



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS A LAS ORGANIZACIONES

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR

SOFIA BRAZZOLOTTO

PROFESOR TUTOR

LIC. JAVIER PAVÓN

MENDOZA - 2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	7
1. Antecedentes históricos.....	7
2. Concepto.....	7
3. Objetivos de la valoración del desempeño	8
4. ¿Qué desempeño se debe evaluar?	10
5. Responsable de la evaluación de desempeño	12
6. La función del departamento de recursos humanos.....	13
7. Frecuencia en la evaluación de desempeño.....	14
8. Beneficios.....	15
8.1. Beneficios para el jefe	15
8.2. Beneficios para el subordinado.....	15
8.3. Beneficios para la organización	16
9. Razones por las que fracasan los programas de evaluación de desempeño	16
10. Proceso de implementación de un sistema de evaluación	18
10.1. Fase del diseño	18
10.2. Fase de implantación.....	19
10.3. Fase de la aplicación	19
10.4. Fase de desarrollo.....	19
11. Enfoques y criterios de la evaluación de desempeño	19
12. Métodos de evaluación de desempeño	20
12.1. Métodos basados en características.....	21
12.2. Métodos basados en comportamientos.....	23
12.3. Métodos basados en resultados.....	25
12.4. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño	27
12.5. Otros métodos de evaluación de desempeño	28
13. Aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación de desempeño	29
13.1. Capacitación de los evaluadores.....	29
14. Mejoramiento del desempeño	33
14.1. Identificación de las fuentes de un desempeño poco eficaz	33

14.2.	Manejo del desempeño ineficaz.....	34
15.	Barreras del proceso de evaluación del desempeño.....	34
15.1.	Barreras metodológicas	35
15.2.	Elementos subjetivos de evaluador	35
16.	Relación con los demás subsistemas de recursos humanos.....	36
CAPÍTULO II: GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....		39
1.	Enfoques.....	40
1.1.	Enfoque anglosajón	40
1.2.	Enfoque francés.....	41
2.	Definición de competencias.....	42
2.1.	Las competencias laborales	46
2.2.	Responsabilidad en la definición de las competencias.....	48
2.3.	Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos.....	48
3.	Grados de las competencias	49
4.	Pasos necesarios de un sistema de gestión de competencias	49
5.	Esquema global por competencias	53
6.	Cómo aplicar la gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos.....	54
6.1.	Análisis y descripción de puestos.....	54
6.2.	Selección	54
6.3.	Evaluación de competencias.....	54
6.4.	Planes de carrera y sucesión	55
6.5.	Formación.....	55
6.6.	Desarrollo de personas	55
6.7.	Compensaciones.....	56
CAPÍTULO III: EVALUAR EL DESEMPEÑO EN UN ESQUEMA DE COMPETENCIAS.....		57
1.	Análisis de comportamientos.....	59
2.	La ponderación de la frecuencia en las conductas.....	64
2.1.	Método de corrección ascendente.....	64
2.2.	Métodos de corrección descendente	66
3.	Métodos de evaluación de desempeño por competencias.....	68
3.1.	Autoevaluación	69

3.2.	Evaluación del supervisor directo	70
3.3.	Evaluación 360°	72
3.4.	Evaluación de 180°	90
3.5.	Comité de calificación	91
3.6.	Mid Year Review o “Entrevistas de Progreso”	92
4.	Entrenamiento en la evaluación de desempeño por competencias	93
4.1.	Capacitación en el uso de la herramienta	93
4.2.	Capacitación para la entrevista de evaluación	95
4.3.	Entrenamiento para evaluaciones de 360° (o de 180°)	96
CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA		99
1.	Wines of Argentina	99
1.1.	Historia de la organización.....	100
1.2.	Estructura organizacional.....	101
1.3.	Evaluación de desempeño organizacional.....	103
2.	Análisis y desarrollo de una propuesta de evaluación de desempeño	104
2.1.	Tipo de evaluación de desempeño por competencias	104
2.2.	Competencias vs. objetivos	104
2.3.	Escalas de medición	105
2.4.	Perfiles de los puestos por competencia.....	109
2.5.	Relación con otros procesos de recursos humanos	113
2.6.	Beneficios para los evaluados y la organización.....	114
2.7.	Procedimiento de evaluación de desempeño de Wines of Argentina.....	114
CONCLUSIONES.....		122
BIBLIOGRAFIA		124
ANEXO A: “Diccionario de competencias y comportamientos”		127
ANEXO B: “Formularios de evaluación”		170

INTRODUCCIÓN

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, cómo marcha nuestra empresa, etc. La evaluación de desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones¹.

Motivada por la experiencia laboral en el ámbito de la “Evaluación de Desempeño por Competencias”, la autora del trabajo pretende demostrar que “La evaluación de desempeño por competencias, es una herramienta fundamental para el desarrollo de los recursos humanos de una organización”.

El objetivo de este trabajo es desarrollar la “Evaluación de Desempeño por Competencias”, como herramienta organizacional, para lo cual se abordará desde un marco teórico los distintos métodos de evaluación de desempeño, sus implicancias, beneficios y desventajas, como así también los conceptos claves de la “Gestión por Competencias de los Recursos Humanos”, para luego focalizar el análisis en la evaluación de desempeño basada en competencias. El principal interés es conocer sus bases, las ventajas que impone a los otros métodos de evaluación y su relación e integración con el resto de los subsistemas de recursos humanos. Finalmente el trabajo de investigación concluye con el análisis y diseño de un proceso de evaluación de desempeño basado en competencias para una organización real.

El desarrollo teórico de los temas antes expuestos, se basó en una búsqueda bibliográfica en libros, artículos online y tesis, mientras que los casos de aplicación práctica surgen de entrevistas e información provista por las organizaciones que se citan.

La elección de este tema para desarrollar el presente trabajo de investigación se basa en la importancia que en la actualidad ha adquirido la dirección estratégica de recursos humanos basada en competencias y dentro de la misma el importante papel de la evaluación de desempeño por competencias. Ésta se convierte en un factor indispensable de análisis y control, permitiendo identificar el nivel de desempeño actual del empleado y su nivel de contribución al logro de los objetivos y metas de la organización, con el objeto de poder

¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, (Bogotá, MC Graw Hill, 5ta Edición, 2001) pág. 354.

desarrollar profesionalmente a los evaluados, mejorar permanentemente los resultados de la organización y aprovechar adecuadamente los recursos humanos.

CAPÍTULO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS²

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son recientes, desde que una persona empleó a otra el trabajo de ésta fue evaluado. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, ya utilizaba un sistema para evaluar el desempeño y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaba la religión por todo el mundo.

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar sus ejecutivos. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

2. CONCEPTO³

La tarea de evaluar el desempeño, constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño es una función esencial que suelen efectuar las organizaciones modernas.

Para comprender este subsistema de la gestión de Recursos Humanos, comenzaremos a esbozar distintas definiciones.

En un sentido estricto, evaluar: es estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación

² CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 354 y 355.

³ CHIAVACCI, María C., *Evaluación de Desempeño*, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración N° 143, FCE – Universidad Nacional de Cuyo, 2008) pág 3.

*del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.*⁴

La evaluación de desempeño es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Como consecuencia de lo antes expuesto podemos concluir que la evaluación de desempeño:

*Es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización*⁵.

El propósito de evaluar el desempeño es la estimación cuantitativa, mediante la utilización de instrumentos, del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades de los puestos que desempeñan.

En definitiva, se trata de un proceso, que lleva implícitas tres fases⁶:

- Descripción e identificación de las áreas de trabajo a evaluar.
- La medición y valoración del rendimiento.
- El desarrollo del potencial humano.

3. OBJETIVOS DE LA VALORACION DEL DESEMPEÑO⁷

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 357.

⁵ HARPER y ROW, *Encyclopedia of Management* (1982). Citado por: CHIAVACCI, María C., op.cit., pág. 3.

⁶ ABS Escuela de Negocios, *Recursos Humanos, Gestión de Desempeño*, (Asturias, Curso 2º y 3º, Tema 6). Recuperado [Agosto de 2011] de:

http://www.blogs.ya.com/padilla/files/ABS_Tema_6_Gestion_del_Desempeno.pdf

⁷ *Ibidem*, pág. 2.

Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios:

- Selección de personal: valorar los criterios de selección, es decir, definir las capacidades y cualidades necesarias de las personas que deben ocupar un puesto determinado. Además, poner de manifiesto la validez o eficacia de una selección. Por último, revisar programas de reclutamiento y selección.
- Política retributiva: desarrollar una política de retribuciones e incentivos monetarios, basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución de cada persona en función de los objetivos del puesto.
- Motivación: contribuir como instrumento de mejora del clima organizacional, evaluando al trabajador de manera objetiva y no con criterios arbitrarios. Reconocimiento de los esfuerzos profesionales y personales. Por último, servir de apoyo y guía para los evaluados con resultados desfavorables.
- Desarrollo y promoción: obtener datos para el desarrollo de cada persona, los cuales permitirán diseñar planes especiales de formación y perfeccionamiento, desde el punto de vista técnico y de competencias. Además, servirán de base para desarrollar planes de carrera dentro de la organización y valorar el potencial de cada empleado, identificando personas claves.
- Comunicación: permitir la comunicación entre evaluador y evaluado referente a los resultados, objetivos y la planificación de acciones en forma conjunta; a cómo es percibida la actuación profesional; y a los parámetros que van a valorar la vida laboral de cada empleado. Esto produce una mejora en la comunicación y las relaciones interpersonales a nivel laboral.
- Adecuación al puesto de trabajo: obtener del trabajador información acerca de sus intereses y aspiraciones lo que facilita cambios en las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto. Además, identificar el grado de adecuación de las personas a su puesto.
- Descripción de puestos: analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo y los requerimientos que exige el mismo, analizando la capacitación que es necesaria para desempeñarse en el puesto correctamente.

Según el autor Idalberto Chiavenato⁸, los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

4. ¿QUE DESEMPEÑO SE DEBE EVALUAR?⁹

Al evaluar el desempeño de un empleado, no estamos interesados en su desempeño en general, sino en el desempeño en su puesto. El desempeño en un cargo, varía de persona a persona, ya que depende de innumerables factores condicionales, algunos de ellos son: la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, las habilidades y capacidades de una persona o su propia percepción del papel que desempeña.

La profesora Chiavacci menciona los enfoques que se pueden utilizar para calificar el desempeño de una persona:

- Habilidad-capacidades: habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- Comportamientos: trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad, honestidad.
- Resultados: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas.

Además de definir el enfoque a utilizar, se deben definir las características o factores sobre los cuales se va a evaluar el desempeño de una persona. Estas características o factores de evaluación deben cumplir con normas mínimas que garanticen la validez del sistema, las cuales se mencionan a continuación:

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, op.cit., pág. 364.

⁹ CHIAVACCI, María C., op.cit., pág. 4.

1. Deben ser representativas de los cargos desempeñados.

Las características o factores de evaluación deben ser relevantes para desempeñar correctamente las funciones del puesto que ocupa el evaluado, es decir, deben ser definidos de acuerdo a las especificaciones del puesto que ocupa el empleado. Deben descartarse aquellos que no son importantes para el desempeño de las funciones, salvo que se desee introducir con propósito de promociones o ascensos aquellas características que se requieren en los cargos correspondientes.

2. Deben ser significativos para las funciones de todos los cargos considerados en la calificación.

Deben ser factores importantes para todos los cargos cuyos ocupantes están siendo calificados con un mismo sistema. Este principio se conoce como la “universalidad del factor”.

3. Deben ser tan objetivos y medibles.

Eliminar los factores difíciles o imposibles de ser sometidos a observación o a lograr cierta tangibilidad, el objetivo es eliminar lo máximo posible la posibilidad de una apreciación subjetiva del desempeño.

4. No debe existir traslapamiento.

Deben definirse teniendo en cuenta que no se sobrepongan en significado dos o más factores, ya sea en su totalidad o en parte. El objetivo es evitar medir más de una vez el mismo factor.

5. Deben tener amplitud.

Los factores deberían considerar todas las características importantes exigidas por el cargo y no solo una parte de ellas.

6. Deben ser reducidas en cantidad como sea posible.

Un exceso de características dificulta y hace compleja la aplicación del sistema, así como un número excesivamente reducido hace perder objetividad y utilidad a la calificación.

Una vez seleccionados los factores con respecto a ellos es necesario:

a) Definirlos

Para evitar confusiones sobre lo que los evaluadores están calificando, es necesario definir cada una de los factores a evaluar de manera de que todos tengan el mismo concepto respecto a cada una de ellos. Esto aumenta la objetividad del sistema.

b) Ponderarlos

Cada uno de los factores, a partir de los cuales se evalúa el desempeño de una persona, no tienen la misma importancia relativa. Por ejemplo, el factor “conocimientos técnicos” es de gran importancia para calificar a un piloto, mientras que el factor “trabajo en equipo” también

importante porque debe coordinar su trabajo con el de otras personas, podría ser considerado a un nivel de importancia inferior que el primero, porque puede ser estimado como de menor trascendencia en el buen desempeño del piloto.

Es por eso que es necesario contemplar una forma de ponderación que asigne a cada factor la importancia relativa que tenga.

5. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Parafraseando a la autora María Chiavacci¹⁰, la evaluación del desempeño es responsabilidad primaria del supervisor inmediato del calificado, ya que éste es el que mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar.

El área de Recursos Humanos (RRHH) actúa como órgano asesor encargado del diseño, aplicación y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño, como así también del entrenamiento de los calificadores.

En síntesis el sistema de calificación es centralizado en cuanto a su diseño e implementación y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

Sin embargo, existen alternativas en cuanto a quien puede realizar la evaluación de desempeño, según el autor Idalberto Chiavenato¹¹, estas son:

- *El empleado*: algunas organizaciones permiten que el individuo realice su propia evaluación del desempeño. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- *El empleado y el gerente*: bajo un esquema de “Administración por objetivos” (APO), el empleado junto con su supervisor formulan los objetivos que van a regir para el empleado para todo el periodo bajo análisis. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos.
- *Equipo de trabajo*: el equipo de trabajo es quien evalúa el desempeño, programando con el empleado las medidas necesarias para mejorarlo.
- *El órgano de gestión del personal*: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. El área de RRHH es quien procesa e interpreta la información del desempeño de cada empleado, la que ha sido proporcionada por cada gerente. De

¹⁰ Ibídem, pág. 6.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto, op.cit., pág. 358

esta forma envía informes o implementa programas para la mejora del desempeño. Presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

- *Comité de evaluación*: en este caso la evaluación de desempeño está a cargo de un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. Evalúan en forma conjunta a un grupo de empleados de entre 20 y 30 personas. Recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento.
- *Evaluador de 360°*: consiste en la evaluación del empleado por las personas de su entorno, esto significa que es evaluado por sus supervisores, pares y subordinados, como así también por él mismo. Cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

6. LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS¹²

Como mencionamos, la responsabilidad del área de recursos humanos recae en el diseño, implantación y seguimiento del sistema de evaluación del desempeño.

No es responsabilidad del área la realización material de la evaluación. Se encarga de la elección del modelo, la forma y la normativa de funcionamiento del sistema, como así también, de impulsar el sistema, controlar su aplicación e implementar las mejoras necesarias para mantenerlo vigente.

Podemos concluir que sus tres funciones son:

- Dar soporte y apoyo a todos los implicados en el sistema: ofrecer explicaciones y aclaraciones de distintos aspectos del sistema, estimulándolos a aplicarlo de acuerdo a cómo se ha definido.
- Aplicar mecanismos de control sobre el sistema de evaluación.
- Comunicar los resultados de la evaluación: se deben comunicar en forma objetiva, destacando las áreas de mejora del desempeño, planes de acción, datos cualitativos o cuantitativos y conclusiones.

¹² ABS Escuela de Negocios, op. cit., pág. 4.

Figura 1. Funciones más importantes del área de recursos humanos en la evaluación de desempeño.



Fuente: ABS Escuela de Negocios, op. cit., pág. 5.

7. FRECUENCIA EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La práctica actual indica que la mayoría de las empresas se inclina por la evaluación anual o semestral y cuando se trata de trabajadores nuevos, su frecuencia es mayor durante el primer año. Esto se evidencia cuando la evaluación es formal, es decir que hay una planificación para su desarrollo.

De todas formas, la frecuencia en la evaluación del desempeño va a depender de factores tales como *los ciclos propios de la empresa*¹³. Por ejemplo, si se evalúa al personal en función de la producción, y el ciclo de este proceso es de 100 días, la frecuencia de la evaluación se ajustará a ese periodo.

Otro factor a considerar, es el *tiempo necesario para poner en práctica las correcciones necesarias* que demanden los resultados de las evaluaciones anteriores. Podría suceder que con evaluaciones de, por ejemplo, un mes de frecuencia, no existiera el tiempo suficiente para que el empleado mejore sus puntos débiles entre una evaluación y otra.

¹³ SCRIBD, *Métodos de efectuar Monitoreo*. Recuperado [marzo de 2011] de:

<http://es.scribd.com/doc/62778747/21/FRECUENCIA-DE-LA-EVALUACION>

E HOW – MONEY, *Frequency of job performance appraisal*. Recuperado [marzo de 2011] de:

http://www.ehow.com/info_7936498_frequency-job-performance-appraisals.html

Por último, hay que tener en cuenta cuál es la *tolerancia para interrumpir el trabajo actual* en pos de realizar el procedimiento de evaluación de desempeño. Llevar a cabo la evaluación requiere de ocupar tiempo de actividades presentes a fin de lograr un mejor desempeño en el futuro, hay que encontrar el equilibrio entre estos dos aspectos.

Más allá de lo antes expuesto, debemos recordar que los empleados son evaluados en cuanto al desempeño de sus tareas en forma continua, diaria o semanalmente, en forma informal.

8. BENEFICIOS¹⁴

Idalberto Chiavenato plantea que: *“cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo”*. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe y la organización.

8.1. Beneficios para el jefe

A continuación se mencionan los beneficios de la evaluación de desempeño para el jefe del evaluado:

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.
- Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.
- Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

8.2. Beneficios para el subordinado

Los beneficios que conlleva la evaluación de desempeño para el evaluado son los siguientes:

- Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, op.cit., pág. 365.

- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su autoconcepto.
- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

8.3. Beneficios para la organización

Algunos de los beneficios para la organización, que lleva a cabo un procedimiento de evaluación de desempeño, son:

- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.
- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos.

9. RAZONES POR LAS QUE FRACASAN LOS PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

En ocasiones y por diversas razones, los programas formales de evaluación de desempeño no proporcionan los resultados esperados.

Los autores George Bohlander, Arthur Sherman y Scott Snell¹⁵ enumeran las principales causas por las que estos programas fallan:

- El gerente carece de información respecto del desempeño real del empleado.
- Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
- El gerente no toma en serio la evaluación.
- El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
- El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
- El gerente carece de habilidades para evaluar
- El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.
- Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
- Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
- El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

Al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección el programa de evaluación no tendrá éxito.

Estos mismos autores, enumeran otras razones por las cuales los programas de evaluación podrían fracasar:

- Los gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten en el proceso es poco o nulo.
- A los gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.
- Los gerentes no son lo bastante diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
- El juzgador de la evaluación entra en conflicto con la función de ayuda del desarrollo de empleados.

Uno de los aspectos que condiciona el éxito de un programa de evaluación es la percepción de los empleados en cuanto a la justicia con la que se administra el sistema, ya que el proceso es fundamental para muchas decisiones de recursos humanos. Si lo perciben como injusto, lo considerarán una pérdida de tiempo. Aplicarán el proceso de manera mecánica, desempeñando un papel pasivo durante la entrevista de evaluación.

Otro punto a considerar es que, aunque las evaluaciones sean administradas con justicia, la política organizacional puede introducir sesgos. Los evaluadores podrían inflar las

¹⁵ BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, *Administración de Recursos Humanos*, (Mexico, Thomson Learning, 12° Edición, 2001) pág. 315.

calificaciones de sus empleados porque pretenden salarios más elevados para su personal o porque esto los hace lucir como buenos gerentes. Por otro lado, podrían sub evaluar a un empleado conflictivo para de esta forma transferirlo a otro departamento.

Para evitar estos problemas:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.
- Entrenar a los evaluadores. El éxito de un programa de evaluación depende de su inversión en capacitación y entrenamiento a los empleados.

10. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN¹⁶

En el proceso de implantación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases. A continuación se detalla cada una de ellas.

10.1. Fase del diseño

En esta primera fase, se definen:

10.1.1. Objetivos

Los *objetivos de progreso*, se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Los *objetivos de apoyo*, se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, *objetivos de supervisión*, ya que la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa.

10.1.2. Los destinatarios e implicados en el sistema

Se define en primer lugar a *quién se va a evaluar*, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego *quién es el responsable de realizar las evaluaciones*, ya sea desde el punto técnico y operativo.

¹⁶ERNST & YOUNG Consultores, *Manual del Director de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño*, pág. 8.

10.1.3. Enfoque, criterios, método y cuestionario

Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño.

10.2. Fase de implantación

Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño.

10.3. Fase de la aplicación

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.,

10.4. Fase de desarrollo

El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

11. ENFOQUES Y CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO¹⁷

*Los **criterios** del desempeño son indicadores, tasas o datos del resultado deseado, en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no solo, una lista de tareas, sino que describen lo que el empleado debe lograr en el desempeño de su puesto. Fijar criterios de desempeño, permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación¹⁸.*

¹⁷ Ibídem, pág. 10.

¹⁸ ABS Escuela de Negocios, op. cit., pág. 6.

Además de la selección de los criterios a considerar en la evaluación de desempeño, los responsables de la implementación del sistema deben optar por la uniformidad o la heterogeneidad de los mismos. La uniformidad de criterios implica que todos los empleados son evaluados a partir de los mismos criterios, posibilitando la homogeneización para toda la organización y el estudio comparativo de resultados.

Optar por la diversidad de criterios permite evaluar las peculiaridades de cada puesto, esta diversidad se justifica porque la esencia de cada puesto y los requisitos necesarios para la consecución de sus objetivos, son diferentes.

Actualmente, la tendencia es utilizar una fórmula mixta.

Teniendo en cuenta que cada criterio utilizado en la evaluación de desempeño de un empleado tiene una importancia relativa distinta, es necesario ponderarlos. De esta forma se conoce el aporte de cada empleado a la organización.

En cuanto a la selección de los criterios, se puede optar entre:

- Los criterios relacionados con la evaluación de las personas: se analizan capacidades, rasgos personales y de comportamiento del evaluado. La desventaja que presentan es que son susceptibles de recibir distintas interpretaciones por los distintos evaluadores.
- Los criterios relacionados con la evaluación de los resultados: son más objetivos que los anteriores y se utilizan para evaluar los resultados alcanzados por el evaluado y no sus características personales.

Por **enfoque**, se entienden las distintas formas de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño:

- Evaluación de las características, personalidad, actitudes de la persona.
- Evaluación de los resultados y logro de los objetivos profesionales.
- Evaluación de comportamientos.

12. METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Tal como plantean los autores Bohlander, Sherman y Snell¹⁹, la importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques.

¹⁹ BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, op.cit., pág. 327

Estos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la organización.

12.1. Métodos basados en características

Parafraseando a los autores Bohlander, Sherman y Snell²⁰, este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

12.1.1. Escalas gráficas de calificación²¹

Este método permite evaluar a los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El evaluador indica en una escala en qué grado el evaluado posee determinada característica. Se utiliza un formulario en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores.

Existen diferentes escalas gráficas de evaluación, las cuales se detallan a continuación:

- Escalas gráficas continuas: escalas donde solo están definidos los extremos.
- Escalas gráficas semi continuas: idénticas a las continuas pero se incluyen puntos intermedios.
- Escalas gráficas discontinuas: las posiciones de las marcaciones ya están fijadas y descritas con anterioridad, el evaluador solo puede seleccionar una de ellas.

Ventajas:

- Posibilita la visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Es de fácil aplicación y comprensión.
- Exige poco trabajo al evaluador, por su simplicidad.

²⁰ Ibídem, pág. 328.

²¹ CHIAVACCI, María C., op. cit., pág. 7.

Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, el instrumento no puede ajustarse a las características del empleado bajo análisis.
- Puede verse influenciado por errores de los evaluados, que determinan mediciones subjetivas del desempeño, por lo tanto los resultados pueden ser subjetivos.
- Presenta resultados generales.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

12.1.2. Elección forzada²²

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado²³.

Ventajas:

- Es un método de aplicación siempre, que no requiere preparación previa.
- Proporciona resultados libres de subjetividades, por lo tanto son confiables.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigen una planeación muy cuidadosa.
- Los resultados obtenidos son generales o globales, distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- No proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos.
- No proporciona al evaluador una noción anticipada del resultado de la evaluación.

12.1.3. Método de formas narrativas²⁴

Este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el desempeño de un empleado. Este proceso mejora cuando se

²² CHIAVACCI, María C., op. cit., pág. 8.

²³ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág 373.

²⁴ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias: Evaluación de 360 °*, (Buenos Aires, Ediciones Granica, 1 ° Edición, 2005) pág. 32.

le dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado.

Tiene sin embargo muchos problemas, es una tarea que exige mucho tiempo, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, por lo tanto, los buenos escritores brindarán evaluaciones más favorables de sus empleados, que aquellos con menor capacidad literaria.

12.2. Métodos basados en comportamientos²⁵

Como se mencionó anteriormente, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño basada en características, es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas.

Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos.

12.2.1. Método de incidentes críticos²⁶

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos).

Se trata de una técnica en la que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y negativos. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

Las ventajas de este método es que debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo, a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método.

12.2.2. Método de lista de revisión de conductas²⁷

Este método consiste en que el evaluador revise una lista de característica del desempeño o de conducta del empleado, que se consideran necesarias para el puesto que ocupa. Una lista para un vendedor de equipos de computación podría incluir afirmaciones como:

- Es capaz de explicar con claridad el equipo.

²⁵ BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, op. cit., pág. 331.

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 379.

²⁷ BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, op. cit., pág. 332.

- Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos avances tecnológicos.
- Tiende a ser un empleado estable.
- Reacciona con rapidez a las necesidades del empleado.
- Procesa los pedidos correctamente.

12.2.3. Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)²⁸

Una escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante el análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto a la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos.

Las escalas de calificación son desarrolladas por un comité que incluye a gerentes y subordinados. La tarea del comité consiste en determinar las características o factores del desempeño que son relevantes para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo. Luego se establecen anclas de conducta en forma de enunciados, para cada una de las dimensiones del puesto.

La ventaja que presenta este método es que, teniendo en cuenta que para su desarrollo participan empleados como así también personal de recursos humanos, se produce una mayor aceptación por parte de todos los miembros de la organización.

La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo.

12.2.4. Escalas de observación de comportamiento (BOS)²⁹

Esta escala es similar a la anterior, ambas se basan en incidentes críticos. La diferencia radica en que en lugar de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

Esta escala permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez.

Alguna de las ventajas que presenta este método es que: 1) Conserva su objetividad, 2) separa a los buenos empleados de los malos, 3) proporciona retroalimentación, 4) identifica las necesidades de capacitación.

²⁸ Ibídem, pág. 332.

²⁹ Ibídem, pág. 332.

12.2.5. Evaluación de desempeño por competencias³⁰

La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas.

Este método de evaluación del desempeño, es el objeto de análisis de éste Trabajo de Investigación, por lo que luego lo abordaremos en detalle.

12.3. Métodos basados en resultados³¹

Los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierto al sesgo o a la opinión subjetiva.

12.3.1. Mediciones de productividad³²

Los ejemplos clásicos de este método son: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos en función a la rentabilidad. De este modo se puede alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales.

Pero también tiene problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos.

³⁰ MINO DIAZ, Alba Lilian y FLORES VERA, Martha Irene, *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la dirección de recursos humanos y administración del honorable consejo provincial de Pichincha*, (Quito, Tesis de grado, Universidad Católica de Loja, 2009) pág. 47.

³¹ BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, op. cit., pág. 333.

³² *Ibidem*, pág. 334.

12.3.2. Administración por objetivos (APO)³³

Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la administración por objetivos. Consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable.

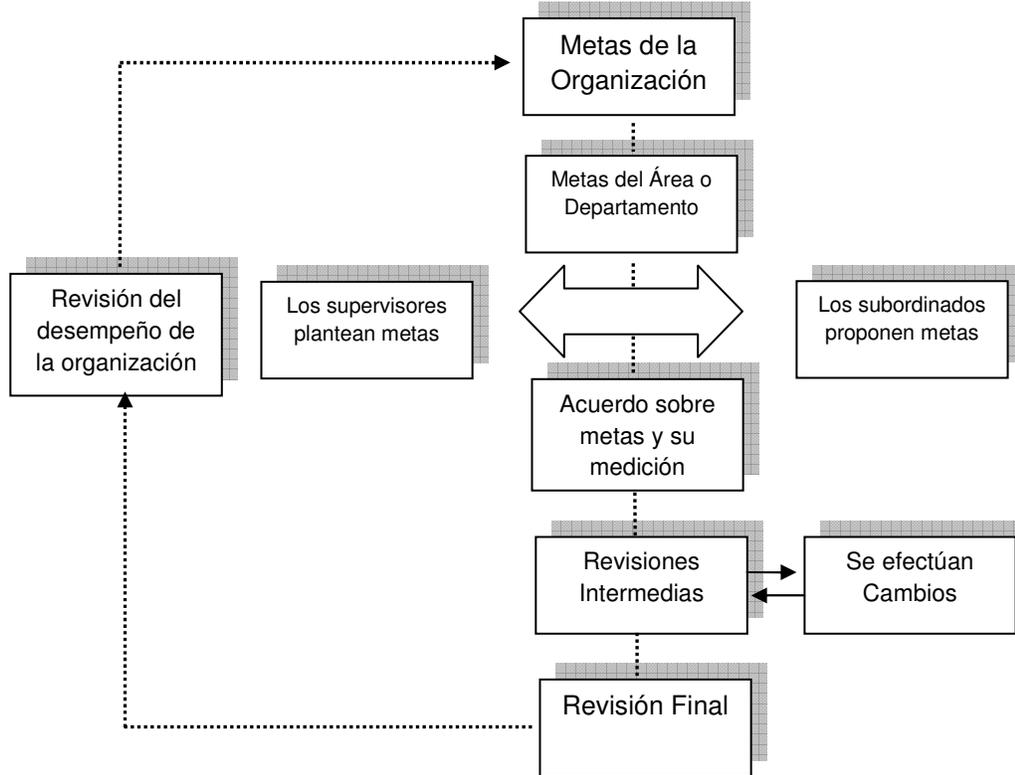
Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954, según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus supervisores, luego se utilizan esos objetivos para la evaluación de desempeño.

