basa en la capacidad de completar tareas de manera eficiente y precisa, sin la existencia de métricas o indicadores estructurados, esto a causa de la ausencia de objetivos formales preestablecidos en el área. De esta manera, se analiza que el Desempeño, se evalúa indirectamente a través del cumplimiento de las obligaciones fiscales y la correcta presentación de informes, en lugar de establecer objetivos cuantificables. Sin embargo, reconoce que contar con metas definidas con mayor claridad, podría contribuir a una mejor organización y planificación del trabajo.

Como cierre, se concluyó, que es un área la cual se podría beneficiar y acortar largos periodos de trabajo al implementar tecnología y herramientas ágiles relacionadas. Se puede deducir, además, que un equipo más completo podría beneficiar en cuanto a la reducción de carga y presión en el cumplimiento de las labores.

- **Entrevista con el Responsable del área de Acopio y Balanza:**

El área denominada como “Acopio y Balanza”, se diferencia de las demás áreas pertenecientes a Grupo Forzani, debido a que cuenta con un Gerente propio del área, a diferencia de las demás, que dependen del Gerente Administrativo. A su vez, este área, se subdivide en dos Responsables, por un lado, Responsable Comercial de Venta/Compras de Granos, y por el otro, Responsable de Acopio y Balanza.

El Responsable de Acopio y Balanza, es el que tiene a su cargo el siguiente puesto: Perito Clasificador de Cereales y a su vez, de este, dependen los puestos de: Auxiliar de Balanza y Liquidación de Granos; Administrativo de Balanza; y Operador de Logística y Control de Calidad.

Es relevante destacar que ambos responsables atendieron las interrogantes formuladas por las autoras. En este caso, se optó por recabar la información de manera dual, puesto que se consideró fundamental obtener una perspectiva integral de cada área, dado que ambos cuentan con el mismo equipo a su cargo. En el caso del Responsable de Acopio y Balanza, es importante mencionar que el mismo está abocado en su mayoría a tareas operativas, pero se consideró importante traerlo al estudio, ya que es el Responsable de los demás puestos administrativos.

El Responsable de Acopio y Balanza, comenta que durante casi treinta años de experiencia en la gestión de una planta de acopio de cereales, se ha identificado que el principal desafío reside en cumplir de forma eficiente, todas las responsabilidades inherentes al cargo. En ese ámbito, la recepción, acondicionamiento y almacenamiento del cereal, se constituyen en actividades esenciales, fundamentales para garantizar la calidad del producto final. Dichas tareas se realizan con el apoyo de equipos mecanizados especializados—como zarandas, norias y extractores de polvo—y se complementan con el empleo de tecnologías avanzadas, tales como sistemas de termometría en red, que permiten monitorizar de manera continua las condiciones de almacenamiento.

La complejidad de su cargo no se limita únicamente a los aspectos operativos, sino que también abarca la gestión del capital humano. La coordinación y el liderazgo resultan indispensables para resolver de manera efectiva los conflictos interpersonales, los cuales, en ocasiones, generan tensiones susceptibles de afectar el normal desarrollo de las labores diarias. En este sentido, se evidencia la necesidad de implementar estrategias de delegación y fomentar un ambiente laboral organizado y respetuoso, donde la incorporación de capacitaciones específicas en liderazgo y gestión de equipos, se perfilen como elementos fundamentales para potenciar el desempeño del encargado y su personal.

Adicionalmente, es un sector caracterizado por el avance tecnológico constante, se reconoce que la formación académica especializada, es una herramienta indispensable

para optimizar la toma de decisiones y la administración de los procesos. A pesar de contar con estudios secundarios completos y una vasta experiencia práctica, se subraya que el puesto se vería significativamente fortalecido con la incorporación de una formación superior, en áreas afines a los agronegocios o la gestión de plantas de acopio, lo que permitiría una integración más efectiva de la tecnología y una modernización de los procedimientos operativos.

Desde la perspectiva organizacional, a pesar de que los recursos tecnológicos y operativos actuales contribuyen a la eficiencia del funcionamiento general de la planta, la estructura jerárquica, presenta deficiencias en la implementación de mecanismos motivacionales. Se considera que esta limitación afecta la autonomía para la valoración interna del rendimiento, constituyéndose en un área susceptible de mejoras que podría favorecer un mayor compromiso y satisfacción en el equipo de trabajo.

Este análisis evidencia que, pese a los desafíos operativos y humanos, la eficiencia se alcanza mediante un manejo meticuloso de las tareas, el uso adecuado de la tecnología y la coordinación del personal. No obstante, para hacer frente a los retos de un entorno cada vez más exigente, resulta imperativo considerar la actualización profesional y el fortalecimiento de los sistemas de gestión interna, de modo que la experiencia práctica se complementa de manera armónica con una formación académica especializada, en beneficio del Desempeño global de la organización.