Como ilustra la Figura 2, una característica significativa de este ciclo es el establecimiento de metas específicas por parte del empleado, pero tales metas se basan en una declaración general de responsabilidades, preparada por el supervisor. Las metas establecidas por el empleado se analizan, se revisan, y modifican con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas. Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el empleado propone para alcanzarlas. Durante las revisiones periódicas, a medida que se obtienen datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada empleado hacia las metas. En este momento es posible cambiarlas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un periodo (por lo general de 6 meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado, apoyando su juicio en los datos reales en la medida de lo posible. La “entrevista” es un examen de la autoevaluación del empleado por parte del supervisor y del empleado en forma conjunta. Por último, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización.

Para concluir, al aplicar este método se realiza la comparación periódica entre los objetivos fijados para cada empleado, los resultados efectivos obtenidos y las conclusiones nos permiten ver los puntos débiles y fuertes de cada uno, como así también las medidas para el próximo periodo.

³³ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 36.

Figura 2. Ciclo de la Administración por Objetivos.



Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 35.

12.4. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño

A continuación se resumen las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño antes expuestos:

Cuadro 1. Ventajas y desventajas de los métodos de “Evaluación de Desempeño”.

	Ventajas	Desventajas
Método de “Características”	De fácil y rápido diseño, por lo tanto de menor costo. Fácil de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Método de “Comportamientos”	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y costo.

	subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	
Método de “Resultados”	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en el empleado un enfoque de corto plazo.

Fuente ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 36.

12.5. Otros métodos de evaluación de desempeño

12.5.1. Método de comparación por pares³⁴

Consiste en comparar el desempeño de dos empleados, colocando en la columna de la derecha aquel cuyo desempeño se considera mejor. Cada hoja del formulario será ocupada para el análisis de un factor de evaluación de desempeño, por ejemplo: productividad.

Es un método de aplicación muy sencilla, pero es muy poco eficiente. Su aplicación solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos.

12.5.2. Método de distribución forzada³⁵

Está basado en la consideración de que un grupo amplio de personas tiende a poseer una cualidad, según la distribución normal o curva de Gauss. Según la estadística, los resultados de la evaluación de los empleados deberían distribuirse aproximadamente según esta curva de Gauss. Ver gráfico 1.

Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño. Por ejemplo, podría optar por distribuir a los empleados así:

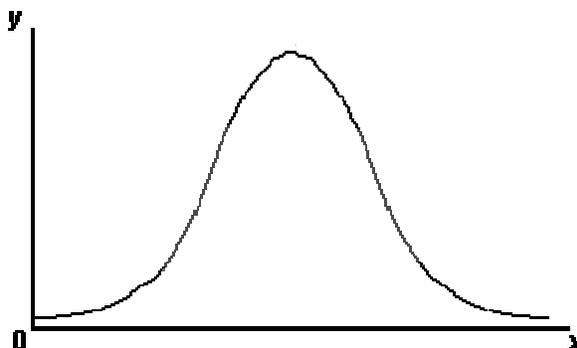
- 15% para desempeño sobresaliente
- 20% para desempeño superior al promedio

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 380.

³⁵ ABS Escuela de Negocios, op. cit., pág. 10.

- 30% para desempeño promedio
- 20% para desempeño inferior al promedio
- 15% para desempeño deficiente

Grafico 1. Campana de Gauss



Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados.

13. ASPECTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El éxito de cualquier programa con relación al personal requiere fundamentalmente confianza y credibilidad.

La autora Martha Alles³⁶ establece que para crear confianza y credibilidad deben reunirse tres elementos básicos. Una buena **herramienta**, apropiada al negocio y el tamaño de la empresa; un buen **instructivo** que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo; y **capacitación a los evaluadores**.

13.1. Capacitación de los evaluadores³⁷

Una debilidad de muchos programas de evaluación de desempeño es que los gerentes y los supervisores no tienen capacitación adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados. Debido a que carecen de normas precisas para evaluar el

³⁶ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 55.

³⁷ *Ibidem*, pág. 253.

*desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas veces sus evaluaciones no son directas y son carentes de significado*³⁸.

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo, cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc.

- Los responsables de las evaluaciones son los supervisores, el área de recursos humanos realiza actividades de supervisión, pero no es la responsable por las evaluaciones.
- Se debe capacitar a los evaluadores en cuanto a las técnicas de evaluación utilizadas.
- Deben evaluar en forma justa y objetiva.

13.1.1. Establecimiento de un plan de evaluación³⁹

Para lograr una mayor eficacia en los programas de capacitación estos deben seguir un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación de desempeño, ya que el evaluador debe conocer cuál es el propósito de la evaluación. Además, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realiza las evaluaciones, quien las efectúa y cuáles son las normas del desempeño. Por último, la capacitación deberá alertar a los calificadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos.

13.1.2. Eliminación del error de los evaluadores⁴⁰

La capacitación también debe focalizarse en eliminar los errores subjetivos que cometen los gerentes al evaluar y que repercuten en resultados subjetivos.

Con cualquier método de evaluación, es preciso tomar en cuenta cierto tipo de errores que podrían surgir. Algunos de ellos, que se explicarán en detalle más adelante, son el efecto "halo", efecto de contraste, tendencia central, etc.

³⁸ BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, op. cit., pág. 324.

³⁹ *Ibidem*, pág. 324.

⁴⁰ *Ibidem*, pág. 325.

13.1.3. Capacitación para la retroalimentación

En la entrevista de retroalimentación se produce la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado, siendo ésta un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño.

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro⁴¹. De nada sirve realizar una evaluación si el mayor interesado, el propio empleado, no llega a conocerla. Se le debe proporcionar información importante y significativa acerca de su desempeño para que pueda mejorarlo y así cumplir con los objetivos establecidos.

El autor Idalberto Chiavenato⁴², detalla los propósitos de la entrevista de evaluación de desempeño:

1. Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante la comunicación clara de su patrón de desempeño esperado. Cada jefe tiene sus impresiones personales y sus expectativas acerca de los subordinados. La entrevista le da la oportunidad al subordinado de conocer qué espera el jefe de en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, además de aprender las razones de esos patrones de desempeño, es decir, le permite conocer cuáles son las reglas de juego.
2. Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), identificando sus puntos fuertes y débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados. Muchas veces los empleados pueden creer que les va bien, desarrollando una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Al saber qué espera su jefe de él podrá ajustar y adecuar su desempeño a los patrones esperados.
3. Discutir empleado y supervisor, las medidas y planes de acción para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado. Entender cómo podrá mejorar su desempeño le permitirá participar activamente en su mejora.
4. Estimular una comunicación más abierta entre supervisor y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo, cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse. El desarrollo de una buena comunicación entre jefe y subordinado es un factor básico para el desarrollo de relaciones fuertes y sanas.

⁴¹ CARDOZO CUENCA, Hernán, *Gestión Empresarial del Sector Solidario*, (Ecoe Ediciones, 1ra Edición, 2007) pág. 39

⁴² CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 390.

Cuadro 2. Lista de un supervisor para la evaluación del desempeño.

<p style="text-align: center;">Lista de un supervisor para la evaluación del desempeño</p> <p>Calendarización</p> <ol style="list-style-type: none">1. Programar la entrevista y notificar al empleado con una antelación de 10 días o dos semanas.2. Pedir al empleado que se prepare para la sesión revisando su desempeño, los objetivos del puesto y metas de desarrollo.3. Dejar en claro que se tratará de la evaluación anual de desempeño. <p>Preparación para la revisión</p> <ol style="list-style-type: none">1. Revisar la documentación de desempeño que se recolectó durante el año. Concentrarse en los patrones de trabajo que se hubieran desarrollado.2. Estar preparado para dar ejemplos específicos de desempeño por encima o por debajo del promedio.3. Cuando el desempeño no alcance las expectativas, determinar los cambios que se deben realizar. Si el desempeño cumple o supera las expectativas, analizar esto y preparar un plan para reforzar el desempeño.4. Después de redactar la evaluación, hacerla a un lado por unos días y revisarla de nuevo.5. Seguir los pasos que requiera el sistema de evaluación de desempeño de la organización. <p>Realización de la entrevista</p> <ol style="list-style-type: none">1. Elegir un lugar cómodo y libre de distracciones. El sitio deberá invitar a una conversación franca y sincera.2. Analizar un punto a la vez durante la evaluación, abarcando las fortalezas y debilidades.3. Ser específico y descriptivo, no general ni crítico. Informar de las incidencias en vez de evaluarlas.4. Analizar y resolver las diferencias. Solicitar que se acepte la evaluación.5. Analizar y planear de manera conjunta acciones correctivas para el crecimiento y desarrollo.6. Mantener un enfoque profesional y de apoyo durante el análisis de la evaluación.

Fuente: BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, op. cit., pág. 327.

Un programa de capacitación para evaluadores deberá proporcionar algunos puntos generales que se deben considerar en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación.

La capacitación en habilidades específicas en las entrevistas de "Evaluación de Desempeño" tiene que abarcar al menos tres áreas básicas⁴³: 1) comunicación eficaz, 2) diagnóstico de causas de problemas de desempeño, 3) establecimiento de metas y objetivos. Es posible utilizar una lista para ayudar a los supervisores a prepararse para la entrevista de evaluación, la cual se detalla en el Cuadro 2.

⁴³ BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, op. cit., pág. 326.

En síntesis, la entrevista de evaluación de desempeño debe dar al empleado una idea clara acerca de cómo se está desempeñando en su trabajo (retroalimentación), establecer pautas para hacerlo mejor y planes de acción a seguir para utilizar mejor las aptitudes del subordinado.

14. MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

Citando a los autores Bohlander, Sherman y Snell⁴⁴, estos consideran que la entrevista de evaluación brinda las bases para observar deficiencias en el desempeño del empleado y elaborar planes para mejorarlo. A menos que se llame la atención del empleado sobre estas deficiencias, es posible que continúen hasta convertirse en algo muy serio. A veces quienes tienen un desempeño deficiente quizá no comprendan con exactitud que se espera de ellos. Sin embargo, una vez que se establecen con claridad sus responsabilidades, están en posición de iniciar la acción correctiva necesaria para mejorar.

A continuación se desarrollan las etapas necesarias para mejorar el desempeño de un empleado, planteadas por los autores previamente citados.

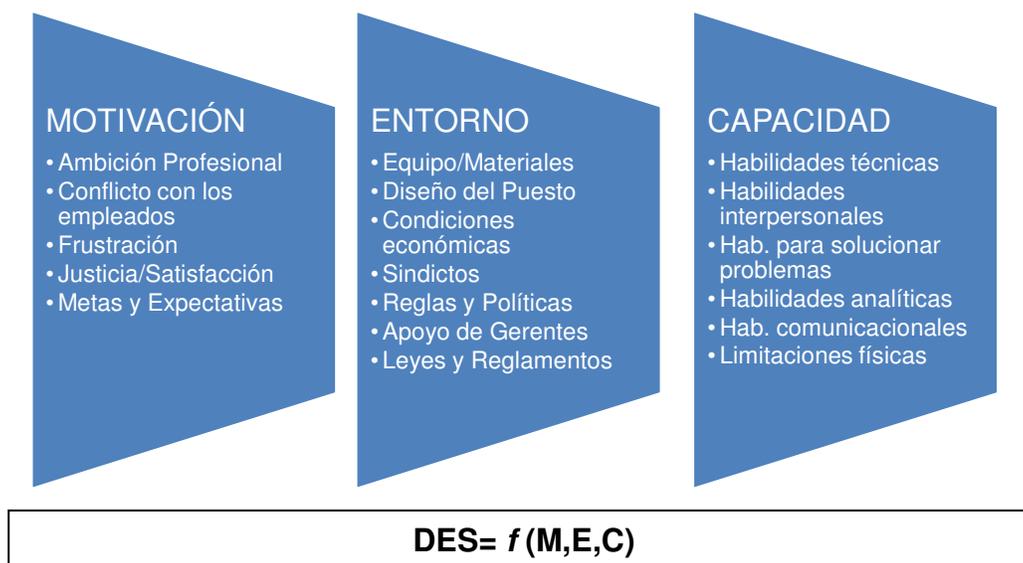
14.1. Identificación de las fuentes de un desempeño poco eficaz

El desempeño es una función de varios factores, pero los podemos resumir en tres aspectos básicos: la capacidad, la motivación y el entorno. Es poco probable que empleados talentosos, pero con poca motivación, puedan triunfar. Además, existen otros factores del entorno laboral, o incluso del entorno exterior (preocupaciones personales, familiares, y de la comunidad), que afectan el desempeño de forma negativa o positiva. Ver Figura 3.

Existen tres razones para que los supervisores deben determinar con precisión cuales son las causas del desempeño deficitario de sus empleados. En primer lugar, la determinación de las causas puede influir en la forma de evaluar el rendimiento (un supervisor evaluará al empleado en forma distinta si considera que su mal desempeño fue producido por una falta de esfuerzo que si cree que se debe a factores externos a su voluntad). En segundo lugar, la determinación de las causas puede ser una fuente de conflicto no explícito entre los supervisores y sus trabajadores. Esto se produce, por ejemplo, cuando la percepción del supervisor es distinta a la de los trabajadores, creando tensiones en la relación. Por último, la determinación de las causas afecta al tipo de soluciones que se escoge.

⁴⁴ Ibídem, pág. 342.

Figura 3. Factores que influyen sobre el desempeño.



Fuente: BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, op. cit., pág. 343.

14.2. Manejo del desempeño ineficaz

Una vez determinadas las causas de un desempeño deficitario en el empleado, se planean cursos de acción para corregirlas.

Con el objetivo de lograr un mejor desempeño laboral, algunos de los cursos de acción a implementar podrían ser: capacitación en aquellas habilidades o conocimientos necesarios para lograr un desempeño eficaz; transferir al empleado de puesto o departamento, de esta forma se convertiría en un miembro más eficiente para la organización; y establecer planes para lograr una motivación superior en los empleados.

Ante casos extremos, si el desempeño ineficaz persiste, se separa a la persona de la organización. De otras formas, cualquier acción que se tome para manejar un desempeño ineficaz, deberá hacerse con objetividad, justicia y reconociendo los sentimientos de los empleados.

15. BARRERAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO⁴⁵

Las barreras del proceso de evaluación de desempeño se clasifican en dos categorías:

⁴⁵ CHIAVACCI, María C., op. cit., pág. 14.

15.1. Barreras metodológicas

Estas barreras son inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:

- a. Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
- b. Dificultad de análisis del desempeño del individuo.

15.2. Elementos subjetivos de evaluador

Estos elementos pueden ser celos, preocupaciones y perjuicios que se desarrollan los evaluadores.

Cuando los evaluadores incurren en algunos de los errores que se mencionan a continuación, se producen mediciones subjetivas del desempeño. Esto conduce a distorsiones en la calificación, ya que el evaluador no logra conservar su imparcialidad.

- *Prejuicios personales*: el evaluador tiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos lo que puede distorsionar gravemente el resultado.
- *Efecto de acontecimientos recientes*: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.
- *Tendencia central*: algunos evaluadores evitan calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- *Efecto halo o aureola*: una determinada cualidad determina la evaluación completa de una persona. Por ejemplo, un calificado que tiene buena apariencia, puede recibir una calificación más alta sobre cualidades posiblemente no relacionadas, como confiabilidad y cooperación.
- *Lenidad opuesto Severidad*: movidos por el deseo inconsciente de agradar, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas. Refleja la tendencia a equivocarse hacia el lado generoso, para evitar controversias.
- *Efecto de contraste*: tendencia que implica que la evaluación del subordinado queda afectada por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.
- *Efecto contagio*: es la influencia de las evaluaciones pasadas en la presente.
- *Error de semejanza*: cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen a él.

- *Los logros pasados*: un excelente historial de un empleado, puede proyectarse sobre el presente.
- *Autocomparación*: si la persona no realiza el trabajo tal y como lo realizaba el jefe, obtendrá menor calificación.

La corrección de estas y otras situaciones, se realiza mediante una adecuada capacitación y la utilización de métodos de evaluación acordes con el tipo de empresa, el empleado, y los objetivos organizacionales.

16. RELACIÓN CON LOS DEMÁS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

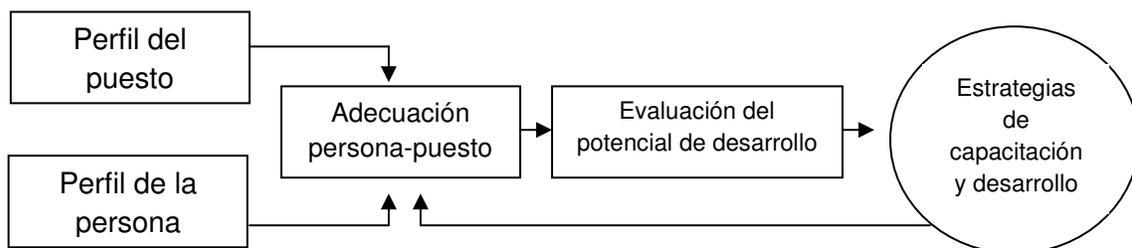
La autora Martha Alles⁴⁶, expone que la evaluación de desempeño es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros subsistemas.

En primer lugar, con la **descripción de puestos**, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo, y se definieron los objetivos a alcanzar en este año.

La descripción de puestos brinda información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí. Una evaluación de desempeño deberá realizarse siempre con relación al perfil del puesto, sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación a lo que se espera de ella en el puesto.

Confrontando el perfil del puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación puesto-persona.

Figura 4. Adecuación persona puesto.

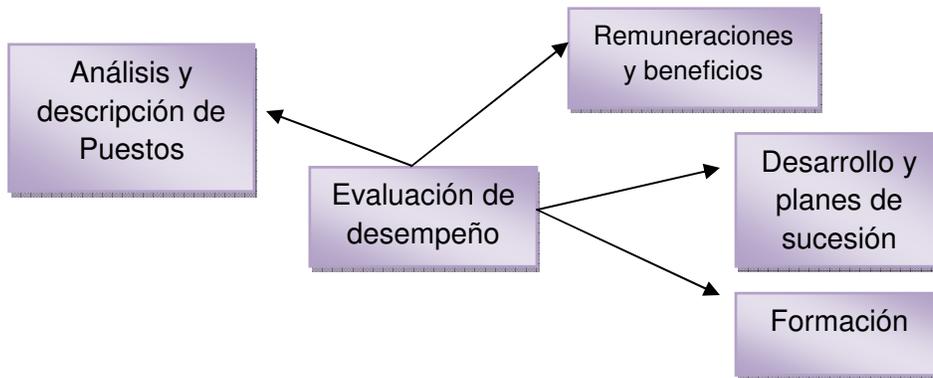


Fuente: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág. 264.

⁴⁶ ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, (Buenos Aires, Ediciones Granica, 2da Edición, 2010) pág. 263

Los resultados de la evaluación de desempeño se relacionan con otros subsistemas: **remuneraciones y beneficios**, y dos subsistemas vinculados con el desarrollo de personas: **desarrollo y planes de sucesión y formación**.

Figura 5. Relación entre subsistemas de recursos humanos.



Fuente: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit.. pág. 263.

La relación con el **subsistema de remuneraciones y beneficios**, se evidencia a través de las remuneraciones variables o aumentos en la remuneración que recibe el colaborador de manera mensual o quincenal, debido a la consecución de los objetivos planteados. Ante evaluaciones de desempeño satisfactorias se produce una modificación salarial, así como ante evaluaciones desfavorables se pueden producir recortes.

El **subsistema de desarrollo y planes de carrera** se relaciona con la evaluación del desempeño, ya que a partir de esta, se pueden identificar las personas con alto potencial, identificar puestos individuales a corto y mediano plazo, y con ambos elementos definir planes de carrera.

A partir de la identificación de debilidades y fortalezas en las personas evaluadas, es que se pueden definir cuáles son las competencias que deben desarrollarse para mejorar el desempeño.

El **subsistema de formación** que contribuye al desarrollo pero fuera de la organización, implica lograr que el perfil de la persona se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto (adecuación puesto-persona), adaptándolo a los permanentes cambios, mediante la capacitación.

Así es como comprobamos que los subsistemas de recursos humanos no están aislados, sino que se interrelacionan continuamente.

CAPÍTULO II

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La adopción del enfoque de competencias está relacionada con los cambios que se han ido manifestando actualmente a nivel global.

El autor Mertens⁴⁷ es quien plantea la relación entre el surgimiento del enfoque de competencias y los cambios productivos ocurridos a partir de la década del ochenta. La globalización produjo una exposición a la competencia mundial y una presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos.

Como consecuencia de esto, las empresas entendieron la necesidad de generar ventajas competitivas como la única forma de prevalecer en el mercado. Para Mertens el problema puede sintetizarse en el siguiente interrogante: ¿Cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Las estrategias de competitividad que comenzaron a implementar las organizaciones ya no generaban elementos de diferenciación a partir de sus activos fijos o financieros, sino a partir de sus estructuras organizacionales y de otros elementos intangibles como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

De esta forma toma relevancia como componente clave el factor humano. La estrategia de competitividad va a revalorizar el factor humano como fuente de diferenciación de la organización. Se tiene en cuenta el aporte que hacen las personas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de **competencias laborales**, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

⁴⁷ MERTENS, Leonard, *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo*, (Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997) pág. 3.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

1. ENFOQUES

Para comprender más profundamente el significado de la gestión por competencias, se presentan a continuación las dos corrientes diferenciadoras de esta temática.

1.1. Enfoque anglosajón⁴⁸

La corriente anglosajona en la gestión por competencias toma como punto de referencia el contenido del puesto de trabajo y su relación con la estrategia global de la compañía. Lo que nos lleva a señalar que las competencias están referidas a una situación de trabajo y, por tanto, es el campo de actuación de una empresa el que define las competencias de actuación necesarias para que dicha organización lleve a buen término sus fines y objetivos, y no el propio individuo.

Se orienta hacia las **competencias genéricas y universales**, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los ‘80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Para Valle León algunos de los autores más representativos de este enfoque son: Spencer y Spencer, R. E. Boyatzis, G. Hammel y C. K. Prahalad.

⁴⁸ VALLE LEON, IseI, *Sobre competencias Laborales*, pág. 4. Recuperado [Julio de 2011] de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

1.2. Enfoque francés⁴⁹

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza **en la existencia de competencias específicas**. Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Para Valle León, Claude Levy Leboyer es uno de los autores más representativos de esta corriente.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. Sin embargo las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

En estos días, el concepto de competencias, es muy utilizado en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas.

⁴⁹ Ibídem, pág. 4.

2. DEFINICION DE COMPETENCIAS

En el año 1973, David McClelland⁵⁰ demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto produjo la búsqueda de nuevas variables que fueran mejores predictoras del rendimiento laboral, a las que llamó **competencias**. Determinó durante sus investigaciones, que era necesario estudiar a las personas en su puesto para predecir con mayor eficacia su rendimiento, contrastando las características de quienes son exitosos en el desempeño de su trabajo con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que *realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo* (McClelland, 1973).

Para introducirnos a la definición de competencias abordaremos primero el concepto que elaboraron distintos autores, por un lado Spencer y Spencer⁵¹, pertenecientes a la corriente anglosajona y por otro lado, Claude Levy- Leboyer⁵² con un enfoque francés.

Los autores Spencer y Spencer evidenciaron que las pruebas de contenido tradicionales de aptitudes académicas y de conocimientos, junto con las calificaciones escolares y títulos obtenidos, no predecían el desempeño en el trabajo o el éxito en la vida.

Estos hallazgos los llevaron a buscar los métodos de investigación que les permitieran identificar las variables “**de competencia**”, que predijeran el desempeño en el trabajo.

Para ellos la competencia es *una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.*

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

⁵⁰ MC CLELLAND, David C. y WATSON, Robert Jr., *Power motivation and risk-taking behavior*, (Journal of Personality, 1973). Citado por: VALLE LEON, Isele, op. cit., pág. 2.

⁵¹ SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, (USA, John Wiley & Sons Inc, 1993). Citado por: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág. 59.

⁵² LEVY-LEBOYER, Claude. *La gestion des competences*, (París, Les éditions d'organisation, 1992). Citado por: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág. 64.

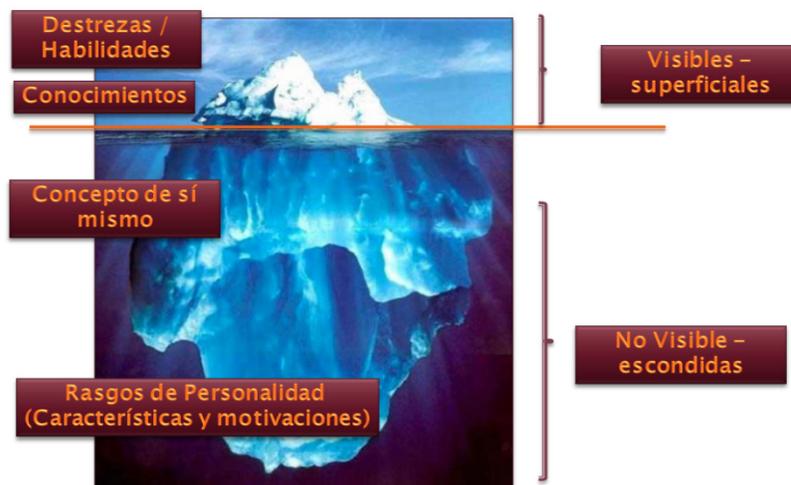
Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o prudente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican *formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.*

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

Estos autores introducen el “modelo del Iceberg”, donde dividen las competencias de las personas en dos grandes grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad. Según el esquema que plantean, existen dos tipos de competencias, centrales y superficiales (entiéndase por superficial a estar en la superficie).

Figura 6. Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer.



Fuente: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág 62.

En general las organizaciones seleccionan a los nuevos empleados en base a sus conocimientos y habilidades y asumen que posee la motivación y las características necesarias

para desempeñarse según lo requerido por el puesto. Lo contrario sería lo más económico: *las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para los puestos específicos*⁵³.

En los puestos complejos, es más importante que una persona posea las competencias necesarias, más que las habilidades relacionadas con la tarea o acreditaciones académicas, para predecir un desempeño superior. La manera más económica de cubrir estos puestos, es determinar si los candidatos poseen la motivación y las competencias necesarias para cubrirlo.

Expusimos hasta aquí el tema de competencias en base a autores norteamericanos, haremos un pequeño resumen de cómo aborda el tema la autora francesa, Claude Levy-Leboyer. Esta autora resume el tema de la siguiente manera⁵⁴:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces en una situación dada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Para esta autora por más que las competencias sean individuales, estas están en estrecha relación con las competencias claves de la empresa.

Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. En cambio, las competencias de la empresa utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta a la consecución de los objetivos. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

⁵³ ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág. 63.

⁵⁴ *Ibidem*, pág. 64.

A continuación se mencionan otras definiciones de competencias basadas en el comportamiento y el mejor desempeño, que nos permiten aproximarnos a la definición de competencias que adoptaremos en este trabajo de investigación:

- Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, solo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos⁵⁵.
- Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad⁵⁶.
- Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable⁵⁷.
- Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conductas observables, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización (Electricidad de Caracas).
- Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles, así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados (Buck Consultants, Inc.).
- Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave del negocio (Petróleos de Venezuela).
- Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado⁵⁸.

⁵⁵ MARELLI, Anne, *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*, 2000. Citado por: VARGAS ZUÑIGA, F., *40 preguntas sobre competencia laboral*, (Montevideo, Cinterfor, 2004) pág 122.

⁵⁶ RODRÍGUEZ T., Nelson y FELIÚ S., Pedro, *Curso Básico de Psicometría*. Citado por: VARGAS ZUÑIGA, op.cit., pág 122.

⁵⁷ ANSOARENA CAO, Álvaro, *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, (Barcelona, Paidós Empresa, 1996). Citado por: VARGAS ZUÑIGA, op.cit., pág 122.

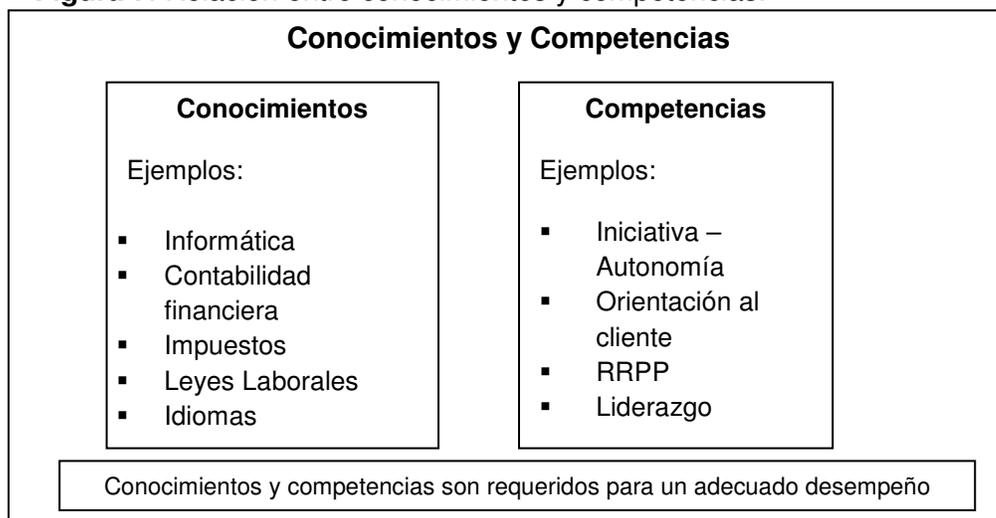
⁵⁸ Definición de la Real Academia Española.

A los fines de utilizar una única definición de competencias adoptaremos la de la autora Martha Alles⁵⁹:

El término **competencias** hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

En este trabajo de investigación, al hablar de competencias nos estamos refiriendo a competencias “conductuales”. La aclaración tiene lugar, ya que algunos autores podrían considerar a los conocimientos como competencias. Los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión, a partir de ahora, cuando queremos referirnos a conocimientos usaremos solo ese término.

Figura 7. Relación entre conocimientos y competencias.



Fuente: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág. 82.

2.1. Las competencias laborales⁶⁰

Existe en diversos medios, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.

Cuando se habla de **gestión por competencias** se hace referencia a un modo de management o de gestión, una manera de “gestionar” los recursos humanos de una

⁵⁹ ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág. 82.

⁶⁰ *Ibidem*, pág. 68.

organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, es beneficioso tanto para la empresa como para los empleados.