En la entrevista con el Perito Clasificador de Cereales, se pone en evidencia, como tema principal, la complejidad y la integralidad de las operaciones en el sector de Acopio y Balanza, donde se integran tareas operativas y administrativas para asegurar el correcto flujo de la mercancía y la veracidad de los registros. En primer lugar, se destaca la importancia de la preparación y registro de documentos de transporte, que detallan tanto el ingreso como el egreso de la mercancía en las distintas empresas involucradas, permitiendo generar facturaciones mensuales basadas en la cantidad de viajes realizados y en el costo asociado al transporte. Esta labor se complementa con la elaboración de certificados de depósito, que garantizan que la entrega de granos y otros productos se realice conforme a los estándares requeridos, y con la emisión de certificados de retiro para los productores y los RTE, fundamentales para validar las transacciones y la posterior liquidación de los movimientos.

Además, se observa un riguroso control sobre el movimiento y la calidad de la mercancía, a través de actividades como el calado de camiones, que permite evaluar la calidad del cereal y determinar la cantidad exacta de producto que ingresa al Acopio o al molino, así como el registro diario de los kilómetros recorridos por los camioneros, lo cual se integra en planillas que son remitidas al departamento de Capital Humano para su revisión y para asegurar la correcta liquidación de los sueldos. La coordinación con otros procesos, como el ingreso de datos en sistemas especializados y la actualización de la información de los productores, es esencial para mantener una trazabilidad precisa que facilite tanto el seguimiento de los contratos de compra de cereales como el ajuste de los stocks entre el molino y el acopio.

En este contexto, se evidencia una distribución de funciones entre los distintos puestos que conforman el área, en donde en cada rol, los colaboradores, cumplen funciones específicas que, a pesar de sus diferencias, se interrelacionan para garantizar el funcionamiento global del sistema. La asignación de tareas se realiza de forma dinámica, permitiendo que en situaciones de alta demanda o contingencia, los operarios puedan asumir funciones adicionales, para asegurar la continuidad de la operación. Es decir, que aunque cada puesto tenga asignada funciones/tareas específicas de sí, en la cotidianidad, los ocupantes rotan sus tareas, permitiendo que todos conozcan y sepan manejar todas las funciones del área.

Según el Responsable entrevistado, la experiencia práctica y el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo, se valoran por encima de la formación académica, ya que el manejo de maquinaria, la verificación de la calidad de la mercadería y la capacidad para adaptarse a cambios en los formatos o procedimientos, son aspectos críticos para el desempeño óptimo del puesto.

Por último, el análisis pone de relieve los desafíos constantes inherentes a la gestión del Acopio y Balanza, tales como la necesidad de mantener una documentación precisa y actualizada, que permita responder a las exigencias legales y regulatorias, el control riguroso del flujo de caja y la coordinación en la emisión de remitos y cartas de porte, tanto para los ingresos, como para los egresos. Asimismo, se resalta la importancia de contar con herramientas tecnológicas adecuadas, para garantizar que las tareas se ejecuten de manera eficiente y sin contratiempos.

En síntesis, el área sobre la cual se basó esta conversación, presenta una estructura compleja y multidimensional que demanda altos niveles de organización, comunicación efectiva y especialización técnica para asegurar la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento normativo en el sector agroindustrial, competencias claves a desarrollar para ocupar tales puestos mencionados.

- **Entrevista con la Responsable Comercial de Compra y Venta de Granos:**

Para comenzar con este análisis, se abordan las cuestiones relacionadas con el área de trabajo en general, poniendo especial énfasis en el equipo y en el entorno laboral en el que se desarrolla el trabajo. En este punto, se señalan aspectos fundamentales del clima organizacional y de la dinámica interna del equipo, tales como la importancia de la comunicación fluida, el establecimiento de relaciones de confianza y la coordinación entre los diferentes actores involucrados en la cadena de suministro. La entrevistada destaca que el éxito de las operaciones comerciales depende en gran medida de la colaboración y el compromiso de un equipo de trabajo que debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, se resalta la necesidad de mantener un ambiente laboral que favorezca la interacción y el intercambio de información, permitiendo la toma de decisiones informadas ante la volatilidad del mercado.

Continuando con el análisis, la participante subraya la importancia de que cada miembro del equipo se sienta parte activa de la organización y tenga claras las metas que debe cumplir. Se discuten temas como la participación en la toma de decisiones, la importancia de establecer indicadores de desempeño, y el seguimiento constante de las actividades, los cuales son elementos claves que permiten detectar de forma temprana desviaciones o áreas de mejora. Asimismo, se enfatiza que la claridad en la definición de objetivos, aunque no siempre estén formalizados, resulta crucial para que los colaboradores se comprometan y trabajen en pos de una mejora continua de los procesos operativos.