Por otro lado, existen distintas definiciones de **competencias laborales**. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre la Formación Profesional, perteneciente a la OIT).

La Organización Internacional del Trabajo impulsa a nivel global una serie de programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad.

A modo de ejemplo comentaremos el modelo mejicano en materia de competencias laborales, presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), en un documento de 1998, destinado a ser aplicado en ese país. Dice el mencionado documento: *se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si al algo al que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo, es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es, entonces, uno más de los atributos de la persona – en su carácter de trabajador- y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y solo si está bien definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.*

La principal diferencia que podemos identificar entre estos dos tipos de competencias, radica en el punto de partida, es decir fueron creadas para un objetivo diferente. El modelo de competencias laborales en ningún caso se plantea como un modelo de management o administrativo, aunque puede ser aplicado en el marco de las organizaciones. Su objetivo es la identificación y certificación de conocimientos y habilidades (competencias laborales) de personas que no poseen título o certificado.

En cambio los modelos de management se diseñan en función de las competencias (conductuales) y modifican los distintos subsistemas de Recursos Humanos de la organización.

2.2. Responsabilidad en la definición de las competencias⁶¹

La definición de las competencias es un tema de suma importancia, por lo que esta responsabilidad recae en la máxima conducción de la organización, siendo imprescindible su compromiso y participación. La definición de las competencias no puede dejarse en manos de un menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas. Si se trabaja con una consultora externa ésta deberá definir las competencias con la ayuda del nivel superior de la organización, ya que las “competencias” de cada compañía son las que a esa en particular le permite ser exitosa. Por lo tanto no se utiliza la definición estándar de, por ejemplo, liderazgo, sino la que esa empresa en particular defina como liderazgo.

Los llamados “diccionarios de competencias”, que abordaremos más adelante, son elaborados para cada organización en particular, ya que será ella misma la que deberá definir sus propias competencias o factores claves del éxito.

Las competencias tal cual se definan se aplicarán a las diferentes funciones y procesos de recursos humanos.

2.3. Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos⁶²

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el que son necesarias. Para Alles, por ejemplo, la competencia “capacidad de aprendizaje” tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia pensamiento estratégico, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Podemos encontrar otro ejemplo de este concepto en la competencia liderazgo. No se requiere el mismo liderazgo para el CEO de la compañía que para el jefe de personal. Estas dos últimas posiciones requieren la competencia liderazgo, pero en un grado o nivel diferente.

Teniendo en cuenta que las organizaciones son dinámicas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen.

⁶¹ Ibídem, pág. 73.

⁶² Ibídem, pág. 73.

3. GRADOS DE LAS COMPETENCIAS⁶³

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, además de definir competencias, es necesario fijar distintos grados para cada una de ellas. Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. La autora Alles, presenta el siguiente ejemplo para representar lo antes expuesto:

Liderazgo

- a) **Alto.** Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.
- b) **Bueno.** Es reconocido en su entorno laboral como líder y modelo a seguir. transmite a las personas los valores y la visión del negocio, y éstas depositan su confianza en él.
- c) **Mínimo necesario.** Mantiene la motivación de las personas y asegurar que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
- d) **Insatisfactorio.** El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en grados, se los debe designar a los distintos puestos. El nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para una posición, por lo tanto, no es asignado a un puesto. Las competencias no se asignan en un grado negativo.

La apertura en grados depende de cada organización, pueden utilizarse cinco niveles o más. Otra forma de abrir una competencia en grados, consiste en tres grados positivos y uno negativo, o cuatro positivos y uno negativo.

Independientemente del esquema que se adopte, debe ser aplicado en la organización de manera uniforme. No se recomienda en una misma organización utilizar los dos modos para abrir una competencia en grados.

4. PASOS NECESARIOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE COMPETENCIAS

Parafraseando a la autora Alles⁶⁴, para trabajar en un sistema de gestión por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la visión de la

⁶³ Ibídem, pág. 74.

empresa: *hacia dónde vamos*, los objetivos y la misión: *qué hacemos*, y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *cómo lo hacemos*.

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima conducción de la empresa.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implementar la gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- Implementación del sistema

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: son exigidas para un grupo de personas, con un corte vertical, por área, y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Usualmente se combinan ambos colectivos.

En los descriptivos de cada puesto se definen las competencias y el grado requerido de cada una de ellas, necesarias para que el empleado se desempeñe exitosamente. Sin embargo, no es suficiente indicar el nombre de cada competencia, tanto las competencias como los grados deben estar definidos en un documento denominado *diccionario* o *catálogo de competencias*⁶⁴, confeccionado a medida de cada organización.

Es importante hacer hincapié acerca de cómo se define una competencia y sus grados, ya que muchas organizaciones trabajan de manera incorrecta. Deben definirse mediante frases explicativas. Si los distintos niveles fuesen definidos sólo con una palabra, por ejemplo, "Grado A": nivel excelente de la competencia, se estaría trabajando de un modo erróneo. Sin una definición del grado y sin los ejemplos de los comportamientos observables, no se disponen de un modelo de competencias.

⁶⁴ *Ibíd.*, pág. 75.

⁶⁵ Ver Anexo "A".

Ejemplo de competencia y sus grados, tal como figuraría en un diccionario de competencias:

Cuadro 3. Competencia “Iniciativa”. Definición y grados.

Iniciativa	
Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
A	Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para crear planes de contingencia y ser promotor de las ideas innovadoras.
B	Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidades para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
C	Capacidad de tomar decisiones en momentos de crisis , tratando de anticiparse a las cuestiones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D	Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Fuente: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág. 86.

En función del mencionado diccionario de competencias se definen luego ejemplos de comportamientos, compilados en un documento que se denomina *diccionario de comportamientos* y que también se prepara a medida de cada organización.

En el cuadro siguiente se muestra el ejemplo de la definición de una competencia y los comportamientos asociados. En todos los casos será necesaria la definición de aquellos comportamientos por los cuales se evidencia que la competencia no está desarrollada.

Cuadro 4. Ejemplos de comportamientos asociados a un nivel de la competencia “Iniciativa”.

INICIATIVA: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	
<i>Comportamientos usuales con relación a una actitud proactiva frente a crisis u oportunidades potenciales</i>	Los comportamientos se ubican en grado
<ul style="list-style-type: none"> - Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa. - Se adelanta a los posibles problemas o situaciones poco definirlas, que requieren de visión a futuro, y diseñan estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos. - Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ellos elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización. - Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación. - Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgo en su equipo y en los demás miembros de la organización. - Motiva a sus colaboradores y los involucra en la toma de decisiones, y acepta y valora sus ideas y sugerencias. 	GRADO A

Fuente: ALLES, Martha, *Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*, (Buenos Aires, Ediciones Granica, 1° Edición, 2005) pág 206.

La diferencia entre un documento y otro radica en que en el *Diccionario de Competencias* se definen estas, por ejemplo, la capacidad de liderazgo o de trabajar en equipo. En cambio en el *Diccionario de Comportamientos* se muestran ejemplos de conductas para cada grado de la competencia, para facilitar la identificación de las mismas a través de comportamientos observables. Los comportamientos constituyen los hechos que demuestran la competencia y su grado, es decir, evidencian la capacidad existente con relación a cada competencia.

El descriptivo de puesto por competencias que se expone en el Cuadro 5 corresponde con una posición de Gerente de Recursos Humanos en una empresa de servicios.

El diccionario de comportamientos será el documento que usará tanto el especialista de recursos humanos o capital humano como el cliente interno para evaluar competencias en los distintos subsistemas de recursos humanos que se explicarán brevemente más adelante.

Cuadro 5. Ejemplo de “Descriptivo de Puesto de Gerencia de Recursos Humanos”.

Descriptivos de puestos: competencias

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		x		
Orientación a los resultados			x	
Calidad de trabajo		x		
Ética		x		
Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo		x		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
Competencias específicas para el área de RRHH				
Comunicación /Capacidad de entender a los demás	x			
Habilidad/Pensamiento analítico/conceptual		x		
Adaptabilidad - Flexibilidad			x	
Negociación	x			
Iniciativa - Autonomía		x		

Fuente: ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág. 87.

5. ESQUEMA GLOBAL POR COMPETENCIAS⁶⁶

Un esquema de gestión por competencias se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectadas y/o modificados todos los procesos de recursos humanos.

Martha Alles menciona las características para implementar con éxito un sistema de gestión de recursos humanos por competencias. Éstas son:

- Que el modelo sea aplicable y no teórico.
- Comprensible para todos los integrantes de la organización.
- Útil para la empresa.
- Fiable.
- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

La gestión de los recursos humanos por competencias se relaciona con dos aspectos básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización

⁶⁶ ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos...*, op. cit., pág. 79.

estén alineadas con la estrategia y, por otro lado, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

Cuando los sistemas son diseñados adecuadamente y llevados a la práctica de manera correcta, la situación que se plantea es de tipo “ganar-ganar”, es decir, es beneficiosa para ambas partes, evaluador y evaluado.

6. COMO APLICAR LA GESTION POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

Martha Alles desarrolla en su obra⁶⁷ las implicancias de la gestión por competencias en cada uno de los procesos de recursos humanos. Los mismos se exponen a continuación.

6.1. Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que debería encarar, una vez definidas las competencias, es la descripción de puestos por competencias. Este es un aspecto básico, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Esta etapa se utiliza tanto el diccionario de competencias como el de comportamientos.

6.2. Selección

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos del puesto (conocimientos y competencias), ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

6.3. Evaluación de desempeño

Cuando implementan un esquema de gestión por competencias, las empresas se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible desarrollar la competencia?

⁶⁷ Ibídem, pág. 88.

Muchas de estas preguntas sólo podrán responderse si la organización realiza una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. La medición de competencias puede realizarse a través de las siguientes herramientas:

- Assessment (ACM).
- Entrevistas por incidentes críticos (BEI).
- Fichas de evaluación.
- Una evaluación de desempeño por competencias.

La evaluación del desempeño por competencias, se basa en la observación de las conductas requeridas para el empleado según la descripción de su puesto basado en competencias.

6.4. Planes de carrera y sucesión

Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a los requerimientos para el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

6.5. Formación

Para implementar programas de formación en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del personal. Este aspecto se denomina desarrollo de competencias, y se sugieren tres vías para llevarlo adelante: autodesarrollo, entrenamiento experto y codesarrollo.

El nivel de desarrollo de las competencias del personal se determina a partir de la evaluación de desempeño.

6.6. Desarrollo de personas

Si una organización tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relaciona ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en base a las competencias requeridas por esta y de ese modo alcanzar su misión y visión.

Para el desarrollo de competencias de las personas, la autora Marta Alles⁶⁸ ha desarrollado una serie de “productos” especialmente diseñados para ayudar y apoyar en esa tarea:

- Guías de desarrollo de competencias: consiste en una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada una.
- Codesarrollo: actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de “formador de formadores”.
- Jefe entrenador: bajo un esquema similar al anterior, se han desarrollado una serie de variantes en que las personas tienen otras a su cargo o bajo su supervisión, de la capacidad de ser entrenador de sus empleados.

6.7. Compensaciones

Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

⁶⁸ Ibídem, pág. 92.

CAPÍTULO III

EVALUAR EL DESEMPEÑO EN UN ESQUEMA DE COMPETENCIAS

Como se mencionó anteriormente, actualmente se habla de la necesidad de alinear las prácticas de recursos humanos a las estrategias de los negocios. Cuando nos referimos a estrategias de negocios lo hacemos en un sentido amplio, ya que se aplica a organizaciones de todo tipo, ya sea con fines de lucro o no.

Para determinar la relación del desempeño con la estrategia de la organización, se define en primera instancia la estrategia organizacional y a partir de ésta un desempeño esperado global de toda la organización. De allí surgirán los objetivos de la organización.

Los objetivos bajarán en cascada a todos sus integrantes y se determinarán los objetivos individuales.

Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

Una vez expuesta la relación entre la evaluación de desempeño por competencias y la estrategia organizacional, empezaremos desarrollando este tema, mediante la exposición del principio fundamental de la evaluación de desempeño por competencias:

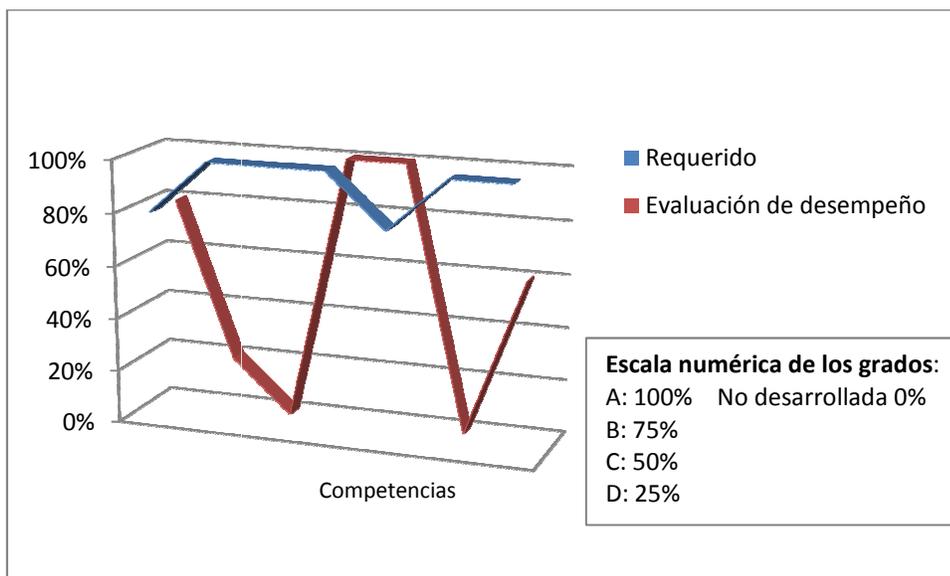
Las evaluaciones de competencias deben hacerse siempre en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas⁶⁹.

Las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área o nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

⁶⁹ Ibídem, pág 269.

Grafico 2. Perfil requerido versus resultado de la evaluación de desempeño.



Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág 95.

Para realizar este gráfico se consideran siete competencias (no se especifican nombres, es sólo un ejemplo), en una de las líneas se presenta el perfil requerido y en otra el resultado de la evaluación de desempeño.

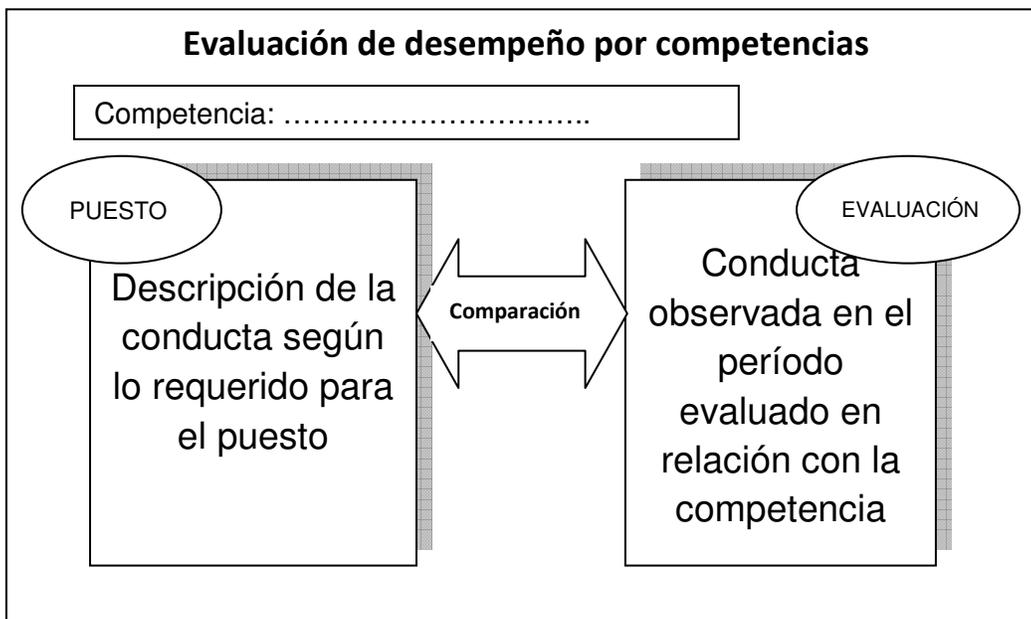
Solo cuando una organización cuenta con definiciones de perfiles por competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias.

Trabajar con la modalidad de competencias tiene una serie de ventajas. Entre otras, objetiviza los procedimientos combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona y, por extensión, los de toda la organización. Las competencias, como ya se comentó, son fijadas por la empresa, con prescindencia de las personas que circunstancialmente ocupen los puestos, y por ello la evaluación del desempeño por competencias garantiza un proceso objetivo⁷⁰.

La autora Martha Alles, sintetiza la filosofía de la evaluación de desempeño por competencias a través de la Figura 8. Para la evaluación deben compararse las diferentes conductas o comportamientos de la persona evaluada, dentro del periodo establecido para la evaluación. Una vez identificadas las conductas se las debe relacionar con una competencia y luego con la descripción de la conducta requerida para el puesto.

⁷⁰ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág 96.

Figura 8. Evaluación de Desempeño por Competencias.



Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 96.

1. ANALISIS DE COMPORTAMIENTOS⁷¹

El análisis de las conductas o comportamientos es el nudo o el corazón del sistema de evaluación de desempeño por competencias. Si no se realiza adecuadamente se invalida esta parte de la metodología.

La evaluación de desempeño por competencia, se basa en la observación de conductas. La conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación a ese conocimiento.

Por lo tanto, el eje fundamental de la evaluación de desempeño por competencias es la observación de conductas de las personas ante hechos reales. No nos interesa saber fehacientemente qué características posee una persona, sino que interesa evaluar cómo se comportó ante una situación determinada.

Este concepto permite la eliminación de los valores subjetivos, el evaluador se basa en la observación de conductas y no en la apreciación que éste pueda tener sobre las características que tiene o no el empleado. Cada evaluador deberá analizar los

⁷¹ *Ibidem*, pág. 104.

comportamientos, relacionados con una situación, y la conclusión será: “cuando sucedió tal cosa, su comportamiento fue...”. En función de la definición de la competencia que esa organización haya realizado y su apertura en grados, se relacionará ese comportamiento con lo requerido para el puesto.

Para analizar conductas necesariamente se debe haber definido para cada puesto las competencias requeridas, como así también el grado necesario. Además, es imprescindible la utilización del *diccionario de competencias* y el *diccionario de comportamientos* para realizar una correcta evaluación de las conductas observadas.

Si bien hemos resaltado que únicamente si se cuenta con un perfil del puesto por competencias será posible realizar una evaluación de desempeño por competencias, cabe la posibilidad de que la organización solo defina competencias genéricas o core competences. En este caso, las competencias no se definen para cada puesto en particular sino que son definidas para todos los puestos de la organización. Para definir las, la organización determina cuáles son las competencias que desea “que todos sus empleados posean”. Esto significa que desde el número uno de la empresa hasta el empleado con el puesto de menor nivel en la escala jerárquica o de responsabilidad en esa compañía deberán poseerlas.

Si la empresa ha definido las competencias cardinales y las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, la evaluación de desempeño por competencias será en relación con el puesto que ocupa la persona evaluada.

- Pasos para analizar las conductas observables:

Martha Alles⁷² define los pasos claves para la evaluación de desempeño por competencias, los cuales se presentan a continuación:

1. Las conductas o comportamientos bajo análisis deben corresponder al período evaluado. En esto se diferencia de una evaluación de potencial por competencias o una entrevista por competencias, que pueden hacer referencia a un período de tiempo mayor.
2. Una vez que se identifiquen los comportamientos se los compara y relaciona con la definición de las competencias requeridas para el puesto bajo análisis.
3. Una vez que se identificó la competencia se deberá determinar en qué grado la tiene desarrollada el empleado (Grado A, B, C, D o No Desarrollada).

Una persona no decide ante determinadas situaciones qué competencia utilizar, simplemente realiza las tareas.

⁷² Ibídem, pág. 105.

Para mayor claridad, se explicará la idea expuesta a través del siguiente ejemplo⁷³:

Cuando se hizo el lanzamiento de un producto, Fernando, no sólo apoyó la implementación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que, además, propuso nuevas posibilidades y cursos de acción para él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.

En esa ocasión también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.

Si bien apeló a su buena presencia, usó para la presentación un impecable traje azul, contrató a un joven que le preparó la presentación con efectos de audio y derrochó su natural seducción acompañada por su buena voz de locutor aficionado; no se preocupó demasiado por ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.

Según las conductas observables, el comportamiento de Fernando durante el lanzamiento de productos debe analizarse de la siguiente manera:

Cuadro 6. Relación entre conductas observables y competencias. Ejemplo.

Comportamiento Observado	Se relaciona con la competencia:	Se relaciona con la siguiente descripción de la competencia (grado)	La evaluación resultante es:
Cuando se hizo el lanzamiento de un producto, Fernando, no solo apoyó la implementación de los nuevos productos propuestos por la organización sino que, además, propuso nuevas posibilidades y	Orientación a Resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.	Grado A

⁷³ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 107 y 108.

<p> cursos de acción para él y su equipo con la idea de lograr la máxima penetración y rentabilidad en su zona.</p>			
<p>En esa ocasión también intentó en todos los casos el lucimiento personal por sobre el de su equipo y presentó a los clientes los nuevos productos como si fueran de su creación personal. Estuvo preocupado por la calidad de sus exposiciones y no por explicar a los clientes las bondades de los productos.</p>	<p>Trabajo en Equipo</p>	<p>Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de temas que lo afectan. Comparte información.</p> <p><u>Grado D</u></p>	<p>No Desarrollada</p>
<p>Si bien apeló a su buena presencia, usó para la presentación un impecable traje azul, contrató a un joven que le preparó la presentación con efectos de audio y derrochó su natural seducción acompañada por su buena voz de locutor aficionado; no se preocupó demasiado por</p>	<p>Modalidad de Contacto</p>	<p>Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.</p>	<p>Grado D</p>

<p>ser claro porque consideró que conocía las necesidades de los clientes ya que la zona estaba a su cargo desde hacía mucho tiempo. No estaba especialmente interesado en conocer el punto de vista de los clientes frente a la nueva línea de productos.</p>			
--	--	--	--

Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 108.

La descripción de trabajo en equipo del cuadro anterior corresponde al Grado D, pero en Fernando se considera “no desarrollada”.

Para sintetizar lo expuesto hasta el momento, la evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de conductas o comportamientos. Si una persona posee ciertas características de personalidad pero, por una razón u otra, estas no se ven reflejadas en su comportamiento, estas particularidades no son tenidas en cuenta. Se evalúa cómo se comporta en realidad. En el caso de las evaluaciones de desempeño, se determina cuál ha sido su comportamiento en el período evaluado.

Los comportamientos siempre se evalúan en función de cómo se ha definido el puesto. Ese comportamiento se relaciona con la descripción de la competencia (definición y su apertura en grados). De la comparación del comportamiento y del grado se determinará el nivel de desarrollo de la competencia. Este análisis se hace siempre utilizando el diccionario de competencias y comportamientos.

Cabe la posibilidad de que una organización no realice la evaluación en base a las competencias definidas para cada puesto, sino que lo haga en base a competencias genéricas.

2. LA PONDERACION DE LA FRECUENCIA EN LAS CONDUCTAS⁷⁴

La evaluación de desempeño por competencias implica analizar o evaluar las competencias de una persona dentro del periodo bajo consideración, como se ha visto anteriormente. Por lo tanto se deberá comparar una conducta con la correspondiente definición de la competencia en esa organización en particular. Ésta es la primera valoración que se hace de la conducta de los evaluados.

Para una mayor efectividad del sistema se sugiere una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o el comportamiento del evaluado, pero, esta vez, en condiciones especiales. Por ejemplo, estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc. Para este trabajo se ha considerado la **frecuencia** como la segunda valoración o elemento de ponderación.

El concepto de frecuencia en la conducta es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, y en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias. La metodología de evaluación debe contemplar de alguna manera una conducta extraordinaria (buena o mala) que no correspondiera con su comportamiento habitual.

Para poder medir la frecuencia observada en una conducta, Alles plantea estos dos métodos:

- Método de corrección ascendente.
- Método de corrección descendente.

2.1. Método de corrección ascendente

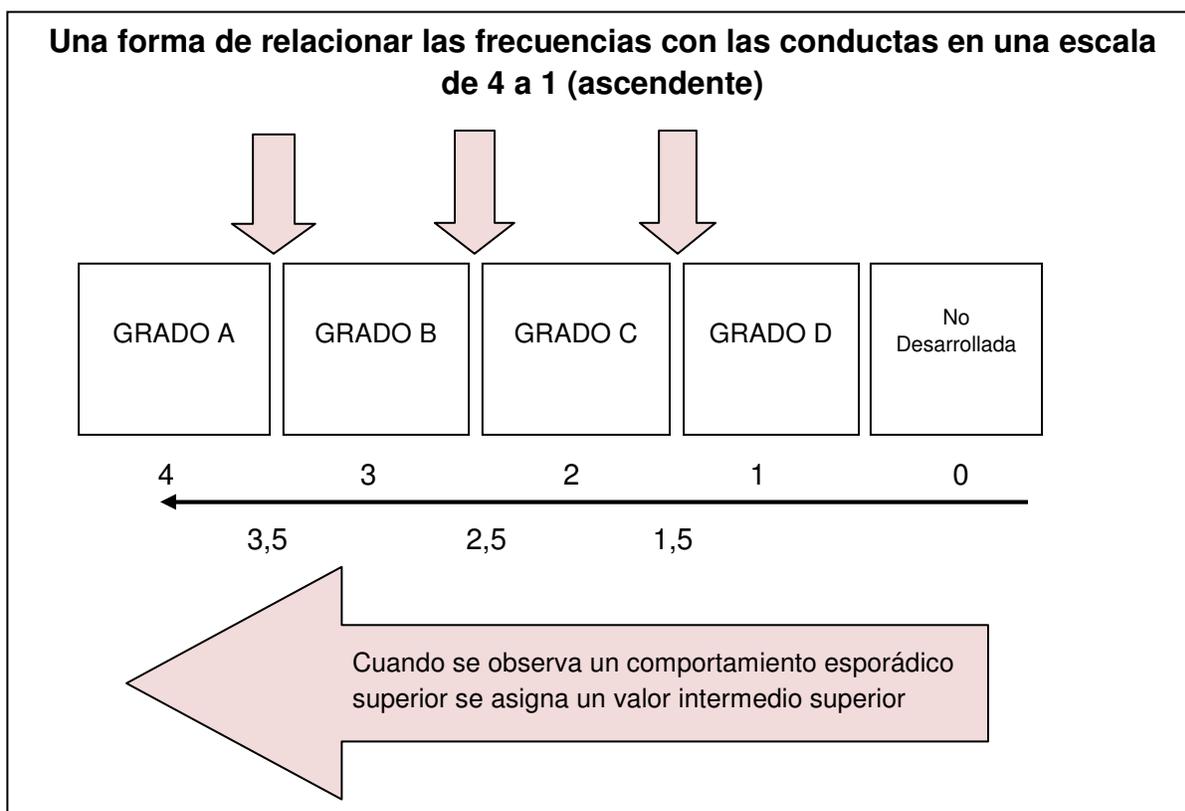
Este método prevé opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos relacionados con un nivel superior de la competencia. Se debe partir siempre de la escala utilizada para abrir una competencia en grados.

Ejemplo: *si una persona, de acuerdo con sus conductas observables, tiene habitualmente un comportamiento de tipo 3 en una escala del 1 al 4 y sólo a veces se observa conductas de un nivel superior, en este caso nivel 4, se le asigna una puntuación de 3,5.*

El ejemplo puede observarse en el siguiente gráfico:

⁷⁴ Ibídem, pág. 119.

Figura 9. Método de corrección ascendente con escala numérica.



Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 121.

Si por el contrario se estuviera trabajando con una escala de grados del A al D, la ponderación ascendente podría darse de acuerdo con el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Método de corrección ascendente con escala alfabética.

GRADO A	100
Punto Intermedio entre A y B	87,5
GRADO B	75
Punto intermedio entre B y C	62,5
GRADO C	50
Punto intermedio entre C y D	37,5
GRADO D	25

Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 121.

El método ascendente según se plantea es de aplicación sencilla pero más imprecisa que el aquí denominado *Método de Corrección Descendente*.

Analizar o tener en cuenta la frecuencia es aconsejable aún en casos en que la herramienta utilizada no prevea la ponderación de la conducta por frecuencia. Por más que éste aspecto no sea considerado en la metodología a aplicar, el evaluador tiene que analizar si la conducta es la habitual o, por el contrario, no lo es y solo se presenta en forma excepcional. Entrenar sobre esta segunda valoración es importante, ya que los evaluadores podrían incurrir en el error de asociar la conducta con un hecho destacado y elegir un nivel en relación con ese hecho en particular, sin preguntarse si el evaluado siempre es así o en algunas circunstancias. Este constituye uno de los sesgos en los que pueden incurrir los evaluadores.

2.2. Métodos de corrección descendente

Al igual que en el método de corrección ascendente, se parte de una escala de la competencia abierta en grados, pero la diferencia radica en que se multiplica el grado elegido por la frecuencia observada en el comportamiento. De esta forma la escala se recorre en forma descendente, de allí el nombre del método.

En este método se pondera la conducta según la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional.

Cuadro 8. Método de corrección descendente.

Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 123

Este método tiene aspectos favorables que analizaremos a continuación pero, como contrapartida, requiere mayor tiempo de procesamiento, por lo cual aumenta su costo.

Entre los aspectos favorables, uno de los más importantes es que le permite al evaluador valorar de una mejor manera. Evita que éste incurra en el error de recordar solo momentos críticos, tanto buenos como malos, y sobre esa base determinar el grado correspondiente de la conducta.

En cuanto a los aspectos desfavorables, al introducir el concepto de frecuencia, se lo obliga a pensar dos veces. Primero al seleccionar el grado de la competencia, y en segundo término, al ubicar la frecuencia. El evaluador deberá pensar en la conducta del evaluado, compararla con la descripción de la competencia (definición y apertura en grados) y decidir con qué grado se relaciona. A continuación deberá preguntarse: ¿Esta conducta se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente? Sin embargo, es esta doble valoración la que permite una evaluación más precisa.

Considerando una apertura en grados de cinco niveles, una competencia se transforma en la siguiente escala numérica:

Cuadro 9. Apertura en grados de una competencia.

Competencia	Referencia Numérica
GRADO A	100%
GRADO B	75%
GRADO C	50%
GRADO D	25%
NO DESARROLLADA	0%

Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 124.