Por último, se hace foco en la evaluación detallada correspondiente a su puesto. En esta sección, se recaba información sobre las competencias técnicas y las habilidades interpersonales necesarias para desempeñar esta función, destacándose, por ejemplo, la importancia del conocimiento del mercado, la capacidad de negociación y la gestión de

riesgos en un entorno de alta incertidumbre. El perfil del Responsable, cuya función no solo implica la toma de decisiones estratégicas, sino también, el análisis de datos, la gestión operativa de las transacciones y el control de las variables comerciales y demás tareas asignadas a su puesto.

Cabe aclarar aquí, que a la Responsable Comercial de Compra/Venta de Granos, se la ha entrevistado aparte, ya que el área de Acopio y Balanza se subdivide y por lo tanto, existen dos puestos de Responsable en la misma.

- **Entrevista con la Responsable de Liquidación de Granos:**

En esta conversación, se destacan los aspectos relevantes del área de Liquidación de Granos, conformado por un puesto de Responsable de Liquidación de Granos, y un Administrativo de Compras/Productores.

Iniciado el diálogo con la entrevistada, la mismo destaca, como primer punto, que el puesto de Responsable, es una posición que requiere una formación especializada en contabilidad y conocimientos impositivos, lo que se traduce que es necesario que el ocupante sea profesional, preferiblemente Contador Público, que tenga experiencia en la aplicación de normativas fiscales y en la utilización de herramientas digitales como la plataforma de la AFIP. Esta exigencia académica y profesional se complementa con el desarrollo de habilidades personales como la organización, el manejo adecuado del tiempo, la capacidad de análisis y la toma de decisiones, aspectos fundamentales, según su criterio, para garantizar la precisión y la fluidez en las operaciones diarias del área.

La descripción de las funciones y responsabilidades, atribuidas a los dos puestos que conforman el área, evidencia la amplitud de tareas que se deben coordinar, entre las que se incluyen el control de pagos y cobranzas, la supervisión y registro de liquidaciones de distintos tipos, y la gestión integral de documentación vinculada a la operativa de ventas y compras de granos. La labor se extiende también a la emisión de reportes semanales y a la conciliación de cuentas corrientes, actividades que requieren un alto nivel de precisión y una coordinación estrecha con otras áreas, particularmente la de Finanzas. La

interacción constante con proveedores, productores y otros intervinientes del proceso, subraya la importancia de mantener una comunicación fluida y eficiente.

Por otro lado, el análisis revela, además, que la implementación de herramientas y recursos materiales, si bien resulta adecuada en términos básicos, se ve mermada por fallas tecnológicas que generan retrasos. La ineficiencia del sistema, no solo afecta la operatividad diaria, sino que también, tiene repercusiones en la exactitud de los registros contables y en la puntualidad de los pagos y cobranzas, lo que a su vez repercute en la liquidez del área de Finanzas. Estos inconvenientes tecnológicos se complementan con la existencia de riesgos inherentes a las actividades administrativas, entre los cuales se incluyen problemas de postura y estrés laboral, factores que afectan tanto la salud física como mental de los colaboradores.

A modo de continuar, según lo conversado, se evidencia una carencia de formación específica en temas relacionados con el sector cerealero y de acopio, lo cual limita la capacidad de los colaboradores para analizar y resolver problemas operativos complejos.

En síntesis, se puede observar, que a pesar de los errores y/o fallas que puedan existir, se visualiza en el equipo, mejoras en base al Desempeño del mismo, que aunque no sea medido por objetivos, se puede observar a través de la actitud proactiva y la disposición hacia aprender y adaptarse a las exigencias que el puesto implica. En este contexto, la implementación de un plan de capacitación y desarrollo, es un aspecto que, si fuera atendido, podría beneficiar a la organización.

- **Entrevista con la Responsable Administrativa de Molino Harinero:**

En esta conversación, se aborda los temas relevantes de los puestos que conforman el área destacada, los cuales son: Responsable de Molino Harinero y Auxiliar Administrativo de Molino Harinero.

Comenzando, la entrevistada señala que en cuanto a las competencias requeridas para el puesto de Auxiliar, destaca que, si bien no es imperativo contar con una formación académica específica, sí resulta esencial poseer conocimientos sólidos en administración

y manejo de procesos contables y operativos, como el control de ingresos, egresos, registros de producción y actualización de información, en los sistemas con los cuales se trabaja en la empresa. La participante, además, hace énfasis en la importancia de que la persona en el puesto, esté familiarizada con los procedimientos que abarcan desde, la confección de cartas de portes, hasta la generación de informes diarios y semanales, manteniendo una atención constante sobre la veracidad y precisión de los datos, lo cual resulta fundamental para respaldar la toma de decisiones en áreas superiores.

Asimismo, se subraya que el trabajo en el área, es altamente rutinario y, a pesar de que la operativa diaria se encuentra bien establecida, pueden surgir imprevistos que requieran de una respuesta rápida y coordinada. La actualización constante de la información y la agilidad para localizar y solucionar inconvenientes son aspectos que, de no ser atendidos, pueden generar retrasos y aumentar la carga de trabajo. En este sentido, la gestión de la caja, el control del stock de mercadería y la correcta emisión de facturas y remitos, constituyen responsabilidades críticas, que repercuten directamente en la salud financiera de la empresa. Es por ello, que resulta importante que la persona ocupante, pueda desarrollar las competencias necesarias para resolver estas tareas.

Por otro lado, en la entrevista, también se pone de relieve las limitaciones actuales en cuanto a los recursos y herramientas disponibles. La persona Responsable, comenta que, aunque se cuenta con herramientas básicas como la computadora, calculadora e internet, señala que la actualización y mejora de los sistemas de información es necesario para optimizar la eficiencia operativa. La deficiente implementación del sistema, que en su momento supuso una evolución importante, aún presenta fallas que obligan a recurrir a métodos manuales y complementar la información mediante planillas externas, lo cual puede generar un mayor margen de error, que desemboca en una situación de estrés en el equipo.

Finalmente, se aborda el impacto del entorno laboral en el desempeño de los colaboradores. La entrevista revela que, si bien el clima interno en el área se mantiene relativamente positivo, existen desafíos en la comunicación y coordinación con otras áreas que pueden afectar la motivación y la efectividad de los procesos. Se destaca la necesidad de fomentar un ambiente de colaboración, en el que se promueva el

compañerismo y se establezcan mecanismos claros de retroalimentación para mejorar tanto el rendimiento individual como el colectivo.

En conclusión, la entrevista ofrece una visión integral del funcionamiento del Molino Harinero, evidenciando la importancia de fortalecer la capacitación, optimizar los sistemas de información y mejorar la comunicación interna para garantizar una gestión eficiente y sustentable.

- **Entrevista con el Responsable Administrativo de Producción Agrícola:**

En esta entrevista, se lleva a cabo una conversación referida a los puestos que pertenecen al área mencionada: Responsable Administrativo de Producción Agrícola, y los dos puestos que de él dependen: Ingeniero y Auxiliar de Producción Agrícola.

La entrevista se orienta a reconocer las particularidades de cada cargo, subrayando que, en el caso del Auxiliar, el Responsable, valora que la persona cuente con conocimientos o formación relacionada con el área agropecuaria, si bien, señala que no es estrictamente excluyente que posea un título específico, ya que aprecia la importancia de la experiencia práctica y la disposición para aprender. Enfatiza la relevancia de que la persona esté familiarizada con conceptos inherentes al manejo del campo, tales como la planificación agrícola, el control de insumos y la gestión de stock, lo que facilita una integración más eficiente de la información operativa y contable.

En el caso del Ingeniero, es evidente un requerimiento más específico en términos de formación y experiencia, dado que el cargo demanda la capacidad para tomar decisiones fundamentadas en el análisis técnico y en la interpretación de datos complejos relacionados con la producción y el control de labores en el campo. Se menciona que el ingeniero debe poseer conocimientos amplios que le permitan, por ejemplo, identificar malezas o gestionar problemas relacionados con la maquinaria, lo cual resulta indispensable para optimizar la productividad. Además, se subraya que, si bien la formación universitaria es un factor importante, la experiencia práctica y el haber trabajado en contextos similares constituyen elementos diferenciadores que permiten una adaptación más rápida y efectiva a las exigencias del puesto. Por lo cual, se podría deducir

que para ocupar el cargo se valorará, además de los estudios específicos, cierto grado de experiencia en el desarrollo de las tareas solicitadas.

La conversación continúa relacionada al uso de herramientas tecnológicas y recursos digitales, evidenciando que, a pesar de disponer de software y sistemas destinados a la gestión de información, persisten desafíos en cuanto a la capacitación y la optimización de estos recursos. Se hace mención de la existencia de aplicaciones específicas, como la utilizada para el registro de labores y el monitoreo satelital, y se resalta la importancia de que los empleados aprovechen al máximo las funcionalidades disponibles, lo cual se ve limitado por la falta de capacitación adecuada. Esta problemática se traduce en la necesidad de revisar y actualizar, tanto los sistemas como los métodos de entrenamiento, para garantizar que la tecnología se utilice de forma integral y eficaz, contribuyendo así a la mejora de la productividad y la toma de decisiones.