La autora Alles⁷⁵ presenta el siguiente caso hipotético para ilustrar los conceptos antes expuestos:

Si un evaluador entiende que la competencia se manifiesta según su descripción (definición de la competencia y apertura en grados) en un grado B (75% de la competencia) y la misma se verifica en todos los casos, o sea “siempre” (100%), el resultado final será igual a lo observado (Grado B) ponderado por la frecuencia, en este caso “siempre”.

⁷⁵ Ibídem, pág. 124.

En este ejemplo el resultado sería 75% (100% de 75):

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75	Siempre	100	75 X 1	B

Si por el contrario el evaluador observara que la conducta del evaluado está comprendida dentro de la descripción en el grado A (100%) pero esa conducta solo se observa en la mitad de las ocasiones (La mitad del tiempo o el 50%) el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular el 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada de Grado A al ser ponderada por la frecuencia se torna en Grado C.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	100 x 0,5= 50	C

Para la aplicación de este método, deben tenerse en cuenta dos elementos fundamentales:

1. Claridad en el formulario de recolección de información (se presenta una propuesta de formulario en el Anexo B) y una adecuada explicación en el instructivo.
2. Entrenamiento a evaluadores.

3. METODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Existen varias opciones para realizar una evaluación de desempeño por competencias, teniendo en cuenta quien es el o los responsables de llevarla a cabo. A continuación expondremos los siguientes:

1. Autoevaluación.
2. Evaluación del supervisor inmediato.
3. Evaluación 360°.
4. Evaluación 180°.
5. Comité de Calificación.

3.1. Autoevaluación⁷⁶

La autoevaluación es un método que, como su nombre lo indica, consiste en que el propio empleado realice su evaluación de desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Generalmente se utiliza como una fase previa o complementaria en el proceso de evaluación de desempeño, luego de la autoevaluación el empleado podría ser evaluado por su supervisor directo (fase previa) o podría autoevaluarse como parte de un método de evaluación de 360° (complementaria).

Difícilmente la calificación del desempeño de un evaluado quede determinada por su autoevaluación, su propósito es meramente educativo ya que le permite al empleado valorar autocriticamente su rendimiento, sus puntos fuertes y débiles y sobre todo le permite definir su compromiso con la organización a través de la relación entre los aspectos evaluados, con la misión y los objetivos de la organización.

Ventajas:

- El trabajador refleja la opinión de su rendimiento, lo que permite a la organización conocer el concepto que cada uno de éstos tienen sobre sí mismos.
- Puede dar sugerencias de cómo mejorarlo, a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades.
- Es el punto de partida para iniciar la conversación entre el evaluado y su supervisor en la reunión de feedback de la evaluación de desempeño.

Desventajas

- Poca autocrítica del trabajador.
- Tendencia a emitir valores medios.
- Tendencia a emitir valores extremos.

La validez de la información que se obtiene a través de este método de evaluación dependerá de cuan cercana sea la percepción que tiene el empleado de sí mismo (autoconcepto) y la realidad. Esta es la principal desventaja de este método.

El autoconcepto es el conjunto de conocimientos y actitudes que cada uno tiene de y hacia sí mismo. Actúa como regulador de la conducta del individuo y por el cual responde ante las exigencias del medio en el que se desarrolla y los distintos escenarios del mismo. Las

⁷⁶ DELAHANTY MORÉ, Deborah, *La Autoevaluación hacia la mejora del Desempeño Individual*. Recuperado [agosto de 2011] de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/autoevaluacion-mejora-del-desempeno-individual/autoevaluacion-mejora-del-desempeno-individual.pdf>

experiencias vividas pueden enriquecer, reforzar o debilitar su autoconcepto, hasta que se alcance un nivel óptimo que es aquel en el cual el individuo logra una precisa y realista auto percepción y autovaloración.

Por lo tanto, la autoevaluación le permite al empleado ir modificando su autoconcepto a través del análisis reflexivo de su desempeño laboral, adquiriendo una comprensión más realista de sus capacidades como así también de sus áreas de mejora, dándole la posibilidad de involucrarse en cualquier actividad con una conciencia plena de sus competencias. La gestión del autoconcepto de los recursos humanos de la organización puede emplearse como fuente de motivación y crecimiento para los mismos y a su vez para la propia organización.

La autoevaluación, es el método más sensible a la percepción que tienen los evaluados de la eficacia de la evaluación de desempeño por competencias. Ante una falta de claridad sobre los objetivos de la misma, la transparencia del sistema, y las suposiciones que despiertan las consecuencias de un resultado desfavorable de la evaluación, se generan rumores o suposiciones entre los empleados acerca de la forma en la que debe completar esta evaluación para no verse afectado por una mala calificación final de sus superiores. Existen en internet sitios web dedicados a dar consejos o tips para completar esta evaluación de una forma “adecuada”, distorsionando el verdadero sentido del mismo. La solución a este problema es la constante capacitación tanto para que el empleado conozca el verdadero sentido de esta etapa, como así también para que el superior pueda concientizar.

3.2. Evaluación del supervisor directo

Es el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño, ya que se considera que el supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

Como mencionamos antes, la responsabilidad primaria sobre la evaluación de desempeño reside en el supervisor directo, ya que este mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. Es éste quien debe basarse en los comportamientos observados, en las distintas situaciones laborales, de su subordinado para confrontarlos con los niveles de competencias requeridas por el puesto que ocupa, de forma de obtener la evaluación del mismo.

Por lo tanto, el supervisor directo se valdrá de los formularios de evaluación de desempeño realizados por el área de recursos humanos, y ante un análisis reflexivo de las conductas observadas de su dependiente además de la frecuencia con que ellas se manifiestan, procederá a calificar cada una de las competencias definidas como necesarias

para desempeñar ese puesto de manera eficiente, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización.

La autora del presente trabajo de investigación, basada en la experiencia profesional en el ámbito de la evaluación de desempeño por competencias, desarrolla a continuación las distintas implicancias de una evaluación realizada por el supervisor directo:

En algunos procesos de evaluación de desempeño, el supervisor primario puede valerse de la opinión de un supervisor secundario (si lo hubiese), de la opinión de clientes, colegas, proveedores, cuyo trabajo se relacione con el del dependiente bajo análisis, de forma de ampliar su visión y opinión sobre el desempeño de esa persona.

Muchas veces un input para la evaluación del supervisor primario es la autoevaluación del empleado. En aquellas organizaciones que contemplan dentro de su proceso de evaluación estos dos métodos, el supervisor tiene en cuenta la apreciación de su subordinado sobre la consecución de los objetivos fijados (en el caso que también se evalué esto) y el desarrollo de las conductas exigidas para el puesto. Generalmente se lleva a cabo una reunión preliminar entre el subordinado y su superior, en donde el primero justifica la calificación que él mismo se ha otorgado para las diferentes categorías que se analizan, de forma que el supervisor interprete cual es el autoconcepto del empleado y su punto de vista ante distintas situaciones. Es importante que el proceso implique la identificación por parte del empleado de cuales considera sus fortalezas y debilidades.

A partir de toda esa información, el evaluador amplía su interpretación sobre el desempeño del evaluado, para luego realizar la evaluación de este.

Una vez realizada se produce la entrevista de feedback, donde el evaluador procede a dar la devolución de las calificaciones otorgadas, identificando además fortalezas y debilidades del empleado, a partir de las cuales se deberá empezar a trabajar en el futuro con el objetivo de mejorar su desempeño.

Esta etapa constituye un punto de encuentro para discutir opiniones, muy necesaria entre el empleado y su jefe de modo de ir forjando una comunicación más fluida sobre aspectos laborales.

Una vez que se produce la evaluación por parte del supervisor y este explica en la entrevista de feedback los resultados, se procede a la discusión en forma conjunta de los planes de acción para paliar los puntos débiles encontrados, potenciar los puntos fuertes, establecer objetivos para el periodo que comienza y en algunos casos planes de sucesión.

3.3. Evaluación 360⁷⁷

La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La autora Martha Alles, en su obra, plantea que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. La multiplicidad de fuentes provee un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Procuran la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, no solo del jefe, creando un clima de mayor colaboración en el trabajo

Como referencia para desarrollar este tema se toma en cuenta la obra de Edwards y Ewen⁷⁸. Estos autores plantean que los beneficios de la evaluación 360° son múltiples, el más significativo es que la evaluación no queda sujeta sólo al juicio del supervisor. Esto permite obtener una valoración del desempeño mucho más significativa.

En cuanto al concepto de evaluación de 360° este es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Citando a Alles, la autora desarrolla el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360°:

- **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda.**

En el caso de que la organización ya tuviese implementado un sistema de evaluación de desempeño por competencias, las competencias a evaluar deben ser las mismas. Cabe la posibilidad de que para aplicar un método de 360° se tomen en cuenta un menor número de competencias, pudiendo considerarse solamente las competencias generales de la organización.

- **Diseño de la herramienta**, es decir el cuestionario o formulario, asegurando su carácter anónimo donde el evaluador realiza dos apreciaciones:

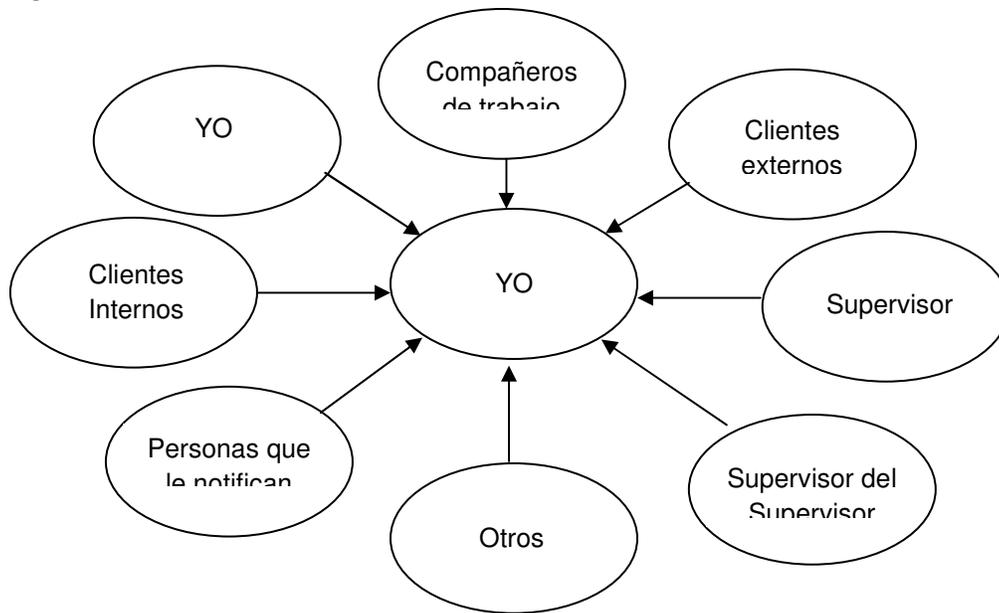
⁷⁷ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 145

⁷⁸ EDWARDS, Mark y EWEN, Ann, *360° Feedback*, (Nueva York, Amacom, American Management Association, 1996). Citado por: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 145.

1. Evaluar las conductas del empleado en condiciones normales, teniendo en cuenta las competencias definidas previamente.
 2. La segunda valoración que se considera es la frecuencia, es decir, la evaluación de comportamientos pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.
- **Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.** Los posibles evaluadores son: el superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Los evaluadores dentro de cada categoría son elegidos por el evaluado.
 - **Lanzamiento del proceso de evaluación** con los interesados y evaluadores.
 - **Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.** Estas dos actividades son realizadas por un consultor externo a la organización con el fin de preservar la confidencialidad de la información.
 - **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.
 - **Informes.** El informe de resultados sólo se entrega al evaluado. La organización recibe un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Siguiendo a los autores mencionados, Edwards y Ewen, se presenta a continuación un esquema sobre quienes intervienen en un método de 360°.

Figura 10. Evaluación de 360°.



Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág 147.

Como surge del gráfico, una persona a la que se denomina “YO”, es evaluada por ocho sujetos diferentes:

- Él mismo (autoevaluación).
- Clientes internos.
- Personas que le informan (subordinados).
- Clientes externos.
- Compañeros de trabajo.
- Su supervisor.
- El jefe del jefe.
- Otras personas, por ejemplo proveedores.

Para que el método no se torne burocrático, no evalúan *todos a todos*, sino que se eligen a uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc., y no todos los involucrados en cada nivel. Es importante observar que el empleado también se evalúa a sí mismo.

En cuanto a la elección de los evaluadores, estos son seleccionados por el propio evaluado. Este aspecto puede ser el más controversial al aplicar este sistema por primera vez, ya que se supone que el empleado elegirá a aquellas personas que puedan evaluarlo de una manera benévola. Algunas personas pueden elegir en base a esto y otras no.

Para evitar que esto suceda hay que resaltar constantemente la confidencialidad del proceso y promover una elección consciente de los evaluadores, seleccionando a aquellos que aporten comentarios válidos sobre cómo se está desempeñando realmente. Esta es la única forma de obtener información valiosa para el desarrollo de sus competencias.

3.3.1. Beneficios y comentarios de especialistas

Los especialistas opinan que el feedback que se obtiene de la evaluación supervisor – empleado, como fuente única, no siempre es aceptado por el empleado. El evaluado podría considerar que ha sido evaluado por parte de su supervisor en forma parcial o bajo la influencia del favoritísimo.

La evaluación 360° posee un grado de aceptación mayor por parte del evaluado. Teniendo en cuenta que la evaluación es realizada por lo menos por ocho personas, su confiabilidad y credibilidad es más alta.

Según la opinión de los especialistas, lo ideal es incluir cuatro personas por cada categoría de evaluadores, de esta forma se logra un feedback más confiable y asegura el anonimato de los participantes. El mínimo a considerar es tres personas por categoría.

Existen opiniones contradictorias en cuanto a sumar o no la evaluación del jefe al resto de las evaluaciones. Algunos opinan que no se resguarda la confidencialidad si se presenta la opinión del jefe separada de la de los demás, otros opinan que al presentarla por separado se promueve una comunicación abierta y honesta entre jefe y subordinado.

3.3.2. Posibles evaluadores⁷⁹

En cuanto a la elección de los evaluadores, estos deben ser personas que tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De esta forma la comparación de la autoevaluación con las mediciones realizadas por los evaluadores tendrá un valor significativo para el empleado.

Como ya se mencionó, son los mismos evaluados los que eligen a sus evaluadores de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Las posibles categorías de evaluadores, dentro de las cuales el empleado elegirá a los observadores de su desempeño, son:

Clientes: este proceso les permite tanto a clientes internos y externos expresar su punto de vista en cuanto al desempeño del evaluado.

Los clientes también son una fuente relevante de información. Los clientes internos pueden proveer un feedback muy valioso, sobre todo si trabajan sobre las mismas bases que el evaluado. El inconveniente que presenta la evaluación que realizan los clientes externos es que, al no pertenecer a la organización del evaluado, y por lo tanto no estar familiarizado con su cultura organizacional, podrían apreciar erróneamente la forma en la que el empleado realiza su trabajo.

Empleados (autoevaluación): le permite al evaluado juzgar autocríticamente su desempeño, para luego compararlo con la percepción que los demás evaluadores tienen de su desenvolvimiento en el trabajo.

Esta comparación permite descubrir diferencias entre la percepción que el evaluado tiene de sí mismo y cómo lo ven los demás. Entender las diferencias es esclarecedor ya que es muy difícil ser completamente objetivo en una autoevaluación.

Además comprender la percepción que tienen los demás de uno ayuda a ampliar el autoconcepto.

⁷⁹ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 150.

LEDUFF COLLINS, Michelle, *The thin book of 360 feedback, A Manager's Guide*, (Thin Book Publishing Co., 1° Edición, 2000) pág. 21.

Miembros del equipo: a través de este tipo de evaluación se identifica realmente a los equipos y permite mejorar su rendimiento.

Las evaluaciones por parte de los miembros del equipo no siempre son las más francas. La motivación a la hora de evaluar puede ir desde la competitividad al compañerismo o a la honestidad brutal, dependiendo del clima del grupo y de que tan desarrollado se encuentre en la organización la evaluación de 360°. A pesar de eso, las investigaciones demuestran que los compañeros de equipo observan más comportamientos en el trabajo ante una variedad de situaciones y que sus calificaciones son las mejores predictoras de quien será promovido.

Los pares son los más efectivos evaluadores de competencias tales como comunicación, relaciones interpersonales, habilidad en la toma de decisiones y motivación.

Supervisores: como mencionamos anteriormente, la evaluación de 360° permite obtener una apreciación más amplia del desempeño del empleado, considerando otros puntos de vista además del jefe. Esto reduce a la mitad o menos el tiempo que utilizaría en una evaluación supervisor – empleado.

No hay que perder de vista que, en la mayoría de los casos, el supervisor directo es el que pasa más tiempo con el evaluado y es quien puede dar una evaluación más confiable sobre la competencia de liderazgo. Sin embargo, sus evaluaciones pueden verse distorsionadas, tanto positiva como negativamente, por la naturaleza de la relación y/o la dinámica de la situación. Por ejemplo, aunque el proceso sea anónimo y asegure que los resultados de la evaluación son usados solo con propósitos de desarrollo, algunos evaluadores temen represalias y por lo tanto elevan la puntuación de sus evaluaciones.

Para evitar esto es fundamental el entrenamiento y resaltar siempre el anonimato del proceso.

Managers: mientras el supervisor directo y los pares son muy buenos jueces del **cómo** se realiza el trabajo, el jefe del supervisor directo son mejores evaluadores del **qué** se realizó en el trabajo.

Generalmente estos evaluadores no tienen muchas oportunidades de observar al evaluado en su trabajo como el supervisor o los miembros del equipo, sin embargo la forma en que lo perciban es muy importante para el futuro del evaluado.

En cuanto al papel que desempeña la organización, estas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer las discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

3.3.3. Claves para el éxito de una aplicación de 360^{o80}

Podemos mencionar los siguientes aspectos como las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°:

a. Diagrama del proceso de evaluación de 360°

La definición de la logística de un proceso de evaluación de 360° es fundamental para no solo garantizar la confidencialidad del sistema, sino además, para que sea percibido de tal manera.

Martha Alles describe los pasos implicados en el proceso:

- Recursos humanos revisa y define el formulario de evaluación con el consultor externo y luego imprime la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores.
- Recursos humanos entrega a cada evaluado los formularios que le corresponden, cada uno en un sobre con el nombre del consultor, el domicilio y el método de entrega.
- El evaluado se queda con la correspondiente autoevaluación y entrega en mano los formularios con sus sobres a los evaluadores que seleccionó. En este paso caben dos posibilidades, el evaluado puede colocar el nombre de cada evaluador en el momento de la entrega (recordar la confidencialidad del proceso, en el cual se puede escribir el nombre porque solo lo ve el consultor externo), o identificar en cada formulario la relación del evaluador con el evaluado, por ejemplo: supervisor, cliente, etc.
- Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los entregan al consultor externo.
- Los formularios son archivados por el consultor externo, así como los papeles de trabajo (planillas de cálculo y procesamiento).
- El consultor externo procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de feedback.
- El consultor externo le presentará a la empresa un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

b. Prueba Piloto

La prueba piloto consiste en aplicar la herramienta de evaluación de 360° por primera vez en un grupo de personas, o en un área determinada, para luego extenderla al resto de la

⁸⁰ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 152.

organización. Su objetivo es la convalidación del formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.

Para la elección del área en donde se realizará la prueba piloto, se debe tener en cuenta: que haya un clima maduro con respecto a relaciones interpersonales y, en lo posible, un buen líder al frente.

De todas formas, la evaluación de 360° se puede aplicar lisa y llanamente en toda la organización, teniendo en cuenta que el primer año de aplicación es como una prueba piloto. Si bien la puesta en marcha es real, al ser el primer año de aplicación todos los participantes pueden opinar y aportar ideas para delinear el sistema definitivo de la empresa.

Es importante que los empleados y directivos sepan que la evaluación de 360° es un sistema complejo que necesita un periodo de adaptación que es siempre superior al año.

c. La importancia del entrenamiento a todos los evaluadores

Como ya he mencionado con anterioridad, este es un aspecto de suma importancia, la inversión en entrenamiento influye directamente en las probabilidades de éxito del sistema.

El entrenamiento tiene que enfocarse en:

- Las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, conductas observables y los ejemplos.
- El uso del formulario.

Una herramienta muy útil que complementa al entrenamiento, es el manual de instrucción. Se sugiere, claridad y simplicidad. Para este caso en particular es importante la claridad en los ejemplos.

d. Procesamiento fuera de la organización

Los resultados se procesan fuera de la organización a través de un consultor externo, garantizando la confidencialidad del proceso. La información debe llegar a sus manos en sobre cerrado.

e. Informe de evaluación

El consultor externo solo confecciona un ejemplar del informe de evaluación, el cual es remitido al evaluado. Este informe debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo, su contenido y la presentación deben transmitir los conceptos en forma clara. Teniendo en cuenta que el evaluado conoce a los observadores que él ha elegido, es el único que puede analizar e interpretar los resultados.

Además de este informe, el consultor externo elabora un informe consolidado para los directivos de la organización, con información general sobre el desempeño de los empleados.

f. *La devolución al participante o feedback al evaluado*

Hemos mencionado anteriormente la importancia de la entrevista de evaluación y de la comunicación de los resultados al evaluado, más allá del método de evaluación utilizado.

Estos conceptos se aplican también a la evaluación de 360°. No es suficiente la comunicación de los resultados en forma escrita, a través del informe de evaluación enviado por el consultor externo. Esto no reemplaza una reunión explicativa.

Se propone entonces un esquema de workshop, para lograr una adecuada comunicación en una reunión grupal. En una media jornada, los participantes serán capaces de comprender sus feedback, crear planes de acción y compartir con otros en el workshop.

Este esquema es necesario para quienes atraviesan problemas conocidos y para ejecutivos con posiciones estratégicas dentro de la organización.

g. *Seguimiento de los evaluados*

Es importante que el área de recursos humanos implemente una instancia de seguimiento del proceso de evaluación 360°.

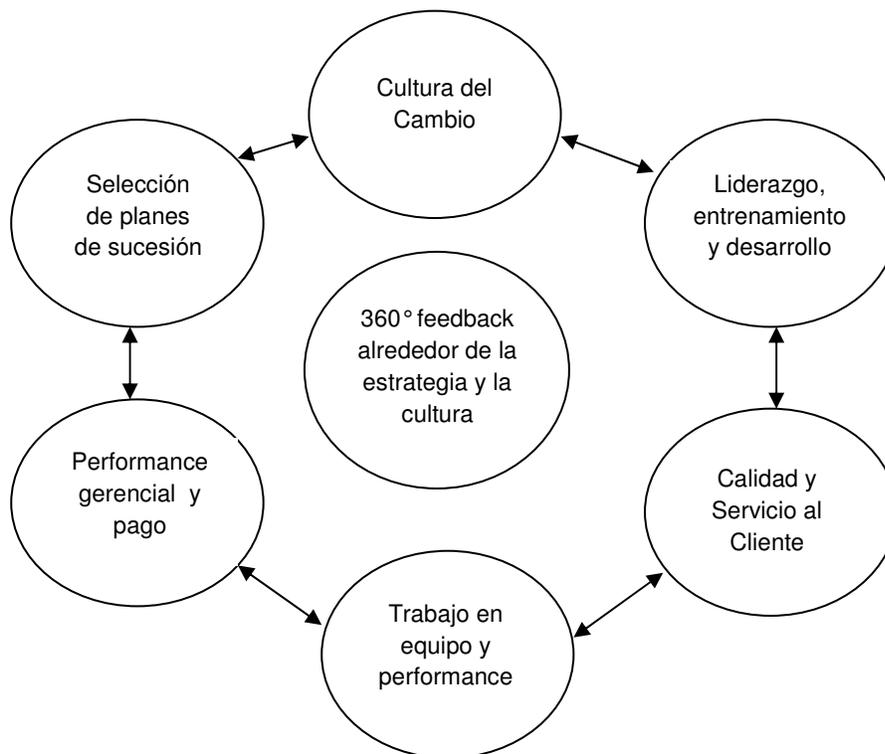
El área puede instrumentar dos tipos de acciones:

- *Generales:* cuando la organización detecta que todos los empleados están lejos de lo esperado en alguna competencia en particular (o en varias de ellas), se incluyen dentro de los planes de formación actividades para el desarrollo de estas competencias. La detección de las competencias con un nivel de desarrollo inferior al necesario, se produce mediante el análisis del informe global (consolidado) del desempeño del colectivo organizacional.
- *Particulares:* implica ofrecer a cada empleado ideas y sugerencias para el autodesarrollo. Se puede informar al empleado, a través de la intranet o cualquier otro medio de comunicación interna, las distintas formas a través de las cuales se puede desarrollar las distintas competencias: lecturas sugeridas, cursos, etc.

3.3.4. Integración de la evaluación de 360° con la estrategia general de Recursos Humanos

Edwards y Ewen⁸¹ han elaborado un gráfico para mostrar las interrelaciones del método de 360° con la estrategia de la organización, el cual se presenta a continuación:

Figura 11. Integración de la evaluación de 360° a la estrategia de Recursos Humanos.



Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 163.

Como surge del cuadro, la evaluación de 360° tiene una profunda relación con la cultura organizacional. A la vez tiene una profunda coherencia con la estrategia de la empresa, los planes de sucesión y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Los cambios en la compañía deben ser graduales, un gran cambio implica una alta resistencia. Si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluación comenzando por un esquema 360°. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta, debe tener una cultura de evaluación de desempeño desarrollada.

⁸¹ EDWARDS, Mark y EWEN, Ann, *360° Feedback: The powerful new model for Employee Assessment & performance improvement*, (Nueva York: Amacom, American Management Association, 1996). Citado por: ALLES, Martha, *Desempeño por competencia...*, op. cit., pág. 163.

3.3.5. Procesamiento de las evaluaciones

En cuanto al procesamiento de la información, en materia de evaluación de 360° hay un consenso generalizado sobre los siguientes puntos:

1. Debe ser objeto de un procesamiento externo.
2. Debe generar confianza en los evaluadores.
3. Los procesadores deben ser de nivel gerencial (similar a los evaluados).

En cuanto al primer y segundo punto, no es posible garantizar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones de 360° las recibe y las procesa el área de recursos humanos de la organización. Debe ser un consultor externo quien reciba la evaluación a través de una vía confiable.

Por último, la carga de datos debe estar a cargo de una persona que entienda la evaluación, con criterio y conocimientos técnicos sobre la herramienta. Debe estar a cargo de un consultor y no de un simple data entry. El consultor debe ser un “facilitador”, esto implica que el consultor presente los datos en forma clara y fácil de entender. Además, debe aconsejar al área de recursos humanos sobre las acciones por emprender o sobre las decisiones que se deben tomar.

Forma parte del rol del facilitador, lograr que el evaluado comprenda el significado de la evaluación, que logre poner en situación y perspectiva los resultados. Tiene que detectar si alguna competencia no es considerada como importante por el evaluado, ya que no estará interesado en mejorarla, no importa cual haya sido el resultado de la evaluación, él seguirá pensando que no es importante desarrollarla. Cuando se detectan esas conductas deberá destinar esfuerzos a explicar por qué razones esa competencia es importante y cómo lo beneficiará que la mejore.

3.3.6. Problemas más comunes

La aplicación de un procedimiento de 360° implica un cambio cultural tan fuerte, que no es posible evaluar los resultados de su aplicación analizando solo los resultados del año inicial. Es por esto que el primer año es siempre considerado como una prueba piloto. Se requieren de varios años de aplicación para lograr un óptimo resultado, evidenciando todas sus ventajas.

Algunas de las dificultades que pueden surgir son:

- En el caso de una empresa que forma parte de una red internacional, se tiende a trabajar con las mismas competencias definidas por la casa central. Se deben revisar las competencias, como así también la herramienta a utilizar, ya que debido a las

diferencias de cultura organizacional podrían ser necesarios ajustes, garantizando de esta manera el éxito del sistema.

- Errores al completar los formularios. Los evaluadores se equivocan en la identificación de su relación con el evaluado. Para evitar estos errores el evaluado puede determinar, en el momento que entrega el formulario, la relación con su evaluador o especificar su nombre (esto es posible asegurando la confidencialidad del sistema).
- Dejar espacios en blanco al completar el formulario de evaluación, esto incide en el resultado final.
- El anonimato del sistema permite que las personas puedan evaluar incorrectamente para desacreditar el sistema, sin embargo, es el mismo anonimato que permite la franqueza en la evaluación.
- Atraso en la entrega de formularios por parte de los evaluadores, retrasando el procesamiento de información y entrega de informes. El empleado debe colaborar recordándoles a sus evaluadores la importancia del cumplimiento de los plazos.

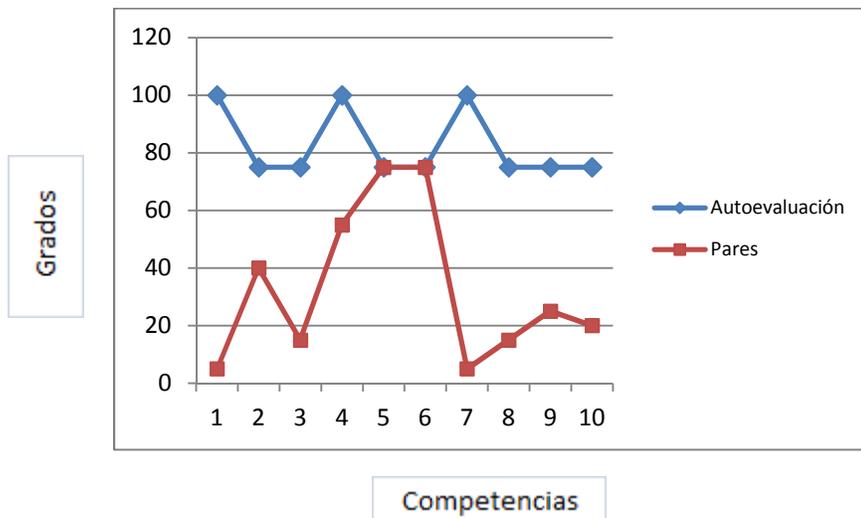
3.3.7. Presentación de informes

El consultor externo produce dos tipos de informes, una vez procesados los resultados de las evaluaciones de desempeño:

a. A cada evaluado: Se confecciona un único ejemplar del informe de evaluación de 360°, el cual solo será entregado al evaluado. Este aspecto es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. Si luego trasciende alguna información será solo responsabilidad del evaluado, ya que es el único que la recibe.