Asimismo, en la entrevista se aborda de manera detallada la dinámica del trabajo en campo, donde se ponen de relieve los desafíos inherentes a la coordinación de labores y al manejo de la información en tiempo real. Se tratan aspectos relacionados con la planificación de las actividades, la recopilación de datos y la elaboración de informes, los cuales deben ser procesados de manera oportuna para evitar retrasos que puedan afectar otras áreas de la organización, como el análisis financiero. En este contexto, se enfatiza la importancia de contar con personal proactivo y con la capacidad de delegar responsabilidades, lo que a su vez permite una respuesta más ágil ante las contingencias propias del entorno rural.

Otra de las partes de esta conversación, sugiere la discusión sobre los riesgos asociados a los puestos, entre los cuales se pueden distinguir dos tipos de riesgos: aquellos inherentes al trabajo de campo, como los accidentes de tránsito y las posibles intoxicaciones por manejo de agroquímicos, y, por otro lado, los riesgos organizacionales, que se relacionan con la insatisfacción laboral derivada de la falta de un Sistema de Evaluación de Desempeño formal. Se percibe una preocupación por mantener un ambiente laboral que no genere competencia entre compañeros, resaltando la necesidad de establecer parámetros claros para la evaluación que sean percibidos como justos y que, a la vez, fomenten el crecimiento profesional sin deteriorar las relaciones interpersonales.

Sumado a esto, los factores motivacionales identificados en esta conversación, resaltan que la motivación de los colaboradores no depende únicamente de incentivos económicos, sino también del sentido de responsabilidad, la claridad en los objetivos y la disponibilidad de recursos adecuados para el desarrollo de las actividades diarias.

En síntesis, la entrevista permite constatar que la gestión en el ámbito agropecuario implica una interacción dinámica entre la capacitación técnica, la experiencia práctica y el uso adecuado de herramientas tecnológicas. La integración de estos elementos, resulta fundamental para afrontar los desafíos diarios y mejorar la eficiencia del Grupo.

- **Entrevista con el Responsable Administrativo de Producción Agrícola:**

Continuando con el ámbito agropecuario, en este apartado se hace hincapié en el área de la Ganadería, conformada por el Responsable Administrativo de Producción Ganadera; el Auxiliar de Producción Ganadera, y por último, el puesto de Veterinario.

Comenzando con el puesto de Veterinario, en esta conversación, se destaca que, el mismo sí exige una formación académica y una capacitación formal y continua.

Por otro lado, en el caso del Auxiliar, señala que, a su criterio, el ocupante no requiere de una formación académica o un título universitario. Se valora, por encima de la formación, la experiencia práctica en el desarrollo de las tareas, y conocimientos inherentes al manejo de animales y a la supervisión del campo.

Sin embargo, cabe destacar, que, aunque se converse sobre dos puestos diferentes, con requisitos diferenciales, se evidencia que, en reiteradas oportunidades, las tareas se combinan entre un puesto y el otro, compartiendo así, las responsabilidades que cada uno contrae. Estas tareas compartidas, abarcan desde la atención directa a los animales, hasta la coordinación de recorridos y la gestión del papeleo diario, como así también, lo relacionado a la facturación y los trámites.

La entrevista subraya que, aunque se valora el conocimiento técnico –por ejemplo, el manejo de herramientas digitales como el paquete Office y software especializado para

el registro de labores y el monitoreo satelital–, la experiencia y la habilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del trabajo en campo, son fundamentales. Se destaca que la presencia en el terreno, que implica desplazamientos considerables y la constante exposición a riesgos inherentes a la labor agrícola, demanda, no solo destrezas operativas, sino también, una elevada capacidad para gestionar situaciones de riesgo, tanto en términos de accidentes como de enfermedades zoonóticas.

Además, como ya se ha visto en entrevistas anteriores, se evidencia una preocupación por la falta de objetivos claros y la ausencia de un sistema de Evaluación del Desempeño que vaya más allá de la simple “supervivencia en el día a día”, lo cual repercute negativamente en la motivación de los colaboradores. En este sentido, la carencia de incentivos o premios, para estimular el rendimiento, se contraponen a la exigencia de cumplir con jornadas laborales prolongadas, generando un ambiente en el que el único motor es la necesidad económica.

En base a esto, la conversación finaliza poniendo de relieve la importancia de la organización y la comunicación en la coordinación de tareas, donde la ausencia de directrices claras desde la gerencia, y la falta de objetivos específicos, dificultan la optimización del trabajo y el alineamiento de esfuerzos entre los distintos niveles de la organización.

En síntesis, el informe refleja que el éxito en la gestión del área de Ganadería, depende de una conjunción de factores: la formación técnica adecuada y la experiencia práctica, el aprovechamiento óptimo de las herramientas tecnológicas disponibles y, sobre todo, la necesidad de establecer objetivos claros que permitan evaluar el desempeño de manera integral. El análisis resalta la urgencia de implementar mecanismos de capacitación y de evaluación que, a la vez, mitiguen los riesgos asociados al trabajo en campo.