El informe debe ser claro y explicativo por sí mismo, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada, y adjuntar gráficos explicativos del resultado. Debe acompañarse de una breve explicación de aquellas competencias que el evaluado debe mejorar.

Grafico 3. Ejemplo de una página de informe de resultados.



- Competencias Evaluadas:
1. Integridad
 2. Liderazgo
 3. Empowerment
 4. Iniciativa
 5. Orientación al cliente
 6. Orientación a los rds.
 7. Trabajo en equipo
 8. Desarrollo de las personas
 9. Modalidad de contacto
 10. Adaptabilidad al cambio

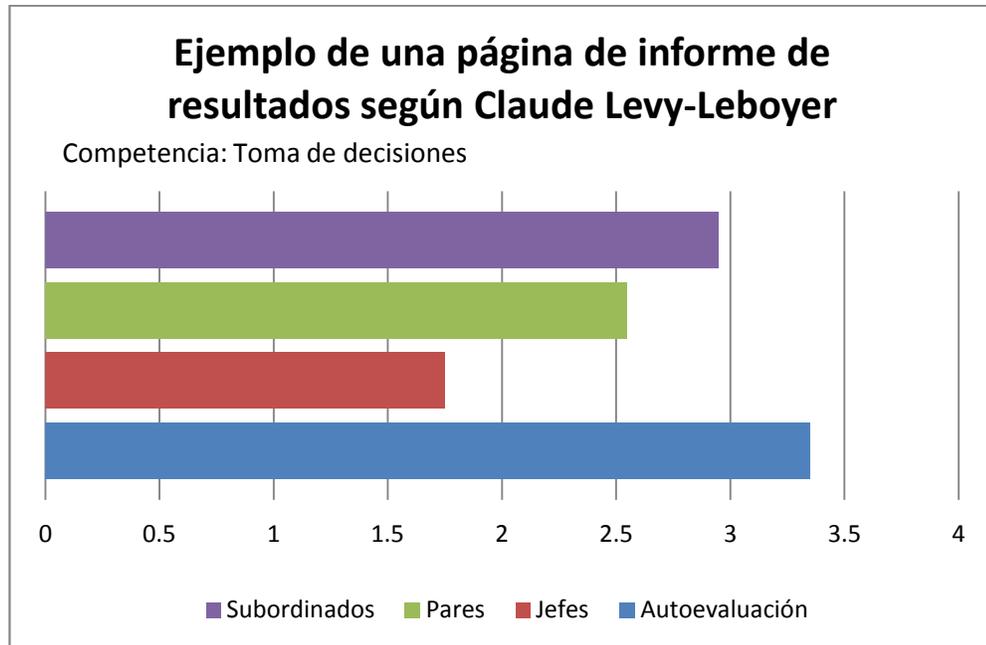
- Escala numérica de los grados:
- A: 100%
 - B: 75%
 - C: 50%
 - D: 25%
 - No desarrollada: 0%

Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 172.

En el libro *Feedback de 360°*⁸², Levy-Leboyer presenta una manera diferente de comparar las evaluaciones: compara competencia por competencia las distintas miradas sobre el evaluado, como se muestra en el gráfico siguiente:

⁸² LEVY-LEBOYER, Claude, *Feedback de 360°*, (Barcelona, Gestión 2000, 2004). Citado por: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 173.

Grafico 4. Ejemplo de una página de informe de resultados según Claude Levy-Leboyer.



Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencias. . .*, op. cit., pág. 173.

b. Al Directorio: se le entrega un informe global (consolidado) sobre el conjunto de personas evaluadas (colectivo evaluado).

El Directorio debe ser informado sobre el resultado final consolidado de la evaluación de 360° en relación con las competencias cardinales (competencias generales o core competences).

En cuanto a las competencias específicas, se puede realizar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas debe reunir las mismas competencias.

Este informe es de utilidad para la toma de decisiones y no atenta contra la confidencialidad del sistema. Le permite al Directorio identificar competencias que en el colectivo de la organización tienen un bajo desarrollo o menor de lo esperado, promoviendo acciones de desarrollo.

3.3.8. Caso de aplicación práctica⁸³

A fines de ejemplificar los conceptos de evaluación de 360° que se expusieron anteriormente, comentaremos los detalles de un caso real donde se aplica este método de evaluación de desempeño.

El grupo empresario mendocino UNO Medios, llevó a cabo durante el año 2010 un proceso de evaluación de 360°, teniendo en cuenta que esta era la primera vez que lo aplicaba sobre su personal, decidió hacer una prueba piloto sobre 25 gerentes de categoría 7 y 8 (alto nivel jerárquico).

Algunas de las consideraciones particulares de este caso son:

- El proceso fue implementado por una Consultora de Recursos Humanos, junto al apoyo del área de recursos humanos de la empresa.
- Las evaluaciones se realizaron a través de una herramienta on-line elaborada para tal fin.
- Los evaluadores fueron seleccionados aleatoriamente por recursos humanos, entre pares, subordinados y jefes del evaluado.
- Se evaluaron 10 competencias genéricas.
- El procesamiento de datos lo realizó un software diseñado especialmente para esto. Los calificadores pudieron estar completamente seguros respecto a la confidencialidad de la información suministrada, ya que el sistema estaba estructurado de tal manera que nadie podía identificar calificadores específicos, exceptuando el jefe directo.
- Luego de la administración de la herramienta, los evaluados tuvieron una **entrevista de devolución** o feedback con una persona perteneciente a la consultora mediante la cual les ayudaron a comprender el contenido del reporte de resultados.
- Los beneficios identificados para los evaluados fueron:
 - ✓ **Conocer cómo eran percibidos**, en término de competencias, por las personas con las que interactúan diariamente (jefes, pares, reportes). Estas personas evaluaron su desempeño a través de la identificación de 10 competencias con comportamientos observables.
 - ✓ **Compararlos con el perfil esperable** para las posiciones gerenciales de la empresa en términos de competencias y con los promedios reales.

⁸³ Entrevista realizada a Costanza Palmieri, Recursos Humanos, Super Canal – Uno Medios. Mendoza, Argentina.

- ✓ **Determinar sobre qué competencias podían apalancar su desarrollo** (en cuales se destaron y son claves para su posición).
- ✓ **Definir sobre qué competencias tienen aún oportunidad de trabajar** (teniendo en cuenta los desafíos de su rol actual).

Las competencias cardinales sobre las cuales se hizo la evaluación, son las siguientes:

Cuadro 10. Competencias Cardinales de Uno Medios Mendoza.

		Competencias
		ÁREAS
Orientación al Cliente		
Innovación y Cambio		
Orientación a la Calidad		
Visión de Negocio		
Capacidad Organizacional	Sinergia Organizacional	
	Trabajo en Equipo	
	Empowerment	
	Liderazgo	
	Desarrollo de Personas	

Fuente: UNO Medios.

En el marco de una capacitación que llevó a cabo la Consultora para todas las personas implicadas en el proceso, se presentó la definición de cada una de ellas, con sus correspondientes niveles (Diccionario de Competencias).

Además se explicaron los conceptos básicos de este tipo de evaluación, como definición del término “competencia”, Modelo del Iceberg, niveles de competencias, perfil de competencias (Definición de puestos por competencias) y sesgos habituales en los evaluadores y su neutralización.

Una vez que se realizaron las evaluaciones, se procesaron por la Consultora y se elaboraron los informes, se dio lugar a la entrevista de devolución de resultados en forma conjunta para todos los evaluados. Ésta se realizó en toda una jornada laboral, dividiéndola en cuatro etapas:

1. Revisión teórica de los conceptos de evaluación de 360°, beneficios y componentes, y ejercicios individuales – grupales.
2. Análisis de las competencias evaluadas, cómo entender los números y entrega de los resultados.

3. El significado del feedback más allá de los números y guía de análisis de resultados.
4. Plan de desarrollo personal y recomendaciones finales.

El plan de desarrollo personal, aspecto que fue desarrollado en la cuarta etapa de la entrevista de devolución, se basa en la identificación de fortalezas y debilidades por parte del individuo, como consecuencia de un análisis de los resultados de la evaluación.

De este análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que realiza cada evaluado, él debe identificar los aspectos personales a mejorar, proponiendo acciones concretas (autodesarrollo). Además, identifica aspectos de la organización a mejorar (en un grupo o sector, en un tema determinado, etc.). Esto puede incluir factores de la organización que pueden favorecer a la mejora o desarrollo de los aspectos personales identificados como debilidades.

A continuación se presenta parte de los ejemplos proporcionados a los evaluados a través del instructivo que la Consultora desarrolló, para ayudarlos a elaborar su propio plan de desarrollo.

Cuadro 11. Ejemplos de planes de acción.

Ejemplos varios extraídos de casos reales:

ASPECTOS PERSONALES A MEJORAR O DESARROLLAR	PLAN DE ACCIONES PERSONALES
Tengo dificultad para delegar en mis colaboradores.	Identificar tareas importantes que estoy realizando personalmente, pero que podría delegar. Identificar un colaborador en quien delegar eficazmente una de esas tareas. Proceder a su delegación aplicando el método correspondiente.

<p>Noto una baja productividad en las reuniones con mis colaboradores.</p>	<p>Aplicar estrictamente las pautas establecidas en el seminario al que asistí recientemente sobre reuniones productivas.</p>
<p>Tengo problemas de administración de tiempo.</p>	<p>Registrar durante una semana el uso de mi tiempo, para decidir la forma más efectiva de organizar mis tareas.</p>
<p>A veces tengo dificultad para decir cosas importantes que pienso.</p>	<p>Empezar haciéndolo sistemáticamente en las cosas en las cuales no haya un conflicto muy grande. Tratar de hablar más, de ser más asertivo en las reuniones.</p>
<p>Casi nunca doy feedback positivo.</p>	<p>Me propongo brindar feedback positivo cada vez que observe un comportamiento que lo merezca.</p>
<p>En las reuniones con mis colaboradores soy demasiado directivo. Debería ser más participativo.</p>	<p>Disponer que el facilitador (o moderador) de cada reunión no sea yo, sino otro miembro de mi grupo, en forma rotativa. (El facilitador es responsable de conducir el proceso de la reunión). Moderar mis intervenciones durante la reunión. Pedirle al facilitador que me ayude en este sentido.</p>

Fuente: Cuadernillo de capacitación al personal de UNO Medios.

En cuanto al plan de desarrollo general, propuesto por Recursos Humanos, en base a las competencias menos calificadas en la evaluación, se realizaron las siguientes propuestas de acciones:

Cuadro 12. Plan de acción para general 2011 UNO Medios. Competencias gerenciales.



Competencias gerenciales Dic`2010

Plan de acción general 2011:

Con el plan de acción se pretende desarrollar las debilidades generales como así también potenciar las fortalezas.

Diagnóstico		Plan de Acción
Competencia	Comentario	
Innovación y Cambio	Si bien no está dentro de las competencias de peor puntuación, sí está baja respecto al esperable y es una competencia crítica para el negocio en el que estamos insertos y es necesaria potenciar.	. Entrenar en la estrategia del Océano azul con el profesor Juan María Segura de la Universidad de San Andrés a todos los gerentes que pasaron por este proceso.
Sinergia Organizacional	Es una de las competencias que más se aleja al esperable y fundamental para el logro de objetivos que involucra la coordinación y el trabajo conjunto de diferentes sectores y la atención al cliente interno.	. Continuar fomentando la realización de jornadas. . Continuar insertando la gestión por objetivos como práctica de gestión organizacional, haciendo hincapié en la necesidad de que los mismos sean mancomunados.
Desarrollo de Personas	Es una de las competencias de peor puntuación y fundamental para el fortalecimiento organizacional.	. Continuar insertando la práctica de identificación de personas claves y movimientos internos, solicitando al total de gerentes la entrega de los organigramas de reemplazo y trabajo sobre los potenciales postulantes.
Total de competencias	Se observa un grupo de gerentes que sobresalen respecto a sus pares y es importante gratificarlos y estimular el fortaleciendo de sus anclas.	. Invitar al Word Business Forum a los 10 mejores rankeados.
	En general se observan gaps en todas las competencias respecto al esperable para el puesto.	. Convocar a los evaluados a participar de los programas de desarrollo gerencial (PDG) y de habilidades directivas (PHD) en la Escuela de Negocios ADEN (canje).
	En la jornada de devolución de resultados se les enseñó a los evaluados a diseñar un plan de desarrollo personal.	. Implementar con los gerentes que peor resultados obtuvieron un coaching personalizado para que finalicen sus planes de desarrollo, los entreguen y hacer seguimiento de acciones.

Fuente: UNO Medios.

Por último, se presenta el cronograma diseñado para llevar a cabo este proceso.

Cuadro 13. Cronograma de actividades. Evaluación de Desempeño 2011. UNO Medios.

FEEDBACK 360

AGENDA DE PROYECTO

ACTIVIDADES	SEMANAS							
	25-oct	01-nov	08-nov	15-nov	22-nov	29-nov	06-dic	13-dic
Comunicación interna	●	●						
Reuniones y completamiento on line		●	●					
Extension de invitaciones Online a los pendientes				●				
Fin de completamiento encuesta								
Preparación reportes					●			
Análisis de reportes						●		
Entrevistas de Feedback							●	●

Fuente: UNO Medios

3.4. Evaluación de 180°⁸⁴

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y, eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados o de superiores.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción inmediata entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado.

Al igual que la evaluación de 360°, este sistema requiere del compromiso de todos los integrantes de la organización, implica confianza entre sus participantes. Además, requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y a sus integrantes el máximo resultado.

Se recomienda este tipo de evaluación para los integrantes de una sociedad de personas, como los grandes estudios profesionales, ya que en estos casos no existen jefes o nivel superior. Hay una tendencia a pensar que aquel que ha accedido a una categoría de socio en un estudio profesional, por ejemplo, ya no tiene nada que mejorar. De más está decir que esto no es cierto. Si bien es cierto que muchos de ellos tienen un alto nivel técnico en su especialidad, también es cierto que siempre es posible mejorar el nivel de desarrollo de sus competencias.

Los aspectos a considerar en este tipo de evaluación coinciden con los aspectos de la evaluación de 360°, los cuales resumiremos de la siguiente manera:

- La evaluación de 180° no concluye con la presentación de resultados ni después de su lectura y análisis. A continuación hay que hacer un trabajo personal de análisis y reflexión. Para la empresa y para el individuo no garantiza ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de competencias.
- Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los desarrolladores de la herramienta. La consideración a tener en cuenta es que estas personas deben tener oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias.
- Posibles evaluadores: Clientes internos y externos, empleados, miembros del equipo, supervisores, managers, socios.

⁸⁴ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 213.

- Al implementar estos procesos la empresa se torna más creíble, la información les marca fortalezas y debilidades, les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.
- Para garantizar su confidencialidad, el proceso debe realizarlo un consultor externo, que recibirá en sobre cerrado y por correo, directamente del evaluado, cada uno de los formularios de evaluación confeccionados por los distintos evaluadores. Quienes lo procesan deben ser de nivel gerencial.
- El informe de evaluación debe ser claro y explicativo por sí mismo. Se confecciona un solo ejemplar que se le entrega en mano al evaluado.
- Los resultados deben explicarse en una reunión de feedback.
- La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.
- Se puede aplicar a empresas u organizaciones de cualquier tamaño.

3.5. Comité de calificación

En base a su experiencia profesional, la autora de este trabajo de investigación, desarrolla el presente método de evaluación del desempeño.

En este caso las evaluaciones del desempeño corresponden a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas⁸⁵.

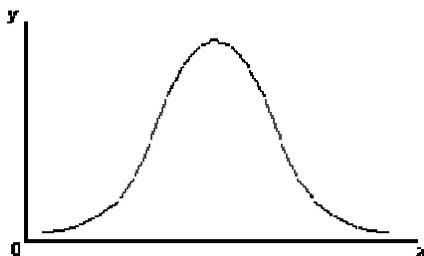
El comité se constituye con el propósito de evaluar a un grupo de personas, de entre 20 y 30 integrantes, que poseen similitudes en cuanto a responsabilidades, empleados a su cargo, nivel jerárquico en la compañía, etc. La evaluación se realiza mediante la comparación de sus desempeños, logrando de esta forma un proceso más confiable, justo y válido que las evaluaciones supervisor-empleado, debido a que eliminan problemas de preferencias y efectos “halo” por parte de evaluadores.

En algunas ocasiones, este tipo de evaluación se combina en la práctica con un método de evaluación supervisor-empleado. El comité toma como input, para realizar la evaluación del grupo de empleados bajo análisis, las calificaciones que sus supervisores directos colocaron a estas personas bajo un esquema de competencias. A partir de esto, se produce una comparación de los evaluados entre sí, de modo de obtener una conclusión más objetiva y libre de sesgos de sus desempeños.

⁸⁵ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., 361.

Otro ejemplo que evidencia como se combinan las distintas herramientas en la evaluación de desempeño, es el caso de la utilización del método de distribución forzada (campana de Gauss) por el comité. Como se mencionó, este método se basa en la consideración de que un grupo amplio de personas tienden a poseer una cualidad, según la distribución normal o curva de Gauss. Por lo tanto las personas que conforman el comité compararan entre sí el desempeño de los evaluados en base a competencias, teniendo en cuenta por ejemplo las calificaciones que han obtenidos de sus supervisores directos, y determinarán la calificación final de ellos teniendo en cuenta una distribución normal:

Grafico 5. Campana de Gauss.



Por lo tanto, el 15% de ellos quedarán calificados por un desempeño sobresaliente, el 20% por un desempeño superior al promedio, 30% por el desempeño promedio, 20% por un desempeño inferior al promedio y un 15% por desempeño deficiente.

Una vez que se consolidan todas las calificaciones bajo este esquema, el proceso queda finalizado. La crítica que puede surgir de la utilización de esta herramienta es la arbitrariedad en la que se puede caer al tener que encasillar en cada una de estas categorías a los desempeños evaluados, teniendo que subir o bajar la calificación del supervisor directo en muchas ocasiones sólo para cumplir con los porcentajes de distribución establecidos.

3.6. Mid Year Review o Entrevistas de Progreso ⁸⁶

Esta es un fase que puede incluirse o no al diseñar un proceso de evaluación de desempeño.

⁸⁶ YALE UNIVERSITY. Recuperado [marzo de 2011] de:
<http://www.yale.edu/hronline/focus/documents/Revise11-19Mid-YearPerformanceDiscussions.pdf>

Consiste en una entrevista de seguimiento que suele hacerse en la mitad del periodo considerado para evaluar el desempeño (generalmente un año). Es una oportunidad para que evaluado y evaluador discutan sobre el progreso alcanzado en base a los objetivos y planes de desarrollo establecidos al comienzo del año y lo que falta lograr.

Combina tanto la evaluación de objetivos como la de competencias. Por lo tanto en esta etapa se revisan los objetivos establecidos, identificando la necesidad de cambiar o eliminar aquellos que debido a las condiciones fluctuantes han quedado obsoletos. Además, permite que el evaluador realice un seguimiento en cuanto al cumplimiento y avance de los planes de acción para mejorar las competencias no desarrolladas.

Es fundamental que el empleado obtenga como resultado de la reunión, qué es aquello que su supervisor considera que ha hecho bien y aquello en lo que debe enfocarse para el resto del año.

4. ENTRENAMIENTO EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS⁸⁷

El entrenamiento es muy importante en el proceso de evaluación de desempeño. El entrenamiento debe ser impartido a todos los que de un modo u otro participan en un proceso de evaluación del personal, abarcando todas las instancias del subsistema de evaluación del desempeño.

El entrenamiento debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, es un aspecto clave ya que permite paliar los errores que puedan surgir en el proceso.

4.1. Capacitación en el uso de la herramienta

La inversión en entrenamiento condiciona el éxito de cualquier sistema de evaluación del desempeño, sin embargo en el caso de la evaluación de desempeño por competencias este punto adquiere una importancia fundamental.

A continuación se exponen los aspectos considerados como fundamentales para el entrenamiento de los evaluadores cuando se evalúa bajo un esquema de competencias.

⁸⁷ ALLES, Martha, *Desempeño por competencias...*, op. cit., pág. 251.

4.1.1. Relación con el desarrollo

Teniendo en cuenta que el principal objetivo del análisis de competencias y su evaluación se relaciona con la función de desarrollo de los recursos humanos, es que éste factor debe ser explicitado en las actividades de entrenamiento, tanto a evaluadores como evaluados.

- *Desarrollo de competencias individuales como resultado de las evaluaciones de desempeño por competencias:* como resultado de la evaluación se identifican las áreas de mejora del desempeño del empleado, estableciendo planes de acción para eliminar los puntos débiles, mejorando de esta forma el nivel de desarrollo de sus competencias. Esto será productivo para él, aumentará su empleabilidad, por lo tanto, está directamente relacionado con su carrera profesional.

Mejorar las competencias individuales tiene relación con el éxito individual.

- *Desarrollo desde la perspectiva de la empresa:* si el personal logra un mayor desarrollo de sus competencias y si fueron definidas de acuerdo con la estrategia de negocios de la organización, esto contribuye al éxito y el logro de los objetivos organizacionales.

Mejorar las competencias individuales, cuando están alineadas con la estrategia de negocios, conlleva al éxito para la organización y al logro de sus objetivos.

Por ello el desarrollo de competencias es siempre un esquema de “ganar-ganar” para empresa y empleados.

4.1.2. Cómo analizar conductas

El entrenamiento debe incluir ejemplos de cómo analizar conductas y relacionarlas con las definiciones de competencias y grados. Puede parecer un tema sencillo, pero si el evaluador comete errores aquí el sistema no será eficiente.

4.1.3. La frecuencia en las observaciones de las conductas

Teniendo en cuenta que en la metodología de evaluación propuesta por este trabajo se realiza una segunda valoración de los comportamientos, la que se denomina frecuencia, el plan de entrenamiento debe incluir este punto.

Se deberá entrenar a los evaluadores mediante la utilización de casos y ejercicios prácticos.

Como ya mencionamos, aunque una organización no incluya de manera explícita la ponderación de las conductas por su frecuencia, es un punto que se debe incluir en la observación de comportamientos de algún modo.

Esto se propone para evitar la distorsión derivada de:

- Recordar los últimos hechos.
- Recordar solo los incidentes críticos, los cuales no son representativos de la conducta, en estos casos se pondrían una evaluación alta o baja, según correspondiera, pero no sería la conducta más frecuente del evaluado.

4.2. Capacitación para la entrevista de evaluación

El entrenamiento sobre la entrevista de evaluación es fundamental, tanto en el planeamiento como en la realización de la misma.

La entrevista no solo es fundamental porque les permite a los empleados conocer los resultados, sino también porque les permite expresar su opinión, realizar consultas y establecer metas futuras en forma conjunta.

Para que el esquema de entrenamiento sea completo no solo se debe tener en cuenta cómo se evalúa, sino también cómo se comunican los resultados.

Se entrenará a los evaluadores sobre todo en los siguientes aspectos en relación con la entrevista de evaluación:

- *Los objetivos de la entrevista:* muchos evaluadores podrían no tener en claro para qué se lleva a cabo la entrevista, como se expuso anteriormente la evaluación del desempeño basada en competencias tiene como objetivo el desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto este es un aspecto clave que debe ponerse en relieve durante la entrevista.
- *Preparación para la entrevista, qué errores se deben evitar:* se debe entrenar a los evaluadores en el planeamiento de las entrevistas de evaluación y sobre los errores más comunes en la evaluación para poder evitarlos.
- *Desarrollo de habilidades de comunicación aplicadas a la entrevista:* la forma en la que se comunican los resultados es muy importante. Los evaluadores deben ser entrenados en la forma de comunicar resultados tanto positivos como negativos.
- *Role Playing:* Se deben realizar simulaciones de entrevistas de evaluación en dos situaciones: casos de evaluaciones con altos resultados positivos (exitosos) y otros con resultados negativos (no exitosos) para ejercitar diferentes situaciones.

A continuación se presentan los pasos claves de una reunión de evaluación, a ser tenidos en cuenta por el evaluador con el objetivo de lograr una correcta entrevista de feedback.

Cuadro 14. Pasos de la reunión de evaluación.

Pasos de la reunión de evaluación:

- Saludo cálido que distienda la entrevista.
- Resumen: asegúrese que el empleado comprenda la forma en que fue evaluado.
- Puntos fuertes y a continuación los débiles.
- Oportunidad de que el empleado exprese sus sentimientos.
- Salario: anuncie el nuevo salario y la fecha en que será efectivo si mereció un aumento.
- Cierre con una frase positiva excepto que el desempeño sea muy malo.

Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencia...*, op. cit., pág. 256.

4.3. Entrenamiento para evaluaciones de 360° (o de 180°)

En el caso de la evaluación de 360° (o de 180°), además de trabajar sobre el tema de competencias, debería iniciarse una capacitación describiendo detalladamente el método y sus etapas. La autora Alles⁸⁸ enumera las preguntas que deben contestar los instructores y los participantes, las cuales se exponen a continuación:

- ¿Por qué hablar de evaluación de 360°? ¿Por qué y para qué se aplica?
- ¿Qué objeto persigue la organización al introducir una evaluación de 360°?
- ¿Qué garantiza el anonimato y la confidencialidad?
- ¿Quién verá los resultados?
- ¿Cuál es mi papel?
- ¿De qué me servirá el informe de evaluación?
- Si soy evaluador, ¿Cómo puedo evitar los errores?

La idea es que el participante conteste primero el cuestionario y luego discuta el tema con los otros participantes para dar finalmente la postura de la empresa sobre cada uno de los ítems.

Alles menciona otros elementos importantes que hay que tener en cuenta al momento del entrenamiento:

⁸⁸ *Ibidem*, pág. 260.

- Relacionar los objetivos de la evaluación de 360° con los objetivos y estrategia de la organización y su cultura.
- Desarrollar las fórmulas de cálculo de las puntuaciones y los informes que se elaboran.
- Indicar cómo se van a elegir a los evaluadores, la relación de estos con el evaluado y su número.

4.3.1. Manuales de instrucción

Al implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias (incluido el de 360° y 180°), se debe desarrollar un manual de instrucción, de todas formas no hay que dejar de lado un buen entrenamiento.

Algunos de los aspectos que se incluyen son, por ejemplo, la importancia de completar todos los ítems y las consecuencias de no hacerlo. Además, debe incluir el diccionario de competencias y comportamientos, con el objeto de definir las conductas a evaluar y ejemplificarlas con comportamientos que permiten identificarlas.

4.3.2. Puntos fundamentales en el entrenamiento de evaluación 360° o 180°

Citando a la autora Martha Alles⁸⁹, los aspectos fundamentales en un proceso de entrenamiento a evaluadores son:

- Uso de la herramienta:* el entrenamiento debe basarse en la explicación de los siguientes puntos fundamentales:
 - Objetivos de la evaluación de 360° desde la perspectiva de la organización y del individuo: el desarrollo de personas.
 - Saber cómo es el esquema en todos sus detalles administrativos y prácticos no solo tranquiliza, le da seriedad y transparencia al sistema.
 - Cómo se realiza la evaluación de los evaluadores.
 - Los roles de cada uno de los que intervienen: la empresa, los evaluados, los evaluadores, el consultor externo, los informes, etc.
 - La conexión de esta evaluación con el subsistema de compensaciones o pago.
 - La confidencialidad.
 - Análisis de conducta y su frecuencia.

⁸⁹ Ibídem, pág. 263.

b. La entrevista de evaluación (retroalimentación o feedback) realizado por un consultor externo:

- Objetivos.
- Desde la perspectiva del evaluado: cómo aprovecharla mejor.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN PRÁCTICA

Con el objetivo de aplicar el tema expuesto en este trabajo de investigación a un caso real, se ha elegido una organización en la que, a partir de sus características, se diseñará un proceso de evaluación de desempeño por competencias.

La organización elegida se denomina Wines of Argentina y su actividad principal es la de promover el vino argentino en el resto del mundo para poder posicionarlo en los principales mercados.

A continuación, a fines de comenzar con el diseño del proceso de evaluación de desempeño, se presenta una breve caracterización de la organización.

1. WINES OF ARGENTINA

Wines of Argentina (WOFA) es una entidad integrada por más de 200 Bodegas pertenecientes a todas las regiones vitivinícolas del país.

Entidades como el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Fundación Exportar, Fundación Pro Mendoza, Secretaría de Turismo de la Nación, Marca País, Consejo Federal de Inversiones y la Corporación Vitivinícola Argentina apoyan a Wines of Argentina en sus actividades.

- **Visión:** Consolidar a Argentina entre los principales países exportadores de vino del Nuevo Mundo.
- **Misión:** Contribuir al éxito global de la industria vitivinícola argentina a través de la construcción de la marca “vino argentino”, procurando elevar la percepción positiva en el trade, los líderes de opinión y los consumidores.

Actualmente prestan servicios a bodegas socias de todas las regiones vitivinícolas del país (desde Salta hasta Patagonia, incluida Buenos Aires) para que puedan promover sus productos en el mundo.

Para llevar a cabo sus objetivos, realizan numerosas actividades, entre las que podemos destacar:

- Ferias, giras y actividades en el exterior

- Degustaciones organizadas por Wines of Argentina (entre ellas giras por Estados Unidos, Latinoamérica, Asia, Europa y Canadá)
- Misiones Inversas: Invitamos a destacados periodistas o personalidades del medio a conocer nuestro país, sus zonas vitivinícolas y sus bodegas.

1.1. Historia de la organización

En 1993, en el ámbito de la Asociación Vitivinícola Argentina, se crea el "embrión" de la organización actual: "Argentine Top Wines", un nucleamiento integrado por algo más de una docena de bodegas exportadoras, con vinos de alto reconocimiento en el mercado local y un incipiente conocimiento en algunas plazas del exterior.

Dos años después, en 1995, se firma el "Acuerdo para la Promoción de Vinos Finos Argentinos en el Exterior", formando parte el Gobierno Nacional y Provincial (Cancillería de la Nación, Fundación Exportar, Pro Mendoza y "Promex" del Ministerio de Agricultura), y la totalidad de las bodegas exportadoras de Argentina.

Se decide utilizar una marca-pais del sector para comenzar la difusión en eventos y ferias internacionales. Así surge "Wines of Argentina".

La Primera Oficina de RRPP y Prensa en el Reino Unido comienza a trabajar en 1998, año en el que también tiene lugar el Primer Annual Tasting en Londres, con la participación de 35 Bodegas y la colaboración de la Cancillería Argentina y la Fundación Exportar.

En 1999 se crea un Fondo Específico para la Promoción de los vinos argentinos en los mercados del Reino Unido y EEUU.

En el año 2002, se realiza el primer seminario-taller de WOFA con el fin de definir el nuevo perfil de la entidad y los recursos necesarios para ejecutar los objetivos de Wines of Argentina de cara al próximo trienio.

Un año después se investiga acerca de los atributos de la marca Argentina y la categoría de vinos en el exterior. En este sentido, se diseña la nueva imagen institucional y se crea la primera campaña publicitaria, que es lanzada en Estados Unidos, Inglaterra y Brasil en el año 2004.

Actualmente Wines of Argentina está presente con diversas acciones en 36 países y más de 72 ciudades del mundo.

Es por esto que el objetivo a futuro es seguir construyendo la imagen y marca "Argentina" en el mercado vitivinícola por medio de acciones de comunicación, capacitación, transferencia de conocimientos y una constante búsqueda de excelencia en la calidad de la promoción de los vinos argentinos.

Recientemente, la organización cambió su imagen a través de una nueva marca la cual tiene como fundamento la conjunción de términos opuestos que juntos dan un nuevo significado, haciendo analogía a las contradicciones que nos caracterizan como argentinos. El presidente de la Organización, Alberto Arizu, expone lo siguiente con respecto a este cambio adoptado:

Somos gente cálida, abierta, que no esconde sus emociones. Personas auténticas, que se muestran tal cual son, a pesar de sus contradicciones y orgullosas de ellas. Coexistencia y convivencia de extremos que no buscan, ni pretenden anularse, sino que generan un nuevo sentido. Sentido que nos constituye y en el que reside nuestro principal atractivo.

Conscientes de que la percepción que se tiene de un país tiñe a la percepción que se tiene de sus productos y satisfechos por el éxito que el vino argentino ha tenido en los últimos diez años, sentimos que este era el momento de contarle al mundo cómo somos los argentinos y, por ende, cómo son nuestros vinos.

Así, iniciamos este proceso de cambio, que hoy les presentamos. Una nueva imagen que exprese abiertamente los matices y contradicciones que nos distinguen; la autenticidad de nuestra gente y nuestros vinos; la vastedad de nuestro territorio, con su enorme variedad de terruños y nuestra cultura del vino, de herencia europea y raíces latinas⁹⁰.

1.2. Estructura organizacional

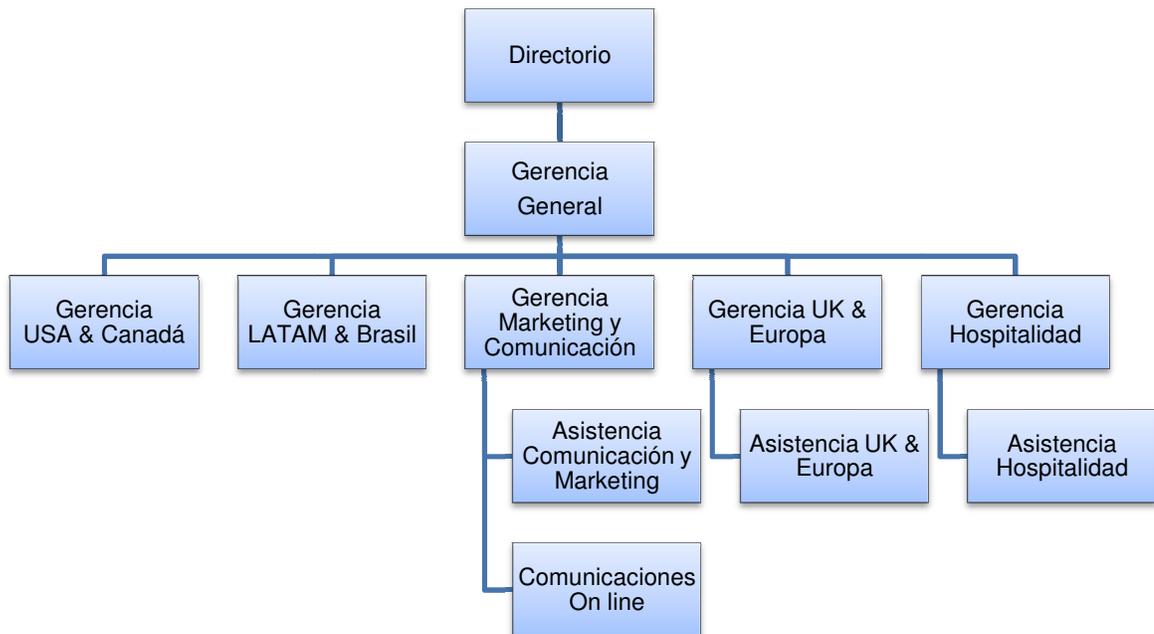
El principal centro de actividades de Wines of Argentina se encuentra localizado en la Ciudad de Mendoza, sin embargo se trabaja también para cumplir sus objetivos desde Inglaterra y próximamente desde China.

Para entender la estructura organizacional de Wines of Argentina, se presenta a continuación su organigrama.

Como se puede observar las unidades organizativas surgen principalmente por mercado objetivo, aunque las áreas de Comunicación y Marketing y Hospitalidad corresponden a una clasificación funcional, realizando actividades independientemente al mercado objetivo de las restantes áreas.

⁹⁰ Página Web de Wines of Argentina: www.winesofargentina.com

Figura 12. Organigrama de Wines of Argentina.



Fuente: Elaboración propia.

Directorio: Está integrado por 30 representantes de bodegas, su presidente es Alberto Arizu (Bodega Luigi Bosca).

Gerente General: Se encarga de la gestión integral de la organización.

Gerencia USA & Canadá: Encargada de gestionar todos los eventos de promoción del vino argentino (como tastings, ferias, seminarios, etc), en el los mercados de USA y Canadá. Para lograr con los objetivos de su área trabaja en forma conjunta con tres PR (Public Relations), que le ayudan con la coordinación de actividades y contacto con organizaciones y personas reconocidas en la industria.

Gerencia LATAM & Brasil: Encargada de gestionar todos los eventos de promoción del vino argentino (como tastings, ferias, seminarios, etc), en el los mercados de Latinoamérica y Brasil. Para lograr con los objetivos de su área trabaja en forma conjunta con dos PR, que le ayudan con la coordinación de actividades y contacto con organizaciones y personas reconocidas en la industria.

Gerencia de Comunicación y Marketing: Encargada de la comunicación institucional, es decir la comunicación desde la organización a sus clientes, organizaciones con las que se relaciona y público en general, ya sea a través de la página web, campañas publicitarias, redes sociales, comunicados oficiales, etc. Se encarga además del diseño de la marca de la

organización, como así también de velar para que todas las comunicaciones por parte de la organización, sigan sus premisas.

Asistencia de Comunicación y Marketing: Asiste con tareas de apoyo al trabajo del Gerente de Comunicación y Marketing. Se encarga en menor medida de las comunicaciones organizacionales, diseño y mantenimiento de la página web, organización de eventos comunicacionales y educativos de la organización.

Comunicaciones On line: Encargada de la actualización, con noticias organizacionales, de la página web y redes sociales como: Facebook y Twitter.

Gerencia UK & Europa: Encargado de gestionar todos los eventos de promoción del vino argentino (como tastings, ferias, seminarios, etc), en el los mercados de UK, Europa y Rusia. También mantiene un contacto con personas y organizaciones importantes para la industria, como retailers, periodistas, sommeliers, para lograr su involucramiento en las actividades y por lo tanto alcanzar los objetivos tanto del área como de la organización.

Asistencia UK & Europa: Asiste con tareas de apoyo al trabajo del Gerente de UK & Europa.

Gerencia de Hospitalidad: Encargada de la organización y coordinación de agendas de visitas de personalidades reconocidas en la industria vitivinícola internacional, para que conozcan nuestros vinos y las distintas regiones vitivinícolas.

Asistencia Hospitalidad: Asiste con tareas de apoyo en la coordinación de agendas de misiones inversas.

1.3. Evaluación de desempeño organizacional

En cuanto a este aspecto, la organización actualmente no tiene desarrollado un procedimiento formal de evaluación del desempeño.

Los empleados no participan de reuniones con sus superiores para evaluar su desempeño de una manera formal y dentro del marco de un procedimiento. El feedback que obtienen sobre su desenvolvimiento en el trabajo, lo obtienen de una manera informal, y solo ante situaciones excepcionales.

A fin de año los empleados obtienen un bono, como premio por su desempeño, sin embargo no se basa en una evaluación formal del desempeño, sino sólo en el criterio del Gerente General.

2. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El objetivo de esta sección del trabajo de investigación, es la de diseñar un procedimiento de evaluación de desempeño por competencias para Wines of Argentina.

Para lograr este objetivo, desarrollaremos paso por paso, las instancias necesarias para poder diseñar un procedimiento correcto.

2.1. Tipo de evaluación de desempeño por competencias

Como primera instancia, hay que definir qué tipo de procedimiento de evaluación por competencias se implementará, teniendo en cuenta las características organizacionales.

Debido a que no existe en la actualidad un procedimiento de evaluación de desempeño formalizado en la organización, y por lo tanto no existe este elemento como parte de la cultura organizacional, aplicaremos una evaluación de desempeño por competencias de supervisor a empleado.

Este procedimiento es el más sencillo de aplicar de entre todos los métodos de evaluación de desempeño por competencia expuestos, teniendo en cuenta las características de la organización. El cambio que implicaría en la cultura organizacional sería de menor impacto que otro método más complejo, como el de 360°, por lo que la resistencia entre el staff de la organización sería menor.

Cuando este método de evaluación esté completamente aceptado por el personal, y sus beneficios sean evidentes dentro de la operatoria organizacional, se podrán aplicar progresivamente el resto de los métodos, como una forma de evolucionar dentro del proceso de evaluación. Es evidente que ante una organización sin cultura de evaluación de desempeño, aplicar a priori una evaluación de 360° implicaría un fracaso total, por más que sus beneficios sean aun mayores a la evaluación supervisor-empleado.

2.2. Competencias vs. Objetivos

En el procedimiento de evaluación de desempeño diseñado para esta organización se evaluarán en forma conjunta tanto competencias como objetivos.

La combinación en la evaluación de objetivos y competencias permite, por un lado, evaluar el **qué** debieron hacer las personas en el periodo bajo análisis (objetivos) y **cómo** debieron desempeñarse para lograr esos objetivos (competencias).

- *El “qué”*: Los empleados en forma conjunta con su supervisor, establecerán los objetivos que regirán su desempeño para todo el año. Estos objetivos deben ser mensurables, de forma de poder evaluar su cumplimiento en forma objetiva. Deben

estar alineados con la estrategia general de la organización, de esta forma queda claro para cada empleado su contribución al cumplimiento de la misión de la organización, lo que representa en sí mismo un factor motivacional muy importante.

- *El “cómo”*: al elaborar los perfiles de competencias de cada puesto estamos definiendo las competencias y los niveles requeridos de cada una de ellas, necesarias para que el empleado pueda desempeñarse exitosamente y lograr así los objetivos que le son planteados.

Por lo tanto, consideraremos que la evaluación del desempeño del personal de WOFA estará constituida por dos tipos de evaluaciones, por un lado la evaluación del cumplimiento de sus objetivos, y por el otro la evaluación de sus competencias, a través de un método de evaluación supervisor-empleado.

2.3. Escalas de medición

Para calcular el desempeño de cada empleado desde el punto de vista de objetivos y competencias, debemos definir las escalas de medición que se aplicarán.

Teniendo en cuenta los objetivos que supervisor-empleado definen a principio de año, y que guían el desempeño del empleado para todo ese periodo, se define la siguiente escala para su medición:

- 1- Supera ampliamente el cumplimiento del objetivo definido (100%).
- 2- Supera el cumplimiento del objetivo definido (75%).
- 3- Alcanzó el objetivo (50%)
- 4- Estuvo cerca de alcanzar el objetivo (25%)
- 5- No alcanzó el objetivo (0%).

Obtener una calificación de “1” en la evaluación de los objetivos implica no sólo haberlo cumplido de la manera que fue prevista, sino superando ampliamente el resultado esperado. En cambio, una calificación de “4” corresponde a un objetivo que estuvo cerca de ser alcanzado o que fue alcanzado pero fuera de tiempo o superando la restricción presupuestaria. Por último, la calificación “3” implica haber cumplido el objetivo en el tiempo y forma establecidos.

El último elemento a incluir para la evaluación de objetivos es el concepto de **ponderación**. En el momento que supervisor-empleado definen los objetivos que regirán para todo el periodo bajo análisis, deben establecer la importancia relativa de cada uno de ellos sobre el total. Esta importancia relativa permitirá ponderar las calificaciones obtenidas por el cumplimiento de cada objetivo, de forma de obtener la calificación total.

Para ejemplificar lo antes expuesto, presentamos una definición y evaluación hipotética de objetivos para un empleado:

Cuadro 15. Definición hipotética de los objetivos de un evaluado.

Evaluado: Responsable de tienda

Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución	Comentarios
Alcanzar un promedio mensual de ventas de \$500.000	50	1	Superó ese monto de ventas.
Aumentar el 25% el valor del ticket promedio de la tienda a su cargo.	20	1	Superó el objetivo; el valor del ticket promedio aumentó en un 28%
Imponer en la clientela por lo menos 3 de los nuevos productos a lanzarse este año. Los nuevos productos deberán representar el 5% de las ventas.	10	1	Superó el objetivo; se focalizó en tres productos que representaron el 8% de las ventas totales.
Disminuir un 10% las quejas de los clientes en relación al último ejercicio.	10	1	Las quejas disminuyeron un 20% con respecto al año anterior.
Disminuir un 5% la rotura de productos a su cargo en relación al último ejercicio.	10	3	Alcanzó el objetivo el índice de roturas fue del 5%.
	100%		

Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencia...*, op. cit., pág. 48.

Por lo tanto, el cálculo de la evaluación final de objetivos sería la siguiente:

Cuadro 16. Ejemplo de cálculo de calificación de objetivos para un evaluado.

Objetivos	Ponderación	Evaluación	Totales
1	50	1= 100%	50
2	20	1= 100%	20
3	10	1= 100%	10
4	10	1= 100%	10
5	10	3= 50%	5
	100%		95%

Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencia...*, op. cit., pág. 48.

A fines de generalizar la forma en la que se evaluarán la consecución de objetivos para cada empleado en esta organización, se presenta a continuación la ecuación a aplicar:

$$\text{Total Evaluación Objetivos} = \left(\begin{array}{cc} \text{Ponderación} & \text{Evaluación} \\ \text{del Objetivo} & \text{del Objetivo} \\ \text{N}^{\circ} 1 & \text{N}^{\circ} 1 \end{array} \right) \times + \dots + \left(\begin{array}{cc} \text{Ponderación del} & \text{Evaluación} \\ \text{Objetivo n} & \text{del} \\ & \text{Objetivo n} \end{array} \right) \times$$

Como se infiere de la ecuación, la calificación total obtenida por el cumplimiento de objetivos es el resultado de la suma del producto de la ponderación de cada objetivo por la evaluación obtenida de cada uno de ellos.

Por último, resta establecer la escala de medición para la evaluación de competencias de los empleados de WOFA.

Como mencionamos en el desarrollo teórico de este trabajo de investigación, además de definir las competencias requeridas en los empleados de la organización, es preciso definir los niveles de esas competencias, ya que no siempre se requiere que un empleado la tenga desarrollada en un 100%.

Es por lo antes expuesto que se han definido cinco niveles para cada competencia, los cuales constituyen además, la escala utilizada para su evaluación:

GRADO A: Competencia desarrollada en un 100%.

GRADO B: Competencia desarrollada en un 75%

GRADO C: Competencia desarrollada en un 50%

GRADO D: Competencia desarrollada en un 25%

NO DESARROLLADA: Competencia no desarrollada (0%)

En el diccionario de competencias, se define cada uno de sus niveles y en el diccionario de comportamientos, se establecen ejemplos de comportamientos para poder identificar cada uno de los niveles⁹¹.

Además de tener en cuenta esta escala, debemos introducir el concepto de **frecuencia**, para poder evaluar las competencias de los empleados bajo análisis. Como mencioné en el apartado teórico del Trabajo de Investigación, el concepto de frecuencia permite contemplar si el comportamiento evaluado se presenta en el individuo siempre o es una conducta extraordinaria, ya sea buena o mala.

En el caso bajo análisis utilizaremos un método descendente para evaluar la frecuencia de los comportamientos, lo que implica establecer si las conductas son observadas **siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente**.

⁹¹ Ver Anexo A "Diccionario de Competencias y Comportamientos"

Cuadro 17. Escala para la medición de frecuencia de comportamientos. Método descendente.

Siempre	El individuo manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

Fuente: ALLES, Martha, *Desempeño por competencia...*, op. cit., pág. 123.

Si, por ejemplo, la conducta de un evaluado estuviera comprendida en el GRADO A (100%) de una competencia, pero sólo se manifestara la mitad de las ocasiones (50%), el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular el 50% del 100%. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada en GRADO A al ser ponderada por la frecuencia se torna en GRADO C:

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	100 x 0,5= 50	C

Por lo tanto, la ecuación general para evaluar las competencias, sería la siguiente:

$$\text{Total Evaluación Competencias} = \left(\begin{array}{cc} \text{Evaluación de} & \text{Frecuencia del} \\ \text{la Competencia} & \text{Comportamiento} \\ \text{N}^{\circ} 1 & \text{N}^{\circ} 1 \end{array} \right) + \dots + \left(\begin{array}{cc} \text{Evaluación de la} & \text{Frecuencia del} \\ \text{Competencia n} & \text{Comportamiento} \\ & \text{n} \end{array} \right)$$

A modo de resumen, en el procedimiento de evaluación de desempeño que diseñamos para la organización bajo análisis, no sólo se evalúan competencias a través de un método de supervisor-empleado, sino que además se contempla la evaluación de objetivos para cada uno

de los empleados. La evaluación del empleado va a estar compuesta por dos calificaciones, una resulta de la evaluación de objetivos y la otra de la evaluación de competencias.

La evaluación por objetivos a su vez, resulta de la ponderación de la calificación obtenida en la consecución de cada uno de ellos y su importancia relativa.

La evaluación de competencias resulta de la ponderación del grado alcanzado de cada una de ellas y la frecuencia con la que se observan los comportamientos asociados al grado de la competencia.

2.4. Perfiles de los puestos por competencia

Para poder realizar una evaluación de desempeño por competencias en Wines of Argentina, se debe confeccionar, en primera instancia, los perfiles de los puestos por competencias. La elaboración de dichos perfiles implica definir las competencias tanto cardinales como específicas para cada puesto y los niveles necesarios de cada una de ellas para que el empleado se desempeñe exitosamente.

Es necesario definir los perfiles de competencias por cada puesto ya que la evaluación de desempeño sólo tomará en cuenta las competencias y los grados requeridos para el puesto que ocupa el evaluado.

Para la organización bajo análisis, se han definido cinco competencias cardinales y tres competencias específicas para cada uno de los puestos especificados en el organigrama. En los cuadros 18 a 27 se exponen los perfiles de competencias de WOFA, los cuales deben ser interpretados teniendo en cuenta las definiciones de cada competencia y sus grados, como así también los comportamientos asociados a cada una de ellas⁹².

Es necesario que las organizaciones que aplican un sistema de gestión por competencias confeccionen un diccionario de competencias y un diccionario de comportamientos. En el primero se definen las competencias y sus niveles, ya que una misma competencia puede tener un significado diferente para distintas organizaciones. En el segundo, se establecen ejemplos de comportamientos observables en personas que poseen desarrollada la competencia en los distintos niveles definidos en el diccionario de competencias.

En el Anexo A de este trabajo se encuentran estos dos diccionarios diseñados para la organización bajo análisis. Dos documentos muy importantes al momento de la evaluación al cual los empleados y supervisores de WOFA deben tener acceso y conocer en profundidad.

⁹² Ver Anexo A "Diccionario de Competencias y Comportamientos".

Cuadro 18. Perfil por Competencias: Gerente General.

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso	x			
Justicia	x			
Orientación al Cliente	x			
Dinamismo Energía	x			
Trabajo en Equipo	x			
<i>Competencias específicas</i>				
Empowerment		x		
Liderazgo	x			
Conocimiento de la Industria y Mercado	x			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 19. Perfil por Competencias: Gerente USA & Canadá

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso	x			
Justicia	x			
Orientación al Cliente	x			
Dinamismo Energía	x			
Trabajo en Equipo		x		
<i>Competencias específicas</i>				
Manejo de Relaciones de Negocios	x			
Capacidad de Panificación y Organización		x		
Conocimiento de la Industria y Mercado		x		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. Perfil por Competencias: Gerente LATAM & Brasil

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso	x			
Justicia	x			
Orientación al Cliente	x			
Dinamismo Energía	x			
Trabajo en Equipo		x		
<i>Competencias específicas</i>				
Manejo de Relaciones de Negocios	x			
Capacidad de Panificación y Organización		x		
Conocimiento de la Industria y Mercado		x		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Perfil por Competencias: Gerente UK & Europa

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso	x			
Justicia	x			
Orientación al Cliente	x			
Dinamismo Energía	x			
Trabajo en Equipo		x		
<i>Competencias específicas</i>				
Manejo de Relaciones de Negocios	x			
Capacidad de Panificación y Organización		x		
Conocimiento de la Industria y Mercado		x		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 22. Perfil por Competencias: Asistente UK & Europa

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso		x		
Justicia			x	
Orientación al Cliente		x		
Dinamismo Energía		x		
Trabajo en Equipo			x	
<i>Competencias específicas</i>				
Iniciativa		x		
Capacidad de Panificación y Organización			x	
Conocimiento de la Industria y Mercado			x	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 23. Perfil por Competencias: Gerente Hospitalidad

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso	x			
Justicia	x			
Orientación al Cliente	x			
Dinamismo Energía	x			
Trabajo en Equipo		x		
<i>Competencias específicas</i>				
Manejo de Relaciones de Negocios	x			
Capacidad de Panificación y Organización		x		
Conocimiento de la Industria y Mercado		x		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 24. Perfil por Competencias: Asistente de Hospitalidad

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso		X		
Justicia			X	
Orientación al Cliente		X		
Dinamismo Energía		X		
Trabajo en Equipo			X	
<i>Competencias específicas</i>				
Iniciativa		X		
Capacidad de Panificación y Organización			X	
Conocimiento de la Industria y Mercado			X	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 25. Perfil por Competencias: Gerente Comunicación y Marketing

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso	X			
Justicia	X			
Orientación al Cliente	X			
Dinamismo Energía	X			
Trabajo en Equipo		X		
<i>Competencias específicas</i>				
Manejo de Relaciones de Negocio	X			
Capacidad de Panificación y Organización		X		
Habilidades Mediáticas	X			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 26. Perfil por Competencias: Asistente Comunicación y Marketing

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso		X		
Justicia			X	
Orientación al Cliente		X		
Dinamismo Energía		X		
Trabajo en Equipo			X	
<i>Competencias específicas</i>				
Iniciativa		X		
Capacidad de Panificación y Organización			X	
Habilidades Mediáticas		X		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 27. Perfil por Competencias: Comunicaciones On line

Competencias	A	B	C	D
<i>Competencias genéricas</i>				
Compromiso		X		
Justicia			X	
Orientación al Cliente		X		
Dinamismo - Energía		X		
Trabajo en Equipo			X	
<i>Competencias específicas</i>				
Modalidad de Contacto	X			
Adaptabilidad - Flexibilidad				
Iniciativa		X		

Fuente: Elaboración propia

2.5. Relación con otros procesos de Recursos Humanos

La implementación del procedimiento diseñado producirá un impacto en otros procesos de Recursos Humanos de la Organización:

2.5.1. Remuneraciones y beneficios

Desarrollar un proceso formal y objetivo de evaluación de desempeño para esta organización, tendrá impacto principalmente en el bono anual que los empleados reciben por su desempeño.

Al poder juzgar sobre una base objetiva el desempeño, esto permitirá asignar un premio monetario en base a las calificaciones obtenidas y no sobre bases subjetivas, percibiéndose como más justo y transparente por parte de los empleados.

El Directorio debería establecer, a partir de la definición del procedimiento de Evaluación de Desempeño, una escala según la calificación obtenida en la evaluación de objetivos, que podría ser de montos fijos o porcentajes sobre sueldo anual:

Calificación obtenida	Beneficio Monetario
75% a 100%	\$7000
50% a 75%	\$5000
25% a 50%	\$2000
0% a 25%	\$500

Calificación obtenida	Porcentaje sobre Sueldo Bruto Anual
75% a 100%	10%
50% a 75%	8%
25% a 50%	4%
0% a 25%	1%

Cualquiera sea la escala de beneficios monetarios establecida, la objetividad en la que se basa constituye un factor motivacional muy importante.

2.5.2. Planes de carreras y sucesión

Los sucesivos informes de evaluación de desempeño generan un registro del desarrollo y evolución de las competencias del empleado, teniendo en cuenta siempre el Perfil de competencias de su puesto. Esto permite ir considerando en forma objetiva quienes están más calificados para ocupar una posición de mayor jerarquía en el futuro o qué competencias no tienen desarrolladas en el nivel requerido para acceder a ese puesto, y de esta forma capacitarlo para que los desarrollen.

2.5.3. Capacitación

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de competencias, y la identificación de puntos débiles en el desempeño, se elaborarán planes de capacitación para que el evaluado desarrolle las competencias en las que se encuentra débil, con el propósito de mejorar su desempeño en el puesto, como así también desarrollar las competencias necesarias para acceder en un futuro a un puesto de mayor jerarquía, como se mencionó en el punto anterior.

2.6. Beneficios para los evaluados y la Organización

Podemos identificar dos beneficios fundamentales para los empleados y la organización, derivados de la implementación del proceso de Evaluación de Desempeño diseñado para WOFA.

El primero consiste en la **satisfacción y motivación** que genera en los empleados saber qué espera su superior de ellos en forma clara y que su desempeño es reconocido a través de un método objetivo y transparente.

El segundo, deviene del primero y consiste en un aumento en la **productividad** por parte de los empleados ya que el sistema los motiva a seguir esforzándose porque consideran que el fruto de ese esfuerzo será debidamente reconocido.

2.7. Procedimiento de evaluación de desempeño de Wines of Argentina

A fines de documentar el proceso de Evaluación de Desempeño diseñado para la organización, se presenta a continuación el procedimiento formalizado. Esto permitirá que los empleados conozcan en forma clara y precisa las implicancias de la evaluación. Constituirá un documento de apoyo al entrenamiento que deberán recibir los empleados de WOFA para poder aplicar el procedimiento adecuadamente.

	PC 01: Evaluación de desempeño por competencias	Elaborado por: xxx Aprobado por: xxx Fecha: dd/mm/aa Página: 1/7
---	---	---

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

INDICE

1. Objeto
 2. Ámbito de aplicación
 3. Periodo de tiempo
 4. Definición de términos
 5. Actores implicados y responsabilidades
 6. Metodología de medición de objetivos y competencias
 7. Fases
 - 7.1. Entrevista de fijación de objetivos
 - 7.2. Entrevista de progreso
 - 7.3. Auto-evaluación
 - 7.4. Entrevista preliminar
 - 7.5. Evaluación
 - 7.6. Entrevista de feedback
 8. Diagrama de flujo
 9. Cronograma de actividades
- Anexo A: Diccionario de competencias y comportamientos.
- Anexo B: Formularios.

1. Objeto

Este documento tiene como objetivo establecer la forma de evaluar, a través de un procedimiento basado en competencias, el desempeño del personal de Wines of Argentina, como así también la forma de establecer los puntos de mejora en el desempeño de los empleados y planes de acción.

	PC 01: Evaluación de desempeño por competencias	Elaborado por: xxx Aprobado por: xxx Fecha: dd/mm/aa Página: 2/7
---	---	---

2. **Ámbito de aplicación**

Este procedimiento es aplicado a todos los empleados de Wines of Argentina que trabajan en planta permanente. Quedan excluidas las personas que trabajan bajo la categoría de pasantes.

3. **Periodo de tiempo**

El proceso de evaluación de desempeño se desarrolla teniendo en cuenta el año calendario (desde el 1 de enero al 31 de diciembre).

4. **Definición de términos**

Procedimiento: Serie de pasos definidos para realizar un trabajo de forma correcta.

Entrevista de progreso: Entrevista de seguimiento del desempeño del empleado que se hace a mitad del año considerado para la evaluación.

5. **Actores Implicados y responsabilidades**

Supervisor directo: Superior inmediato del empleado evaluado. Entre sus responsabilidades se encuentran: fijar en forma conjunta con el empleado los objetivos para el año; analizar la autoevaluación del empleado; evaluar al empleado siguiendo con el procedimiento y utilizando los formularios diseñados; determinar puntos fuertes y débiles en el desempeño de la personas, proponiendo planes de acción; y realizar un seguimiento de mitad de año del desempeño tanto de objetivos como de competencias y realizar los ajustes correspondientes.

Empleado: Persona sujeta a la evaluación de su desempeño. Entre sus responsabilidades se encuentran: fijar objetivos en forma conjunta con su supervisor; confeccionar su autoevaluación y presentarla ante su supervisor directo; identificar los puntos fuertes y débiles de su desempeño; aportar sugerencias sobre planes de acción para mejorar su desempeño; y llevar a cabo los planes de acción establecidos por su supervisor directo.

	PC 01: Evaluación de desempeño por competencias	Elaborado por: xxx Aprobado por: xxx Fecha: dd/mm/aa Página: 3/7
---	---	---

Consultor de RRHH: Persona externa a la organización, experta en la aplicación de procesos de evaluación de desempeño por competencias, cuya principal responsabilidad es la de proporcionar los formularios para la evaluación y procesar los resultados, elaborando el informe de evaluación de desempeño, velando por la transparencia y confidencialidad del proceso.

6. Metodología de medición de objetivos y competencias

La evaluación de cada empleado se hará en base a objetivos y competencias. El empleado obtendrá una calificación resultante de la evaluación de objetivos cumplidos y otra resultante de la evaluación de competencias desarrolladas, en el periodo de un año.

A su vez, la evaluación de cada uno de los objetivos resulta de la ponderación asignada a ese objetivo sobre el total y el grado de cumplimiento de dicho objetivo. El grado de cumplimiento se mide en base a la siguiente escala:

1-	Supera ampliamente el cumplimiento del objetivo definido (100%)
2-	Supera el cumplimiento del objetivo definido (75%)
3-	Alcanzó el objetivo (50%)
4-	Estuvo cerca de alcanzar el objetivo (25%)
5-	No alcanzó el objetivo (0%)

La evaluación de las competencias para cada empleado resulta del grado de desarrollo de las competencias definidas en el “Perfil del competencias” del puesto del empleado y la frecuencia con la que se observan los comportamientos asociado al grado de desarrollo de cada una de esas competencias.