## **7.2 Resultados alcanzados:**

La finalidad por la cual se desarrolló este proyecto, tomando como referencia a la empresa “Grupo Forzani”, fue poder brindar ayuda a este organismo mediante la organización de su estructura interna, debido a que, como se mencionó al comienzo del escrito, Grupo Forzani es una empresa que creció a pasos acelerados, provocando que la administración de la misma quede en manos de todos los conformantes, sin una distribución clara de las tareas, generando a su vez, un bajo nivel de eficiencia a la hora de desarrollar sus labores.

### ***ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:***

La implementación de un Organigrama actualizado y estructurado permitirá, a Grupo Forzani, contar con un documento que refleje el esquema de la organización, evidenciando la relación existente entre las áreas de la empresa.

En este caso, mediante la elaboración del organigrama para la empresa en estudio, se obtuvo la organización jerárquica de los puestos correspondientes al sector administrativo, plasmando con claridad y transparencia cada área existente y cada puesto que la compone, y de qué manera se relacionan estas áreas, como así también, los niveles de responsabilidad de los puestos.

Disponer de este documento es de importancia, debido a que Grupo Forzani contará con la representación visual de su estructura organizacional, pudiendo entender las líneas de autoridad, la distribución de las responsabilidades y la interrelación entre las distintas áreas funcionales. Esta claridad mencionada, contribuirá a la reducción de ambigüedades, respecto a los roles y fomentará un ambiente de transparencia.

Al disponer de la visión global de la empresa, Grupo Forzani podrá mejorar la coordinación entre áreas, distribuir las responsabilidades de manera equitativa y acorde a las competencias de cada equipo, y facilitar la toma de decisiones.

Por último, se puede definir como una herramienta importante para el desarrollo profesional de los colaboradores. De esta manera, los empleados de Grupo Forzani, podrán visualizar las posibilidades de crecimiento y las rutas de carrera existentes dentro de la organización, provocando el desarrollo del factor de compromiso y motivación.

### ***DESCRIPCIONES DE PUESTOS:***

La elaboración de las Descripciones de Puestos en la empresa Grupo Forzani, representó un avance significativo para la organización y gestión interna de los Recursos Humanos.

En primer lugar, se logró una delimitación clara y precisa de las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para cada posición, lo cual permitió establecer un marco de referencia uniforme y objetivo para la gestión del personal. Esta delimitación, junto con el Organigrama previamente diseñado, facilitó la visualización integral de la Estructura Organizativa, identificando de forma concreta la cantidad de puestos existentes, su distribución por áreas funcionales, los distintos niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia entre los mismos.

Gracias a esta claridad estructural, fue posible detectar solapamientos de funciones y oportunidades de mejora en la asignación de tareas, optimizando así la eficiencia y eficacia en los procesos internos. Además, las Descripciones de Puestos, se consolidaron como una herramienta estratégica para diversos procesos clave del área de Recursos Humanos, tales como la selección y reclutamiento de personal, la planificación de acciones de capacitación y desarrollo, la evaluación de desempeño y la definición de planes de carrera.

Al contar con Descripciones completas y detalladas, se logró una mejor correspondencia de los requerimientos necesarios para cada puesto y además, se pudieron establecer las competencias específicas de cada uno. Esto favorecerá procesos de selección más efectivos, un enfoque más focalizado en la capacitación y una evaluación más objetiva del desempeño individual y grupal.

Por último, este trabajo contribuirá de manera sustancial al fortalecimiento de la cultura organizacional, promoviendo un sentido de profesionalización, transparencia y

formalización dentro de la empresa. La existencia de Descripciones de Puestos claras y documentadas refleja una gestión más estructurada y estratégica del capital humano, lo cual impactará positivamente en la percepción interna de orden y seriedad institucional.

### ***EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:***

En cuanto a este punto, lo que se obtuvo fue la construcción de un formulario de Evaluación de Desempeño, que evalúa las competencias genéricas y específicas de cada área, perteneciente al sector administrativo de la empresa en estudio.

Grupo Forzani, al implementar el formulario de Evaluación de Desempeño por competencias, podrá obtener como resultado una mejora en el talento humano y en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Esta herramienta, permitirá identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el Desempeño individual de los empleados, lo que se traduce en un aprovechamiento óptimo de los Recursos Humanos disponibles, y en consecuencia, en el logro de resultados organizacionales más favorables.

La aplicación de este formulario, permitirá contar con un marco de referencia para la toma de decisiones estratégicas en materia de gestión del talento, fundamentadas en los datos obtenidos, los cuales serán medibles y comparables. Entre estas decisiones, se encuentran:

- Aumentos salariales: Estableciendo equidad y correspondencia entre el rendimiento y la remuneración.
- Promociones internas: Al reconocer y valorar el potencial y la trayectoria de sus empleados, la empresa podría optar por promociones internas que fortalezcan el sentido de pertenencia y la continuidad del desarrollo profesional dentro de Grupo Forzani.