Los diferentes niveles de desarrollo de una competencia (Grados) son los siguientes:

	PC 01: Evaluación de desempeño por competencias	Elaborado por: xxx Aprobado por: xxx Fecha: dd/mm/aa Página: 4/7
---	---	---

GRADO A	Competencia desarrollada en un 100%.
GRADO B	Competencia desarrollada en un 75%
GRADO C	Competencia desarrollada en un 50%
GRADO D	Competencia desarrollada en un 25%
NO DESARROLLADA	Competencia no desarrollada (0%)

Por último, la frecuencia se mide a través de la siguiente escala:

Siempre	El individuo manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	25%

7. Fases

A continuación se detallan las etapas necesarias para llevar a cabo la evaluación de desempeño de los empleados de Wines of Argentina.

	PC 01: Evaluación de desempeño por competencias	Elaborado por: xxx Aprobado por: xxx Fecha: dd/mm/aa Página: 5/7
---	---	---

7.1. Entrevista de fijación de objetivos

En esta entrevista el supervisor directo junto con el empleado fijan en forma conjunta los objetivos que deberá alcanzar el empleado en el periodo de un año. Los objetivos deben ser medibles y estar alineados con la misión de la organización y su estrategia general. El Supervisor directo debe establecer la ponderación de cada objetivo sobre el total.

Responsable: Supervisor directo y Empleado.

Fecha: enero

7.2. Entrevista de progreso

En una entrevista entre el supervisor directo y el empleado en la que se revisan los avances hacia el cumplimiento de los objetivos, y en caso de que haya desvíos se ajustan. También se revisa el mejoramiento en el desarrollo de las competencias peor calificadas en la última evaluación de desempeño.

Responsable: Supervisor directo

Fecha: junio

7.3. Auto-evaluación

El empleado evalúa su desempeño, tanto en el cumplimiento de los objetivos como en el de las competencias definidas para su puesto, a partir del formulario proporcionado por el consultor de RRHH. Además reconoce sus puntos fuertes y puntos de mejora de su desempeño. Entrega el formulario al consultor de RRHH para que procese los resultados.

Responsable: Empleado.

Fecha: noviembre.

7.4. Entrevista preliminar

En esta entrevista el empleado justifica ante el supervisor directo su auto-evaluación. Explica su punto de vista y opina sobre los acontecimientos que influenciaron su desempeño.

Responsable: Empleado y supervisor directo.

Fecha: noviembre

7.5. Evaluación

El supervisor directo evalúa al empleado en base al formulario proporcionado por el Consultor de RRHH y tiene en cuenta la información provista por la auto-evaluación del

	PC 01: Evaluación de desempeño por competencias	Elaborado por: xxx Aprobado por: xxx Fecha: dd/mm/aa Página: 6/7
---	---	---

empleado. Establece puntos fuertes y débiles del desempeño. Entrega el formulario al consultor externo para que procese los resultados.

Responsable: Supervisor directo.

Fecha: diciembre

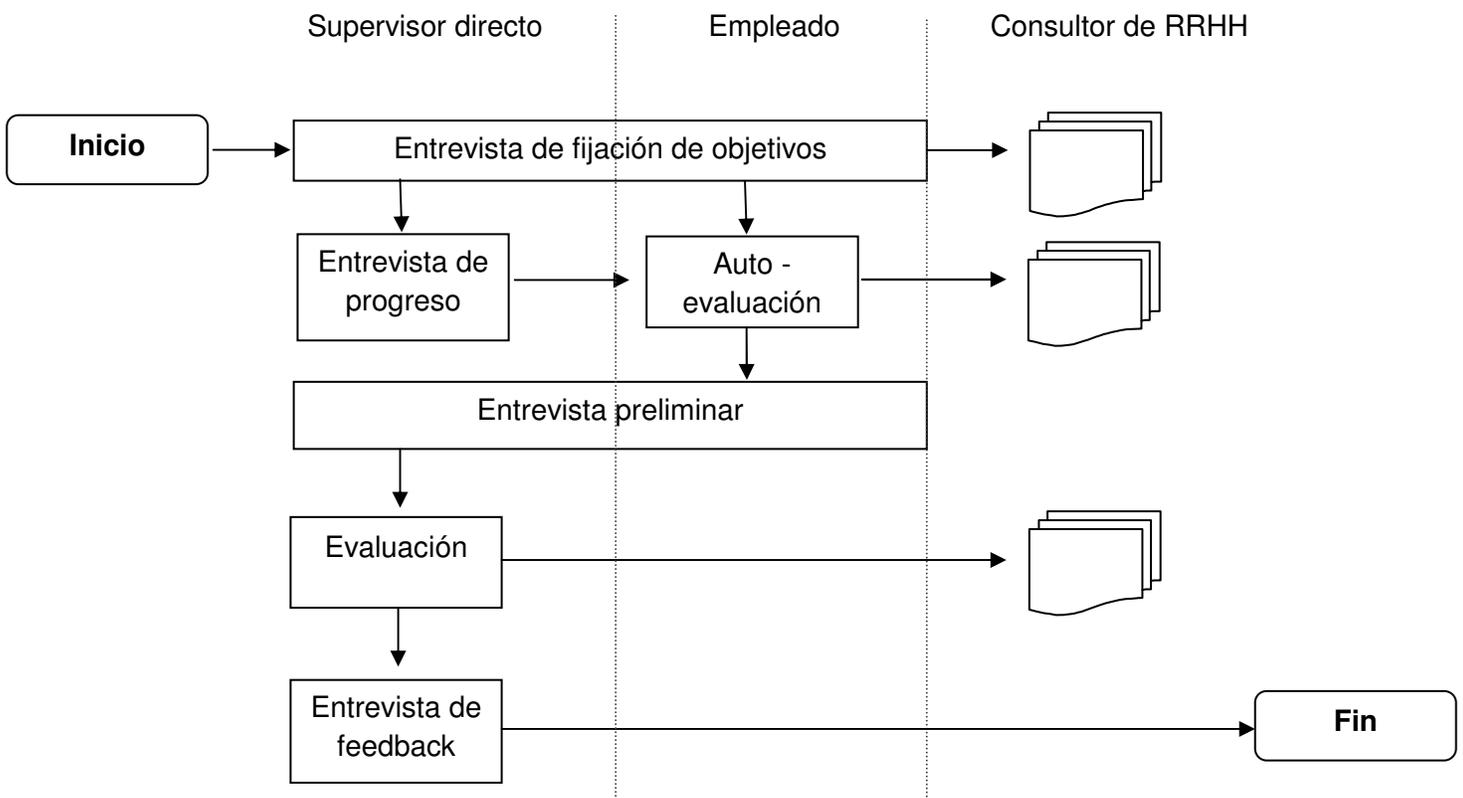
7.6. Entrevista de feedback

El Supervisor directo se reúne con el Empleado y le presenta el informe final de su evaluación de desempeño, explicando los resultados, y proponiendo planes de acción para mejorar los puntos débiles del desempeño.

Responsable: Supervisor directo

Fecha: diciembre

8. Diagrama de flujo



	PC 01: Evaluación de desempeño por competencias	Elaborado por: xxx Aprobado por: xxx Fecha: dd/mm/aa Página: 7/7
---	---	---

9. Cronograma de actividades

Las actividades exigidas por este procedimiento, se desarrollarán de acuerdo al siguiente cronograma:

Actividades	Semanas							
	2da Enero	1ra Junio	2da Junio	3ra Noviembre	4ta Noviembre	2da diciembre	3ra Diciembre	4ta Diciembre
Entrevista de Fijación de Objetivos	★							
Entrevista de Progreso		★	★					
Auto - Evaluación				★				
Entrevista Preliminar				★	★			
Evaluación						★		
Entrevista de Feedback							★	★

CONCLUSIONES

Debido a los cambios que se presentaron en las empresas a nivel mundial a partir de los años ochenta, la exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y reducción de costos, se generó la necesidad de establecer ventajas competitivas para prevalecer en el mercado basadas en el factor humano y no en los activos físicos. Las ventajas competitivas se comienzan a generar a través de la contribución que efectúan las personas a favor de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta esto, es que surge el enfoque de competencias para la gestión de los recursos humanos. Las *competencias* hacen referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el trabajo. La gestión por competencias es un modo de management o de gestión de los recursos humanos cuya característica fundamental es que logra alinear los recursos humanos a la estrategia de negocios de la organización.

El enfoque de competencias abarca todos los procesos de recursos humanos tales como: selección, remuneraciones, formación, planes de sucesión y evaluación de desempeño. En cuanto a la evaluación de desempeño por competencias, ésta se basa en la observación de conductas. La conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Este concepto aplicado a la evaluación de desempeño, elimina los valores subjetivos, constituyendo la principal ventaja de este tipo de evaluación con respecto a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Las organizaciones definen los perfiles de competencias para cada puesto, es decir determinan cuales son las competencias necesarias que debe tener la persona que ocupa un determinado puesto para que se desempeñe adecuadamente. Esto permite alinear el desempeño individual a la estrategia general de la organización, ya que se van a definir las competencias necesarias para cada puesto teniendo en cuenta hacia donde pretende dirigirse la organización.

Los resultados de la evaluación de desempeño por competencias no solo le permiten a los directivos de una organización conocer el nivel de desempeño de los empleados en forma objetiva y la diferencia de ese desempeño con los requerimientos del puesto, sino que además proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos. Permite determinar los puntos débiles del desempeño de una persona y a partir de esto establecer planes de capacitación. Además, permite definir planes de sucesión de manera objetiva determinando

quien tiene las competencias desarrolladas para acceder a un puesto con mayores requerimientos de desempeño, o cuáles son las competencias que debe desarrollar un empleado requeridas para lograr una promoción. Por último, se relaciona con el subsistema de remuneraciones y beneficios, permitiendo que el empleado tenga una remuneración variable basada en los resultados de su evaluación de desempeño, siendo éste uno de los principales factores de motivación.

Por todo lo antes expuesto, podemos concluir que la evaluación de desempeño por competencias supera en cuanto a ventajas a los métodos tradicionales de evaluación de desempeño. Al evaluar en base a comportamientos observables elimina la subjetividad en la evaluación de desempeño y al realizarse en función a un perfil de competencias por puestos, permite el desarrollo de los evaluados a través de su relación con los demás procesos de Recursos Humanos. En cambio, los métodos de evaluación basados en características podrían no generar resultados confiables teniendo en cuenta que el tener determinadas características por parte del evaluado no aseguran un desempeño eficaz en el puesto, además de las subjetividades que pueden generarse en su observación por parte del evaluador. Los métodos basados en resultados, generan resultados confiables pero no proporcionan información para el desarrollo de los recursos humanos.

Por lo tanto, la evaluación de desempeño no solo es una herramienta de control, sino de análisis y de desarrollo de los recursos humanos, permitiendo alinearlos con la estrategia organizacional. La objetividad que supone la evaluación de comportamientos observables, genera un aumento de la motivación de los empleados y por lo tanto de su productividad.

BIBLIOGRAFIA

- ABS Escuela de Negocios, *Recursos Humanos, Gestión de Desempeño*, (Asturias, Curso 2° y 3°, Tema 6). Recuperado [Agosto de 2011] de:
[http://www.blogs.ya.com/padilla/files/ABS Tema 6 Gestion del Desempeno.pdf](http://www.blogs.ya.com/padilla/files/ABS_Tema_6_Gestion_del_Desempeno.pdf)
- ALLES, Martha, *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*, (Buenos Aires, Ediciones Granica, 1° Edición, 2005) 352 páginas.
- ALLES, Martha, *Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*, (Buenos Aires, Ediciones Granica, 1° Edición, 2005) 432 páginas.
- ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, (Buenos Aires, Ediciones Granica, 2da Edición, 2010) 448 páginas.
- ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias: el diccionario*, (Buenos Aires: Ediciones Granica, 2002) 114 páginas. Recuperado [Diciembre de 2011] de: <http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>
- BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur y SNELL, Scott, *Administración de Recursos Humanos*, (Mexico, Thomson Learning, 12° Edición, 2001) 706 páginas.
- BUELVAS VILLA, Paola, BUELVAS CUETO, Javier, DE AVILA RAMOS, Jorge, MARRIAGA TOVAR, Gerardo, PONTO CACERES, Alba, *Gerencia de Recursos Humanos, Evaluación de desempeño*, (Cartagena de Indias D.T. y C., Instituto Tecnológico COMFENALCO, 2002) 37 páginas. Recuperado [Mayo de 2012] de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/metevadesempeo.pdf>
- CARDOZO CUENCA, Hernán, *Gestión Empresarial del Sector Solidario*, (Ecoe Ediciones, 1ra Edición, 2007) 334 páginas.
- CHIAVACCI, María C., *Evaluación de Desempeño*, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración N° 143, FCE – Universidad Nacional de Cuyo, 2008) 17 páginas.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, (Bogotá, MC Graw Hill, 5ta Edición, 2001) 700 páginas.
- DELAHANTY MORÉ, Deborah, *La Autoevaluación hacia la mejora del Desempeño Individual*. Recuperado [Agosto de 2011] de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/autoevaluacion-mejora-del-desempeno-individual/autoevaluacion-mejora-del-desempeno-individual.pdf>

ERNST & YOUNG Consultores, *Manual del Director de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño*, 27 páginas. Recuperado [Mayo de 2012] de:

<http://www.youblisher.com/p/234885-MANUAL-DE-RECURSOS-HUMANOS-Evaluacion-de-Personal/>

GIRALDO HENAO, Claudia Patricia, *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. (Medellín, Tesis de grado, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, 2004) 99 páginas.

LEDUFF COLLINS, Michelle, *The thin book of 360 feedback. A Manager's Guide*. (Thin Book Publishing Co, 1° Edición, 2000) 96 páginas. Recuperado [Noviembre de 2011] de:

<http://www.ccebook.org/preview/0966537327/The-Thin-Book-of-360-Feedback-A-Managers-Guide>

MERTENS, Leonard, *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo*, (Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997) 119 páginas. Recuperado [Marzo de 2012] de:

http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf

MINO DIAZ, Alba Lilian y FLORES VERA, Martha Irene, *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la dirección de recursos humanos y administración del honorable consejo provincial de Pichincha*, (Quito, Tesis de grado, Universidad Católica de Loja, 2009) 84 páginas.

VARGAS ZUÑIGA, F., *40 preguntas sobre competencia laboral*, (Montevideo, Cinterfor, 2004) 135 páginas. Recuperado [Marzo de 2012] de:

<http://www.cprceuta.es/Asesorias/FP/Archivos/40%20preguntas%20sobre%20competencia%20laboral.pdf>

WHERTHER, William & DAVIS, Keith Jr, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, (México, Mc Graw Hill, 3ra Edición, 1991) 395 páginas.

PÁGINAS CONSULTADAS:

E HOW – MONEY, *Frequency of job performance appraisal*. Recuperado [Marzo de 2011] de:

http://www.ehow.com/info_7936498_frequency-job-performance-appraisals.html

ESCRIBD, *Métodos de efectuar Monitoreo*. Recuperado [Marzo de 2011] de:

<http://es.scribd.com/doc/62778747/21/FRECUENCIA-DE-LA-EVALUACION>

VALLE LEON, Isel, *Sobre competencias Laborales*. Recuperado [Julio de 2011] de:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

WINES OF ARGENTINA, www.winesofargentina.com

YALE UNIVERSITY. Recuperado [Marzo de 2011] de:
<http://www.yale.edu/hronline/focus/documents/Revise11-19Mid-YearPerformanceDiscussions.pdf>

ANEXO A

“Diccionario de Competencias y Comportamientos”

1. COMPETENCIAS GENERALES

COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos.

A: Conoce ampliamente la misión, visión, estructura organizacional y reglamentos de la organización, sintiendo como propios sus objetivos, trabajando arduamente para alcanzarlos. Propone mejoras, proyectos o ideas para alcanzar de mejor manera esos objetivos. Diseña sistemas de control que le permitan prever y superar obstáculos.

B: Apoya los objetivos organizacionales, anteponiéndolos a los objetivos personales. Instrumenta acciones entre sus compañeros de trabajo para el logro de los objetivos comunes. Pone en práctica los sistemas de control diseñados para monitorear el cumplimiento de los objetivos y propone acciones correctivas ante los desvíos.

C: Comprende los objetivos organizacionales y es consciente de la importancia de su trabajo para el logro de los mismos, se desempeña adecuadamente para alcanzarlos y contribuye con el control de la gestión, aunque sin poner en práctica en forma directa los mecanismos de control establecidos.

D: No considera como propios los objetivos organizacionales, pero sin embargo cumple con los objetivos que le pautan sus supervisores, y se desempeña acorde a las necesidades de su grupo de trabajo.

❖ GRADO A

- Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios, a partir de lo cual se transforma en su paladín.
- Trasmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromisos e identificación.

- Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.
- Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos.
- Es reconocido interna y externamente por cumplir con los compromisos asumidos.

❖ GRADO B

- Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción, y la toma de decisiones en cada situación.
- Se siente orgulloso de ser parte de la organización, y actúa consecuentemente.
- Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de mecanismos de intercambio de información, escuchando y respetando las ideas del resto de las personas y haciendo que se sientan parte de cada logro.
- Apoya e instrumenta las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.
- Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos y de implementar acciones correctivas oportunas.
- Cumple con los compromisos asumidos.

❖ GRADO C

- Comprende y asume como propios los objetivos organizacionales.
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros, para guiar su accionar según los objetivos pautados.
- Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la organización.
- Genera información para el control de la gestión.
- No se compromete con cosas que no puede cumplir.

❖ GRADO D

- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan, y trabaja para el logro de los mismos.
- Tiene un buen nivel de desempeño y de las pautas formales de la organización.
- Corrige su accionar si es necesario, con el fin de lograr lo que se espera de él y de satisfacer a sus superiores.
- Se identifica con el grupo al que pertenece, y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de ellos.
- Usualmente cumple con lo que se compromete.

❖ NO DESARROLLADA

- No tiene en claro la visión ni los objetivos de la organización.
- No trasmite los objetivos, ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la organización.
- No siente como propios los objetivos de la empresa.
- Suele prometer cosas que después no puede cumplir, aunque originalmente haya tenido la mejor intención.
- Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar o adherir.
- Tiene dificultades para lograr los objetivos que se le plantean.
- No aporta ideas ni soluciones.
- No se siente responsable por el equipo o sus compañeros, ni percibe cuando obstaculiza el trabajo de los demás.

JUSTICIA

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde dentro de la organización: en la relación con las bodegas socias, dar el mismo trato a cada una de ellas, sin generar favoritismos, aplicando por igual los reglamentos y políticas organizacionales; y en el manejo del personal, dando un trato igualitario, reconociendo sus logros y dando acceso a todos los empleados a las mismas oportunidades dentro de la organización.

Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

A: Trata a bodegas socias y no socias con equidad, conoce ampliamente las políticas organizacionales y reglamentos y los aplica a todas por igual, sin generar favoritismos, resolviendo las situaciones que surjan mediante soluciones de ganar-ganar. Promueve entre sus compañeros y subordinados la justicia y equidad en la realización de su trabajo. Además, reconoce los logros del equipo de trabajo, y les permite acceder a las mismas posibilidades de desarrollo o carrera dentro de la organización.

B: Actúa con equidad y justicia al tratar tanto con clientes internos y externos, promueve esa actitud entre sus compañeros. Instrumenta las políticas y reglamentos que garantizan la justicia dentro de la organización.

C: Reconoce la importancia de administrar la organización con justicia, y se encuentra predispuesto a generar situaciones de equidad. No genera favoritismos en el trato de clientes internos o externos.

D: Cumple con las políticas organizacionales que garantizan justicia y equidad, anteponiéndolos a sus intereses personales. Colabora con cada uno de sus compañeros por igual y atiende las necesidades de todos los clientes internos de igual manera.

NO DESARROLLADA: Genera situaciones de favoritismo en el trato con algunos clientes internos o externos, ante pone sus intereses a los intereses del resto de la organización. No reconoce el trabajo de sus pares o subordinados, negando las mismas posibilidades de crecimiento o desarrollo dentro de la organización.

❖ GRADO A

- Es consciente de la importancia de sus clientes, los atiende como se merecen y promueve esta actitud en la organización.
- Valora altamente a las personas, su conocimiento y experiencia, por lo que aprovecha, desarrolla y premia a cada uno en la medida que corresponde.
- Actúa basándose en el principio de que todos deben ganar, e instruye a sus pares o subordinados para que actúen de la misma forma.
- Genera herramientas y políticas organizacionales para garantizar justicia y equidad, en el orden laboral, tanto con los clientes internos como externos.
- Es reconocido interna y externamente por su capacidad de generar equidad a través de su gestión.

❖ GRADO B

- Trata a todas las personas con igual respeto y dedicación, y conoce y aprovecha las habilidades de cada quien de la mejor forma, en pos del logro del objetivo del grupo.
- Genera proyectos de trabajo involucrando a todos, brindándoles oportunidades de participación, aprovechando sus habilidades y conocimientos.
- Instrumenta acciones para garantizar la equidad de oportunidades entre los clientes externos y para desarrollar las capacidades actuales y potenciales de su gente, brindando oportunidades de crecimiento según los merecimientos de cada persona.
- Promueve entre sus compañeros esta actitud de justicia y equidad.

❖ GRADO C

- Es equitativo en el trato con clientes internos y externos.
- Media en discusiones laborales, sin perder de vista los objetivos y las políticas de la organización.
- Hace lo que está a su alcance para tratar a los clientes externos con equidad, y dar a todos los que les corresponde y en igual medida.
- Reconoce la importancia de cumplir con las políticas y reglas organizacionales y las aplica en todas las circunstancias.

❖ **GRADO D**

- Trata con respeto e igualdad a las personas.
- Atiende con la misma dedicación a todos los clientes, independientemente de su relevancia comercial.
- Se preocupa de cumplir las políticas y reglas organizacionales, sin sacar ventaja.
- Colabora con sus compañeros, brindándoles su apoyo a todos por igual.

❖ **NO DESARROLLADA**

- Trata de sacara ventaja de las relaciones con los clientes externos.
- A la hora de retribuir o beneficiar a su gente, privilegia el afecto y no los meritos.
- Maneja las situaciones con los clientes externos de acuerdo con las circunstancias, más allá de lo que indiquen las políticas organizacionales.
- Genera un favoritismo por los clientes más importantes, dando un trato privilegiado.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes (bodegas socias y no socias), con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

A: Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro.

B: Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas para satisfacerlos. Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la organización más allá de la relación formal establecida.

C: Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo.

D: Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse, siempre que estén a su alcance. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

NO DESARROLLADA: Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del Cliente

❖ GRADO A

- Conoce el negocio de su cliente y sus verdaderas necesidades.
- Crea diferentes formas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, y realiza las acciones necesarias para elevarlo.
- Soluciona rápidamente los problemas que encuentran los clientes en los servicios de la organización.
- Se mantiene atento a nuevas oportunidades que den respuesta a las expectativas de los clientes.

- Logra que los clientes sientan que son lo más importante en la organización, mantiene relaciones de largo plazo con ellos y les trasmite confianza y credibilidad.
- Siempre está disponible para los clientes, y excede sus requerimientos.

❖ **GRADO B**

- Se informa en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes o problemas.
- Asume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente.
- Se preocupa especialmente por el cliente cuando este tiene un problema.
- Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes.
- Hace más de lo que el cliente espera, y es proactivo en la búsqueda de soluciones satisfactorias a sus problemas.
- Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los clientes.

❖ **GRADO C**

- Posee un trato cordial y amable con el cliente.
- Comprende rápidamente las necesidades de los clientes y da respuesta a sus requerimientos.
- Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se preocupa por realizar el seguimiento de las necesidades de los clientes, para cumplir con sus requerimientos.

❖ **GRADO D**

- Es servicial, atento y respetuoso con los clientes.
- Responde rápidamente ante problemas sencillos de los clientes, para los cuales ya tiene una respuesta aprendida.
- Interpreta adecuadamente los requerimientos de los clientes.
- Releva las solicitudes y pedidos de los clientes cuando toma contacto con ellos.
- Muestra interés por mejorar y corregir los errores cometidos en la atención a los clientes.

❖ **NO DESARROLLADA:**

- No le interesa conocer las necesidades del cliente, por lo que no las satisface correctamente, generando quejas.

- No atiende con rapidez los requerimientos de los clientes.
- No mantiene un trato respetuoso y servicial con los clientes.

DINAMISMO - ENERGÍA

Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende.

B: Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Tiene la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio de ritmo de trabajo, logrando siempre un muy buen desempeño.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente. Se organiza adecuadamente ante cambios imprevistos en el ritmo de trabajo.

D: Tiene baja predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

NO DESARROLADA: No tiene predisposición para el trabajo duro o las largas jornadas laborales, excusándose para evitarlas. Si tiene que realizar varias tareas en forma simultánea su desempeño cae considerablemente.

❖ GRADO A

- Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, nunca se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas.
- Motiva a todos aquellos involucrados cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad, logrando muy buenos resultados tanto de sí como del entorno.
- Puede trabajar con subordinados, pares y superiores, sintiéndose cómodo y siendo efectivo en todos los casos.

- Sabe redistribuir su tiempo y reorganizar el de su equipo de trabajo con rapidez, cuando surge algún imprevisto.
- Es reconocido y tomado como ejemplo por su capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas, comprometiéndose con similar nivel de exigencia y siendo igualmente exitoso con cada una de ellas, transmitiendo esa actitud al resto de la organización.

❖ GRADO B

- Está siempre dispuesto a incrementar su volumen de trabajo y modificar sus horarios con el objetivo de hacer frente a nuevas exigencias o condiciones que afectan su jornada habitual.
- Se organiza sin dificultad ante cambios en las pautas de trabajo o en los plazos establecidos inicialmente.
- Evalúa atinadamente prioridades cuando surge algún cambio inesperado que demanda mayor dedicación en alguna tarea respecto de las otras.
- Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos, colaborando y ayudando con actitud positiva al logro del objetivo común.

❖ GRADO C

- Esta dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución del trabajo, cumpliendo sin dificultad con las nuevas pautas.
- Acepta que se le redistribuya el tiempo que utiliza en la ejecución de sus tareas, cuando surgen contingencias en el curso habitual de la jornada de trabajo.
- Posee capacidad de trabajo necesaria para hacer frente a posibles incrementos en sus tareas o a la reducción de tiempo previsto para llevarlas a cabo.
- Abandona sin poner obstáculos tareas en las que se encuentra involucrado, aceptando nuevas prioridades en la organización de su trabajo y tiempo.

❖ GRADO D

- Le cuesta adaptarse a cambios en el ritmo de trabajo, su rendimiento decrece en estas situaciones.
- Prefiere situaciones en las que las condiciones se mantienen.
- Se desorganiza y no cumple con los tiempos establecidos, si surgen nuevas tareas en forma imprevista.

❖ NO DESARROLLADO

- Muestra disgusto frente a cambios que demandan mayor compromiso y exigencia en relación con sus tareas.
- Se desorganiza si se siente presionado por el tiempo pautado al inicio de la tarea asignada.
- Se excusa en toda situación que requiera la extensión de su jornada de trabajo.
- Tiene bajo rendimiento o se desorganiza en las tareas siempre que se produce un cambio inesperado en los tiempos o pautas definidos.

TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo de trabajo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

C: Se compromete en la búsqueda de logros compartidos y realiza aportes importantes para alcanzarlos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

D: Contribuye con su trabajo al logro de los objetivos del equipo, se compromete con su tarea, aunque no propone ideas ni expresa abiertamente su opinión.

NO DESARROLLADA: Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

❖ GRADO A

- Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo y el de sus pares y colaboradores a la consecución de los mismos.
- Escucha, respeta y valora las ideas propuestas por sus pares y colaboradores.
- Asume el rol de líder naturalmente, e implementa herramientas que logran contrar al grupo en la tarea que le compete.
- Toma los objetivos como propios, y los ante pone a los intereses personales.

- Es conciliador e interviene como mediador con argumentos claros y acogidos por el resto, que contribuyen a lograr el consenso.
- Colabora con el logro de resultados de otras áreas de la organización.
- Hace aportes que agregan valor a la consecución de los objetivos grupales y de la organización en general.

❖ **GRADO B**

- Antepone los objetivos del equipo y de la organización a los propios intereses, y motiva a sus colaboradores a actuar de la misma forma.
- Participa activamente en la consecución de los objetivos grupales.
- Escucha con respeto las ideas de los demás integrantes del equipo.
- Alienta a sus compañeros de equipo a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolos a mantener un buen ritmo de trabajo.
- Cooperar con las demás áreas, aportándoles conocimientos y la información necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.
- Realiza aportes importantes para el logro de los resultados generales.

❖ **GRADO C**

- Pone los objetivos del grupo sobre los intereses personales.
- Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado.
- Sus opiniones son aceptadas por el grupo.
- Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa.
- Realiza aportes importantes al resultado del equipo.
- Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo.

❖ **GRADO D**

- Logra un buen desempeño al realizar su aporte al grupo.
- Se compromete con el logro de los objetivos y no los antepone a sus intereses personales.
- Escucha y respeta las ideas de sus compañeros, aunque no expresa abiertamente las suyas.

❖ **NO DESARROLLADA**

- Antepone los objetivos personales a los del equipo.
- Sus aportes al grupo son escasos y su participación en la discusión grupal es poco notoria.
- Frecuentemente está en desacuerdo con el grupo, no respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas.
- No logra integrarse al ritmo y estilo de trabajo de sus pares.
- Se encierra en sí mismo, se aísla del grupo.
- Critica pero no aporta; sus comentarios son negativos.
- Se exalta y discute, propiciando un mal clima.

2. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

EMPOWERMENT

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro en la organización.

A: Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades.

B: Después de valorar las capacidades de las personas a su cargo, les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen alguna característica específica. Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente.

C: Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas en un nivel aceptable de rendimiento. Da instrucciones detalladas de cómo realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

D: Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones y da a entender que ellos saben lo que están haciendo. Muestra respeto por la inteligencia de los demás.

NO DESARROLLADA: No confía en sus colaboradores para la toma de decisiones, no delega ninguna decisión en ellos. Toma él mismo todas las decisiones, supervisando su ejecución. No fomenta el trabajo en equipo ni fomenta el desarrollo de capacidades o habilidades entre sus colaboradores.

❖ GRADO A

- Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo en todos sus colaboradores, y vela porque estos sean, a su vez, custodios del conocimiento y desarrollo de su propia gente.

- Proporciona formación y/o experiencia en el trabajo, que sirvan para desarrollar o adquirir nuevas capacidades o habilidades.
- Motiva a la gente y logra generar un alto sentido del compromiso y la responsabilidad.
- Estimula la participación y la autonomía personal, incentivando la contribución permanente de la gente, su creatividad e innovación y su capacidad de tomar riesgos con respaldo y asumir posiciones de liderazgo.
- Brinda coaching permanente a su gente para el desarrollo de sus propias habilidades de empowerment.
- Fomenta el trabajo en equipo.

❖ **GRADO B**

- Valora la capacidad de las personas a su cargo, y les da autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica.
- Da feedback positivo en términos de comportamientos concretos, sin desacreditar a nadie.
- Fomenta el aprendizaje y la formación vinculada a los objetivos del negocio en todos sus colaboradores.
- Entrena sobre la base del trabajo, para que su gente desarrolle nuevas habilidades y capacidades.
- Se preocupa por motivar a la gente a adquirir un adecuado sentido del compromiso y de responsabilidad.
- Estimula la participación y contribución de la gente, en la medida de sus posibilidades, con el fin de desarrollar su creatividad e innovación y su capacidad de trabajar con relativa autonomía.

❖ **GRADO C**

- Demuestra confianza en la habilidad de los empleados para ejecutar tareas con un nivel aceptable de rendimiento.
- Da instrucciones detalladas de cómo se debe realizar el trabajo y hace demostraciones prácticas al respecto.
- Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de los demás.

- Espera de sus colaboradores que trabajen con compromiso y responsabilidad, tal como él mismo lo hace, aunque puede tener dificultades para motivarlos adecuadamente ante circunstancias críticas.
- Confía en la eficiencia de los equipos de trabajo, y trata de estimular a su gente para desarrolle las habilidades necesarias para trabajar en ellos, y liderarlos.

❖ **GRADO D**

- Confía en las habilidades de sus colaboradores para tomar decisiones, y en que cada uno sabe qué está haciendo.
- Muestra respeto por la inteligencia de los demás.
- Es permeable a los aportes del equipo, pero no fomenta la participación entre aquellos que no contribuyen espontáneamente.
- Brinda consejos y feedback cuando se le requiere.
- Entrena y capacita, si percibe la necesidad inmediata.
- No obstaculiza el acceso de su gente a la información actualizada, ni su participación en actividades de capacitación.

❖ **NO DESARROLLADA**

- No delega poder para la toma de decisiones y supervisa todo directamente.
- Desconfía de las habilidades y responsabilidad de su personal, lo que promueve su desmotivación y la falta de autonomía y compromiso.
- Obstaculiza o impide la participación creativa y la asunción de posiciones de liderazgo entre sus colaboradores; desea tener control sobre todo.
- Considera que el trabajo en equipo no es siempre adecuado, o eficaz, por lo que tiende a fomentar la competitividad o el individualismo en sus grupos de trabajo.
- No brinda feedback sobre la base de los comportamientos, y suele hacer valoraciones más personales sobre el desempeño.
- Se desentiende del desarrollo de las capacidades de su equipo, considerando que se trata de una responsabilidad personal que cada cual debe asumir.

LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros.

Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Fija objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: Puede fijar objetivos aunque sin considerar las opiniones de los demás y con una confusa anticipación de escenarios.

NO DESARROLLADA: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

❖ GRADO A

- Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.
- Inspira con su ejemplo, brinda valores de acción.
- Fija objetivos, los trasmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado, integrando las opiniones de los integrantes del grupo.

- Tiene energía y perseverancia y las trasmite con su ejemplo a los demás, logrando que su gente desarrolle también sus tareas con alto nivel de energía.
- Motiva a cada uno de acuerdo a sus necesidades, y en pos del logro de los objetivos generales e individuales de desarrollo.
- Es confiable, y un referente que genera lealtad.
- Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.

❖ GRADO B

- Fija objetivos, los trasmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback a los integrantes de su equipo.
- Escucha a los demás y es escuchado.
- El grupo lo percibe como líder y se orientan en función de los objetivos por él fijados.
- Motiva el grupo para el logro de los objetivos organizacionales.
- Suele ser buscado para que brinde consejo.
- Trabaja habitualmente con buena energía y logra que el equipo rinda en la misma medida.

❖ GRADO C

- Fija los objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por su superior, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en el que se le reconoce su expertise.
- Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia.
- Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para lograr sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente.

❖ GRADO D

- Fija objetivos para situaciones claramente definidas y de corto plazo, ya que no realiza una adecuada anticipación de escenarios futuros.
- No tiene en cuenta las opiniones o necesidades de su equipo al definir los objetivos.
- Da instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias.

- Emprende los objetivos con dinamismo y energía promoviendo débilmente esa actitud entre los miembros de su equipo.
- Es un referente informal para alguno de sus colaboradores.

❖ **NO DESARROLLADA**

- El grupo no lo percibe como líder.
- Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha tras las metas planeadas y hacer un seguimiento.
- No es tomado como referente ni se valora su consejo.
- Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota antes de finalizar sus proyectos.
- Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores.
- No percibe las particularidades ni los niveles de motivación de su gente, suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores.

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO

Es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes (bodegas socias y no socias) y la de los clientes de sus clientes. Implica el conocimiento de la industria vitivinícola y de sus implicancias en cada uno de los mercados en los que se trabaja. También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas a la industria vitivinícola y su impacto en los negocios de los clientes y actividades de la organización, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

A: Conoce ampliamente las características de la industria vitivinícola nacional e internacional. Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes jugadores del mercado en el que actúa y tiene un aplico conocimiento de las necesidades de los clientes.

B: Conoce de manera adecuada las características de la industria nacional y de algunos mercados internacionales. Reconoce a fondo las variables de la industria y el mercado que intervienen a la hora de realizar el trabajo. Tiene en cuenta las oportunidades que le ofrece la industria y los distintos mercados, y las aprovecha en pos del logro de los objetivos estratégicos, siempre teniendo en cuenta los puntos débiles y fuertes de la organización.

C: Tiene conocimiento de la industria a nivel nacional, aunque su conocimiento de la industria en otros mercados no es del todo completa. Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende el negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente.

NO DESARROLLADA: Posee escaso conocimiento de la industria. No reconoce las tendencias u oportunidades del mercado, ni las fortalezas y debilidades de la organización.

❖ GRADO A

- Goza de un amplio conocimiento de la industria vitivinícola y de los mercados (nacional e internacionales) a los que dirige su trabajo la organización.
- Tiene un profundo conocimiento de todas las organizaciones que trabajan en pos de la industria vitivinícola, a nivel nacional e internacional, con las que la organización se relaciona para cumplir con sus objetivos.
- Conoce las necesidades, objetivos y productos de sus clientes.
- Investiga y analiza el mercado, para identificar tendencias, amenazas y oportunidades.
- Analiza las fortalezas y debilidades de la organización y las tiene en cuenta al definir objetivos y estrategias.
- Permanece atento a los cambios y fluctuaciones del mercado y posee una visión a futuro que le permite anticiparse a las circunstancias.

❖ GRADO B

- Tiene un conocimiento adecuado de la industria a nivel nacional, y de algunos mercados internacionales.
- Muestra interés en ampliar su conocimiento de otros mercados internacionales.
- Conoce muy bien a sus clientes, sus productos y estrategias.
- Se anticipa a los cambios en la industria y detecta oportunidades de trabajo, estableciendo estrategias.
- Conoce los puntos fuertes y débiles de la organización y los tiene en cuenta al emprender proyectos.

❖ GRADO C

- Tiene un conocimiento general de la industria nacional y muy poco desarrollado de los mercados internacionales.
- Muestra interés en ampliar su conocimiento.
- Reconoce las fortalezas y debilidades de la organización, aunque no siempre las tiene en cuenta al emprender proyectos.
- Conoce en forma adecuada a los clientes, sus productos y estrategias.

❖ **GRADO D**

- Posee un conocimiento general de la industria vitivinícola nacional y maneja los conceptos y términos del mercado.
- Conoce en forma general a los clientes y sus negocios.
- Conoce superficialmente las fortalezas y debilidades de la organización.
- No reconoce tendencias del mercado.

❖ **NO DESARROLLADA**

- Posee un escaso conocimiento de la industria y del mercado nacional.
- No conoce las ventajas y desventajas de la organización.
- No detecta oportunidades ni amenazas del entorno.
- No muestra interés en investigar sobre la industria y los mercados.
- Conoce escasamente a los clientes, aunque no tiene en claro sus necesidades y estrategias.

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área y proyectos estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de la gestión. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

NO DESARROLLADA: Tiene dificultad para establecer objetivos y planificar actividades, no hace un adecuado uso de las herramientas de planificación. Además, no establece mecanismos de control para evitar o corregir desvíos.

❖ GRADO A

- Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible.
- Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control.
- Tiene claridad con respecto a las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia.
- Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas.

- Estipula acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de recursos.
- Establece mecanismos de control para asegurarse cumplir los objetivos y metas en tiempo y forma.
- Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos relevante.
- A través de los mecanismos de control que establece vigila los avances y toma medidas correctivas o preventivas.
- Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, graficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento.
- Se anticipa a posibles obstáculos que puedan presentarse en el avance hacia los objetivos.

❖ GRADO B

- Es metódico, sistemático y organizado.
- Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan sus proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan.
- Documenta lo acordado sobre metas y objetivos, y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto.
- Se toma tiempo para planear cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un plan de acción y un plan de seguimiento, fijando fechas para cada tarea.
- Distribuye adecuadamente las tareas y recursos.
- Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos.
- Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.

❖ GRADO C

- Formula objetivos racionales para los plazos determinados.
- Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.
- Establece fechas de seguimiento del cumplimiento, teniendo en cuenta los plazos finales.
- Utiliza los recursos disponibles con eficiencia.
- Verifica el progreso de tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.

❖ **GRADO D**

- Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
- Planea sus tareas a corto plazo.
- Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario.
- Administra sus recursos con cuidado.
- Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.

❖ **NO DESARROLLADA**

- Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto.
- Le cuesta manejara adecuadamente el tiempo; es poco metódico, y desorganizado.
- Presenta dificultades para establecer objetivos mensurables y realistas.
- No planifica sus actividades, va realizando sus tareas a medida que se van presentando.
- No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades.
- No suele planear acciones, ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos.
- Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto.
- Hace un uso inadecuado de los recursos de su puesto.

INICIATIVA

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las distintas tareas.

A: Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.

B: Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por sus superiores. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

C: Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por sus superiores.

D: Resuelve los problemas que se presentan en forma cotidiana, adecuadamente, si son problemas para los que ya ha sido instruido en el tipo de solución, los resuelve independientemente, sino es así lo consulta con sus superiores. Tiene poca predisposición a proponer mejoras en las actividades o tareas.

NO DESARROLLADA: Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

❖ GRADO A

- Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.
- Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo tareas que van más allá de sus responsabilidades.
- Busca oportunidad para mejorar, y las aprovecha sin que se lo soliciten.
- Revisa los procesos y propone mejoras.
- Propone ideas atinadas para mejorar los sistemas de trabajo y la interrelación dentro de la organización.
- Inicia y lleva a cabo nuevos proyectos en forma espontánea.
- Asume riesgos personales para alcanzar los objetivos.
- Consigue la colaboración voluntaria de otros.
- Crea procedimientos de control eficientes y sencillos.

❖ GRADO B

- Trabaja en forma independiente.
- Hace más de lo requerido en cantidad y calidad.
- Propone mejoras para su área de manera espontánea.
- Actúa proactivamente.
- Asume algunos riesgos personales para alcanzar los objetivos.
- Simplifica sus tareas para mejorar la calidad de los resultados.

❖ GRADO C

- Resuelve los problemas del día a día con rapidez.
- Propone mejoras en las tareas o área de su interés.
- Cumple con las expectativas de su puesto y pone en marcha los cambios propuestos por la organización.
- Resuelve con autonomía los problemas que se presentan, luego de cotejar los criterios con sus superiores.

❖ GRADO D

- Resuelve las situaciones que se presentan adecuadamente y en forma independiente, si conoce la solución de antemano. Si no sabe exactamente cómo actuar, consulta con sus superiores.
- Pone en marcha los cambios establecidos por sus superiores, aunque el por sí solo no propone ninguno.
- Realiza las tareas como le fueron enseñadas, mostrando escaso interés por proponer cambios u optimizaciones.

❖ **NO DESARROLLADA**

- Consulta constantemente con sus superiores y depende de su jefe para resolver la mayoría de los problemas o dificultades.
- No muestra interés por buscar optimizar su trabajo y encontrar soluciones a pequeños problemas.
- No hace todo lo que debería para cumplir con las expectativas de su puesto.
- Es poco práctico y tarda más de lo normal en desempeñar ciertas tareas.
- Complica innecesariamente los procedimientos, en busca de mayor seguridad y control.

MANEJO DE RELACIONES DE NEGOCIOS

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

A: Tiene una amplia red de contactos que utiliza a la hora de alcanzar los objetivos de su trabajo, ya que les facilita la realización de sus actividades. También les puede permitir hacer conocer la organización en el ámbito empresarial y entre los consumidores finales.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.

C: Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarle a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

D: Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.

NO DESARROLLADA: No tiene predisposición a generar y mantener relaciones de negocios con personas que le permitan cumplir con sus objetivos laborales.

❖ GRADO A

- Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles; es sociable, capaz de sostener conversaciones sobre diversos temas, es abierto a los demás, simpático y respetuoso.
- Construye y mantiene relaciones con empresas, organismos y personas que a futuro pueden ser valiosos para conseguir los objetivos organizacionales.
- Mantiene una relación estrecha con colegas, clientes, y proveedores, y comparte con ellos actividades formales e informales.
- Asiste a eventos, conferencias, seminarios o reuniones para mantener o establecer contacto con colegas, gente relacionada con la industria u otras personas que pueden ser importantes para lograr realizar sus actividades, o cumplir los objetivos de mejor manera.

- Mantiene excelente relación con personas con las que comparte temas de interés, como expertos en el mercado en que se mueve la organización y asesores o consultores conocedores del negocio.

❖ **GRADO B**

- Establece buenas relaciones interpersonales; es abierto y sociable.
- Mantiene excelentes relaciones con personas con las cuales comparte temas de su interés y del negocio, o personas especializadas en la industria.
- Entabla relaciones informales con clientes, colegas y proveedores, y se esfuerza por conservarlas.
- Obtiene contactos beneficiosos para la organización.
- Construye relaciones con personas que en el futuro pueden contribuir de manera relevante a solucionar problemas o lograr los objetivos organizacionales.

❖ **GRADO C**

- Sostiene buenas relaciones interpersonales con los demás,
- Dedicar tiempo a conocer a otras personas y entabla relaciones amistosas.
- Busca contactos o relaciones que puedan contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Establece relaciones informales con colegas y clientes fuera de la organización.

❖ **GRADO D**

- No siempre generar fluidas relaciones interpersonales.
- Tiene un trato cordial y amistoso con las personas con las que se relaciona por motivos laborales.
- Le cuesta entablar relaciones informales con clientes, pares, proveedores y otras personas relacionadas con la industria, pero se esfuerza en lograr algunos contactos.
- Participa solo en las actividades extra laborales formales, en donde en algunas ocasiones le permite entablar una nueva relación laboral.

❖ **NO DESARROLLADA**

- No se preocupa por buscar relaciones interpersonales con personas que puedan en un futuro ayudar a la organización a concretar sus objetivos.

- Tienen una actitud cerrada ante nuevas amistades y tiende a aislarse en los diferentes ámbitos que frecuenta.
- No aprovecha sus amistades ni relaciones para ampliar sus contactos laborales.
- Es poco simpático y cordial.
- No toma iniciativas para establecer relaciones interpersonales en el trabajo.
- No participa en actividades extra laborales, formales o informales, ni asiste a eventos en los que se pueda establecer relación con pares, clientes, proveedores o especialistas que podrían resultar en contactos beneficiosos a futuro.

HABILIDADES MEDIÁTICAS

Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.

A: Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles o en las que se encuentra presionado. Tiene un buen manejo de los distintos medios de comunicación y se cuida de no decir aquello que no desea ni planea decir. Frente a los medios es carismático en su medida justa. La imagen de la empresa está por encima de sus intereses personales. Tiene adecuado uso del idioma.

B: Se maneja adecuadamente al comunicar en situaciones difíciles o bajo presión. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía. Posee correcto manejo del idioma y privilegia la imagen de la empresa.

C: Se comunica adecuadamente, en circunstancias diversas y difíciles.

D: Se comunica adecuadamente a través de algunos medios, sobre todos los escritos. No tiene la mejor expresión oral y corporal al transmitir mensajes ante un auditorio.

NO DESARROLLADA: El nerviosismo frente a los medios o auditorios no habituales, no le permite manejar adecuadamente las exposiciones públicas.

❖ GRADO A

- Se maneja con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como no planeadas.
- Posee un buen nivel de expresión verbal (con una rica aplicación lingüística, en los idiomas que sea necesario comunicarse), tanto como un adecuado uso de la expresión verbal.
- Expone las ideas que planea comunicar, aun cuando es obstaculizado o presionado, y no responde con aquello que no ha planeado ni desea decir.

- Se expresa con claridad y precisión en todas las circunstancias, aun en situaciones difíciles.
- Prioriza el mensaje y la imagen institucional por sobre sus propias ideas, intereses o criterios.
- Tiene contacto habitual y buena relación con la prensa.
- Es un referente interno en temas de exposición pública.

❖ **GRADO B**

- Se conduce adecuadamente frente a los medios, en situaciones difíciles o bajo presión, si posee tiempo para preparar su presentación.
- Posee un correcto manejo de la lengua (en los idiomas en que sea necesario comunicarse).
- Se explica con claridad, precisión y sencillez.

❖ **GRADO C**

- Se maneja adecuadamente ante auditorios pequeños o conocidos.
- Puede exponer posiciones de la organización, con preparación previa y aleccionamiento, aun en situaciones difíciles.
- Utiliza correctamente su propio idioma.
- Recurre al asesoramiento experto para el uso correcto de su imagen como representante de la compañía.
- Su discurso es claro y utiliza la terminología que mejor domina por su expertise.

❖ **GRADO D**

- Tiene un adecuado manejo de la lengua y su idioma, en las comunicaciones escritas.
- No se desenvuelve correctamente al expresar mensajes de la compañía ante un auditorio, para esto suele prepararse en profundidad y estructurar lo más posible el mensaje.
- Puede exponer posiciones de la organización correctamente ante una preparación previa profunda, aunque no actúa adecuadamente bajo presión.

❖ **NO DESARROLLADA**

- Se siente incomodo e inseguro en situaciones de exposición pública.

- Tiene dificultades para expresar con claridad y precisión, lo cual se agrava si se encuentra presionado o sin preparación.
- No establece relaciones cordiales con los medios.
- Prioriza sus propias ideas o imagen por sobre los de la compañía.
- Es fácil hacerle responder o decir cosas que no desea o no había planeado decir, sometiéndolo a un cuestionario incisivo.

MODALIDAD DE CONTACTO

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con rapidez, claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los demás.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Expresa ideas e información con claridad y sencillez. Permite el fácil acceso de los interesados a la información organizacional y de la industria.

D: Facilita la información organizacional y de la industria en forma adecuada, pero sin un manejo profesional de los medios.

NO DESARROLLADA: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.

❖ GRADO A

- Comunica estratégica y eficazmente. Es claro y convincente. Posee un excelente nivel de vocabulario. Es notablemente hábil al momento de persuadir, y tanto su lenguaje verbal y no verbal impactan positivamente sobre su interlocutor.
- Alienta la comunicación abierta entre todos, generando espacios habituales para el encuentro y para que se comparta la información relevante a fin de mejorar el funcionamiento de la organización.

- Se informa y esta actualizado de los acontecimientos externos y organizacionales que puedan influir en su trabajo.
- Se expresa con claridad y precisión, adecuando su discurso a las particularidades del medio digital.
- Hace conocer con facilidad y estratégicamente ideas generales de la organización, utilizando diversos medios: pag web, redes sociales, etc.
- Conoce ampliamente todos los medios digitales y sus particularidades, aprovechando las ventajas que cada uno ofrece para comunicar las ideas de la organización.
- Comunica eficazmente ante los interlocutores nacionales e internacionales, ya que tiene en cuenta las particularidades de todos los mercados.

❖ GRADO B

- Comunica con precisión, con un buen manejo de vocabulario.
- Alienta la participación abierta en los medios digitales, a fin de que se intercambie la información relevante de la organización.
- Está abierto a escuchar consejos, ideas y propuestas.
- Es un buen comunicador. Transmite con claridad ideas generales de la empresa.
- Se maneja con facilidad en la mayoría de los medios y hace un correcto uso de la web y redes sociales para transmitir información organizacional.
- Genera ámbitos para el encuentro y el intercambio de información de la industria.

❖ GRADO C

- Transmite con claridad y sencillez ideas, información y objetivos.
- Se maneja satisfactoriamente en los medios digitales que utiliza la organización para comunicar, pero no propone ideas para acercar la información a través de otros medios.
- Permite que los interlocutores de los distintos medios tengan un adecuado acceso a la información, aprovechando las particularidades de cada uno de ellos.
- Escucha las ideas y propuestas que surjan tanto de sus interlocutores como de sus compañeros.

❖ GRADO D

- Transmite las ideas e información de manera adecuada al nivel del interlocutor.

- Su nivel de vocabulario es adecuado, sobre todo en las comunicaciones más informales.
- Tiene un conocimiento adecuado de los medios digitales que maneja la organización, aunque carece de un manejo profesional.
- Acepta ideas y propuestas y trata de implementarlas.

❖ **NO DESARROLLADA**

- En general la información que transmite es interpretada incorrectamente, por utilizar un vocabulario escaso e inadecuado.
- Es desprolijo en las comunicaciones.
- No mantiene la información accesible y actualizada en los distintos medios.
- Su manejo de medios digitales es básico.
- No se expresa con claridad.
- No es receptivo a las opiniones y sugerencias.

ALTA ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para adaptarse a cambios en el medio de comunicación digitales y a los cambios organizacionales que repercuten en la tarea de comunicar a través de estos medios. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones y medios en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, situaciones y medios digitales en forma rápida y adecuada. Se mantiene a la vanguardia de los distintos medios digitales y tecnologías de información, y trata de incorporarlos lo antes posible a su trabajo de modo de aprovechar sus ventajas. Revisa críticamente su tarea y pone en marcha cambios cuando son necesarios.

B: Se adapta correctamente a contextos, situaciones y medios digitales cambiantes. Se mantiene al tanto de las nuevas tendencias en tecnologías de información. Revisa críticamente los resultados de su trabajo y puede instrumentar cambios.

C: Se adapta a las situaciones cambiantes y a los nuevos desafíos que proponen los medios de comunicación digital generalmente de una forma adecuada. Incorpora cambios en tecnológicos una vez que son ampliamente incorporados por los usuarios avanzados.

D: Su adaptabilidad a contexto, situaciones y medios digitales no siempre es la más adecuada y rápida. Es lento en la incorporación de nuevas tecnologías de información. Incorpora cambios en su tarea cuando son muy necesarios.

NO DESARROLLADA: No posee adaptabilidad y flexibilidad ante cambios en contextos de trabajo, situaciones y medios digitales de comunicación. No reflexión sobre los resultados de su actividad para incorporar cambios necesarios.

❖ GRADO A

- Está atento a las necesidades que surgen ante cambios de contextos de trabajo y situaciones y tiene una alta adaptabilidad a los cambios que requieren.

- Se adapta muy rápidamente a los cambios en los distintos medios de comunicación digital, e incorpora inmediatamente esos cambios a su trabajo.
- Propone variedad de acciones creativas y atinadas.
- Se mantiene actualizado de los cambios en tecnologías de información y es uno de los primeros en incorporarlos.
- Se abre ante alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.
- Se interesa por revisar críticamente su trabajo, a fines de incorporar los cambios que se requieran.

❖ GRADO B

- Atiende las necesidades del contexto que impactan en su trabajo.
- Se adapta adecuadamente a los cambios que imponen los medios de comunicación digitales, interiorizándose sobre ellos y tratando de incorporar los más relevantes a su trabajo.
- Tiene en cuenta las nuevas tecnologías que surgen, incorporando las más relevantes para su trabajo.
- Tiene la capacidad de innovar en la forma de manejar la información y en el modo de compartirla con sus interlocutores.
- Incorpora cambios necesarios para mejorar los resultados de su trabajo.

❖ GRADO C

- Se adapta a los cambios en los contextos y situaciones de trabajo, al igual que a los cambios en los medios digitales, de una manera adecuada siempre que no seas cambios radicales.
- Incorpora la nueva tecnología de información una vez que es aceptada y adoptada por la mayoría de las personas. Pero una vez que las incorpora, las maneja adecuadamente.
- Incorpora cambios importantes que le son sugeridos por sus superiores, de manera adecuada.
- Le cuesta ser creativo e innovar en la forma de realizar su trabajo, pero es muy receptivo a las sugerencias e ideas de los demás y las aplica con éxito.

- Está abierto al coaching, pudiendo revisar sus comportamientos y cambiarlos si es necesario.

❖ GRADO D

- No en todos los casos se adapta con facilidad y rapidez a los cambios tanto en el contexto laboral como en los de los medios de comunicación digitales.
- Incorpora la nueva tecnología de información una vez que es aceptada y adoptada por la mayoría de las personas. Las maneja de manera básica.
- Incorpora cambios en su trabajo de manera adecuada, cuando estos no implican complejidad.
- Es abierto a la opinión y consejos de los demás, e incorpora sus sugerencias para modificar la forma de realizar su trabajo, siempre que implique realizar cambios sencillos.

❖ NO DESARROLLADA

- Tiene dificultad para adaptarse con rapidez y en forma adecuada a situaciones desconocidas o nuevas y a cambios en los medios digitales.
- Se aferra a lo conocido.
- Mantiene una actitud rígida ante su forma de trabajo habitual.
- Frente a cambios inesperados se desorganiza en su trabajo.

ANEXO B

“Formularios de Evaluación”

1. FORMULARIO DE AUTO – EVALUACIÓN

AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Periodo bajo observación: del/...../..... al/...../.....



DATOS DEL EVALUADO

Apellido _____
 Nombre _____
 Puesto Actual _____
 N° de Legajo _____

FECHA DE LA AUTOEVALUACIÓN/...../.....

Fecha de Entrevista de Fijación de Objetiv/...../.....
 Fecha de la Entrevista de Seguimiento/...../.....

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

A continuación debe calificar la consecución de los objetivos prefijados para el período bajo análisis utilizando una escala del 1 al 5:

1) Lo superó ampliamente 2) Lo superó 3) Alcanzó el objetivo 4) Estuvo cerca 5) No lo alcanzó

Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución (1 al 5)	Comentarios
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
7-			
8-			
9-			
10-			
	100%		

Observaciones

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

A continuación califique su grado de desarrollo de las competencias definidas para el puesto de desempeña, marcando con una "X" el casillero que corresponda.

Competencias	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%
<i>Competencias generales</i>				
Compromiso				
Justicia				
Orientación al Cliente				
Dinamismo - Energía				
Trabajo en Equipo				
<i>Competencias específicas</i>				

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

Enumere los puntos fuertes o fortalezas de su desempeño y a continuación los puntos débiles o a mejorar.

Puntos Fuertes

1 -	
2 -	
3 -	
4 -	

Puntos Débiles

1 -	
2 -	
3 -	
4 -	

2. FORMULARIO DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

ENTREVISTA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Rigen para el período: del/...../..... al/...../.....



DATOS DEL EVALUADO

Apellido _____
 Nombre _____
 Puesto Actual _____
 N° de Legajo _____

FECHA DE LA ENTREVISTA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS/...../.....

DATOS DEL EVALUADOR

Apellido _____
 Nombre _____
 Puesto Actual _____
 N° de Legajo _____

OBJETIVOS

A continuación debe registrar los objetivos que registrarán para el evaluado en el período considerado, especificando la ponderación de cada uno sobre el total.

Objetivos de Gestión	Ponderación
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	
	100%

OBSERVACIONES

3. FORMULARIO DE EVALUACIÓN SUPERVISOR – EMPLEADO.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Periodo bajo observación: del/...../..... al/...../.....

DATOS DEL EVALUADO

Apellido _____
 Nombre _____
 Puesto Actual _____
 N° de Legajo _____

DATOS DEL EVALUADOR

Apellido _____
 Nombre _____
 Puesto Actual _____
 N° de Legajo _____



FECHA DE LA EVALUACIÓN/...../.....

Fecha de Entrevista de Fijación de Objetivos/...../.....
 Fecha de la Entrevista de Seguimiento/...../.....
 Fecha de Entrevista Preliminar/...../.....

EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

A continuación debe calificar la consecución, por parte del evaluado, de los objetivos prefijados para el período bajo análisis utilizando una escala del 1 al 5:

1) Lo superó ampliamente 2) Lo superó 3) Alcanzó el objetivo 4) Estuvo cerca 5) No lo alcanzó

Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución (1 al 5)	Comentarios
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
7-			
8-			
9-			
10-			
	100%		

Observaciones

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

A continuación califique el grado de desarrollo de las competencias definidas para el puesto del evaluado, marcando con una "X" el casillero que corresponda. Además marque con una "X" la frecuencia con la que se observan los comportamientos asociados a esa competencia.

Competencias	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	<i>Ponderación por frecuencia</i>			
	100%	75%	50%	25%	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
<i>Competencias generales</i>								
Compromiso								
Justicia								
Orientación al Cliente								
Dinamismo - Energía								
Trabajo en Equipo								
<i>Competencias específicas</i>								

RECOMENDACIONES

Enumere los puntos fuertes o fortalezas del desempeño del empleado y a continuación los puntos débiles o a mejorar, proponiendo planes de acción y los plazos en los que se concretarán.

Puntos Fuertes

1-
2-
3-
4-

Puntos Débiles

Planes de Acción

Fechas / Plazos

1-		
2-		
3-		
4-		

RESULTADOS (A completar por el Consultor)

Evaluación de Objetivos

Objetivos de Gestión	Ponderación	Nivel de Consecución (1 al 5)	Resultado
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			
7-			
8-			
9-			
10-			
	100%		

Evaluación de Competencias

Competencias	Grado	Frecuencia	Resultado
<i>Competencias generales</i>			
Compromiso			
Justicia			
Orientación al Cliente			
Dinamismo - Energía			
Trabajo en Equipo			
<i>Competencias específicas</i>			

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza,

Bruzzolotto, Sofía
Apellido y Nombre

25195
N° Registro


Firma