Además de lo ya mencionado, esta herramienta posibilitará la detección de necesidades de capacitación, generando la oportunidad para diseñar programas formativos, que respondan a las brechas que se puedan identificar. Esto es esencial para garantizar que los

empleados cuenten con las competencias requeridas para enfrentar los desafíos del entorno laboral.

Del mismo modo, el proceso de Evaluación de Desempeño aplicado en la empresa, facilitará la identificación de personas claves dentro de la organización, permitiendo focalizar esfuerzos en el Desarrollo y retención de este talento esencial, para el crecimiento sostenido de la empresa. La detección de inquietudes y comentarios de los colaboradores, a través de un proceso de Feedback, genera un ambiente de comunicación abierta y de retroalimentación constructiva. Este clima, además de motivar al personal, refuerza la cultura organizacional al incentivar la mejora continua.

## 8. CONCLUSIONES:

El presente proyecto de intervención en Grupo Forzani permitió avanzar significativamente en el fortalecimiento de su estructura organizacional, estableciendo herramientas clave para una gestión más profesional y ordenada de los Recursos Humanos.

La elaboración del Organigrama y la definición de las Descripciones de Puestos, constituyen logros concretos que brindan claridad sobre la distribución de funciones, niveles jerárquicos y relaciones de dependencia dentro de la empresa. Estos instrumentos no solo visibilizan la estructura real de la organización, sino que también facilitan la planificación, la coordinación interna y la toma de decisiones.

En relación con la Evaluación de Desempeño, si bien su implementación no fue llevada a cabo aún, el diseño del sistema propuesto por quienes escriben, demostró ser viable, coherente y adaptable para la empresa en estudio. La propuesta que las autoras plantean incluye criterios claros, herramientas fáciles de usar y de aplicar, y un paso a paso detallado para que se logre la comprensión.

Con la aplicación de esta herramienta, Grupo Forzani podrá evaluar las competencias y medir el rendimiento de los colaboradores, para poder actuar en busca de mejorar la eficiencia y la manera de trabajar en la empresa. También se podrán identificar propuestas de mejora que sean necesarias y se adapten al puesto de trabajo. Promoverá, además, desarrollar una mejor comunicación entre los jefes y subordinados, mediante el Feedback que se brindará posterior a este proceso. Teniendo procesos estandarizados, justificados por el rendimiento de cada empleado, permitirá la toma de decisiones estratégicas por parte de la empresa, fomentando la equidad interna y promoviendo un clima de motivación y pertenencia.

Las autoras concluyen que las herramientas que se fueron desarrollando a lo largo de este proyecto, son viables a la empresa en estudio y fáciles para su interpretación y aplicación. Quienes escriben, consideran que en Grupo Forzani se podrá implementar en

poco tiempo, debido a que son procesos con los que la empresa ya está familiarizada, y con los que ya han comenzado a trabajar.

Este proyecto, les permitiría agilizar sus procesos, contando ya con las Descripciones de Puestos y el Organigrama, podrían fácilmente dar el siguiente paso, que es la aplicación de la Evaluación de Desempeño. Además, en este proyecto, se expresa con claridad la manera en la que se debería proceder para su implementación.

En base a la información analizada, las autoras concluyen que la implementación de una Evaluación de Desempeño, tendrá un impacto fundamentalmente positivo sobre los empleados de Grupo Forzani. En primer lugar, servirá como una herramienta objetiva para medir y reconocer los resultados de sus trabajos, algo de lo que, hasta el momento, carecen. Además, este mecanismo no solo permitirá la autoevaluación y el seguimiento de su propia evolución profesional, sino que también ofrecerá una imagen clara de su posición y aportes al cumplimiento de las metas organizacionales.

En conjunto a esto, el desarrollo de procesos de Feedback continuos, fomentarán un diálogo constructivo entre superiores y subordinados. Gracias a retroalimentaciones periódicas y bien estructuradas, cada trabajador podrá identificar con precisión sus fortalezas y áreas de mejora, recibiendo recomendaciones prácticas para elevar su rendimiento. Este intercambio bidireccional de información refuerza la motivación, aumenta el sentido de pertenencia y promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al desarrollo profesional de largo plazo.

En última instancia, la Evaluación de Desempeño y el Feedback derivado de ella, consolidarán un entorno de mayor transparencia, compromiso y eficacia en Grupo Forzani.

Para finalizar, se considera que la implementación de estos mecanismos reforzará de manera significativa el compromiso de los colaboradores con la organización, al generar una sensación real de escucha y reconocimiento. Al percibir que sus aportes son evaluados de forma objetiva y constructiva, los empleados interiorizarán la importancia de sus funciones y entenderán que su esfuerzo contribuye de manera tangible al cumplimiento de las metas organizacionales. Asimismo, recibir respuestas claras y fundamentadas sobre

su Desempeño, promoverá la confianza en el sistema de gestión del talento y fomentará una cultura de mejora continua, en la que cada individuo se sienta valorado y motivado a optimizar sus competencias profesionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Abdon, M. A., & Arato, F. (2015). Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso ALEX S.R.L.

Acosta, S., & Colombino, F. (2024). Proyecto de intervención sobre la estructura de puestos y detección de necesidades de capacitación en la Cooperativa Oreja de Negra.

Alfonso López Olalla. (2016). Plan de recursos humanos. En Curso de emprendimiento (Cap. 2). ESIC Editorial.

Alles, M. A. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica.

Allegue, R., Díaz, B., Expósito, L., Izquierdo, L., Izquierdo, V., Landázuri, B., Risco, J., & Rivarés, L. (2022). La evaluación del desempeño a examen: Tendencias actuales. Editorial Kolima Books.

Argüelles-Guerrero, O. (2007). Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México].

Arrieta, J. A., & Herrera, N. F. (1999). Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. McGraw-Hill.

Barone, S. (2009). Las estructuras organizacionales: Cultura, principios y modelos para la innovación.

Chiavenato, I. (2007). Administración de los recursos humanos (8.ª ed.). Primera Parte, Objetivos Organizacionales (p. 22).

Crehana. (2024). Evaluación del desempeño: Historia, implementación actual y perspectivas futuras en la gestión del talento. Recuperado de:

[https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/evaluacion-del-desempeno-historia-  
implementacion-actual-y-perspectivas-futuras-en-la-gestion-del-talento/](https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/evaluacion-del-desempeno-historia-implementacion-actual-y-perspectivas-futuras-en-la-gestion-del-talento/)

Daft, R. (2019). Teoría y diseño organizacional (12.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning. (Capítulo 3)

Dessler, G., & Varela-Juárez, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Pearson.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2003). La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI (2.<sup>a</sup> ed., Cap. 8). McGraw-Hill.

Evaluación de desempeño. (s.f.). Material de lectura sin autor ni año. (Aportado por Graciela Vanin).

Fernández Sánchez, E. (2013). Iniciación a los recursos humanos. Septem Ediciones. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/unraf/42048?page=58>

Fonseca, D. M. (2010). Importancia del organigrama en una empresa.

Gilli, J. J. (2017). Claves de la estructura organizativa. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/lc/unraf/titulos/114185>

Gonzales, F. (2008). La planificación estratégica de recursos humanos (p. 83).

Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores.

Guerrero, O. A. (2007). Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional. Universidad Nacional Autónoma de México.

Infantes, A. S., Mosquera Mansilla, M. C. (2012). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo de la fábrica Micelas S.A y propuestas de implementación a futuro de Evaluación de Desempeño.

Iranzo, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones (p. 13).

Loguzzo, A. (2024). Estructuras organizacionales: Elementos para el análisis y diseño de organizaciones eficientes. EDUNPAZ.

McGregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

Pereda Marín, S. (1993). Análisis y estudio del trabajo. Ed. EUDEMA Universidad.

Perussina Castillo, J. F. (2015). Diseño de un manual de descripción de puestos y modelo de evaluación de desempeño para el Hotel “La Colonia”. Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), Mazatenango, Suchitepéquez.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Administración (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. RH Sampieri, Metodología de la Investigación, 22.

Torres, J. L., & Jaramillo, O. (2000). Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte.

**ANEXOS:**

Aquí se presentan los documentos que se desarrollaron a lo largo del presente proyecto:

***-Descripciones de puestos:***

Link de acceso:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1lyvWckdsBZQmGSIHXq6MXM4hxSbhz8XdiIyMJNd3qQ/edit?usp=sharing>

***-Diccionario de Competencias:***

Link de acceso:

<https://docs.google.com/document/d/14CZ0iivNcVpGR4ybticGaKD5dX3wJwrP/edit?usp=sharing&oid=106876458196758706225&rtpof=true&sd=true>

***-Evaluación de Desempeño y Escala del Desempeño, para Grupo Forzani:***

Link de acceso:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1kK-c\\_wtGyX-23ZCrCmBPKpzOmg8hkoOv/edit?usp=sharing&oid=106876458196758706225&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1kK-c_wtGyX-23ZCrCmBPKpzOmg8hkoOv/edit?usp=sharing&oid=106876458196758706225&rtpof=true&sd=true)

***-Organigrama propuesto para Grupo Forzani:***

Link de acceso:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rdWncSAFkmhCMy5aAtGzU4KLt1yjZThG/edit?usp=sharing&oid=106876458196758706225&rtpof=true&sd=true>