

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Ingeniería Comercial



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

SEMINARIO DE NEGOCIOS EMPRESARIALES

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS PARA LA SOCIEDAD COMERCIAL GRUPO EVE LIMITADA**

Alumna: Stephanie Fuentes Ulloa

Docente: Margarita Chiang Vega

CONCEPCIÓN, Agosto 2018

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.1 Problema de Investigación.....	9
1.2 Objetivo General	9
1.3 Objetivo Especifico.....	9
1.4 Justificación	10
1.5 Viabilidad.....	10
1.6 Antecedentes de la Organización	11
1.6.1 Reseña Histórica	11
1.6.2 Descripción de la Empresa	12
1.6.3 Estructura Organizacional	13
1.6.4 Planificación Estratégica de la Organización	14
1.6.4.1 Misión	14
1.6.4.2 Visión.....	14
1.6.4.3 Valores.....	14
II. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Concepto de Cargo.....	15
2.2 Definiciones de Descripción de Cargo.	16
2.3 Descripción de Cargo.....	17
2.4 Análisis de Cargo.....	18
2.4.1 Estructura del análisis de cargo.....	19
2.4.2 Métodos para la descripción y análisis de cargo.....	21
2.4.3 Etapas en el análisis de cargo.....	24
3. Desempeño Laboral.....	26
3.1 Resultados del Desempeño Laboral.....	27
3.2 Gestión del Desempeño.	30
3.3 Evaluación del Desempeño.	35
3.3.1 La historia de la Evaluación del Desempeño.....	35
3.3.2 Definiciones de Evaluación del Desempeño.....	37

3.3.3	Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	39
3.3.4	Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	41
3.3.5	¿Por qué evaluar el desempeño?.....	44
3.4	El Proceso de Evaluación del Desempeño.....	45
3.4.1	Pasos de una Evaluación de Desempeño.	48
3.5	Métodos de Evaluación del Desempeño.....	49
3.6	Responsabilidad en la Evaluación del Desempeño.....	60
3.7	Usos de la Evaluación del Desempeño.	64
3.8	Razones por las que una Evaluación del Desempeño no funciona.....	68
3.8.1	Cuando las Evaluaciones de Desempeño no son Satisfactorias.....	69
4.	Las Competencias.....	71
4.1	Introducción.....	71
4.2	Componentes de una competencia.....	72
4.2.1	Contenidos implicados en una competencia.....	72
4.3	Clasificación de las competencias.....	73
4.4	Las competencias laborales.	79
4.4.1	Competencias transversales.....	79
4.5	Modelos de competencias.....	81
4.5.1	Modelo funcional.	81
4.5.2	Modelo conductual.	82
4.5.3	Modelo constructivista o integrativo.	82
4.6	Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias.	82
4.7	Grados de las competencias.....	83
4.8	Criterios efectivos para definir competencias.....	84
4.9	Normas de competencia laboral (NCL).....	84
4.10	Las competencias y la inteligencia emocional.....	85
4.11	Talento y competencias.....	86
ANEXO	88
III.	PARTE EMPÍRICA.....	94
3.1	Metodología.....	94
3.2	Resultados.....	95
3.2.1	Misión, Visión y Valores.	95

3.2.1.1	Propuesta de Misión, Visión y Valores.....	96
3.2.2	Selección de Competencias.....	97
3.2.2.1	Competencias Genéricas de Grupo Eve.....	98
3.2.2.2	Diccionario de Competencias Específicas por Grados o Niveles.....	100
3.2.2.3	Competencias Específicas de Grupo Eve.....	109
3.2.2.4	Desarrollo de los Perfiles de Cargo por Competencia.....	111
3.2.3	Propuesta de Evaluación del Desempeño por Competencia para Grupo Eve.....	124
3.2.3.1	Desarrollo de la Propuesta de Evaluación del Desempeño.....	124
3.2.3.2	El sistema no considera Autoevaluación.....	124
3.2.4	Manual para la Propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	125
3.2.4.1	Objetivo General.....	125
3.2.4.2	Personas involucradas en el sistema de evaluación.....	125
3.2.5	Descripción de la propuesta.....	125
3.2.6	Procedimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	128
3.2.6.1	Periodo de Evaluación.....	128
3.2.6.2	Llenado del formulario de Evaluación del Desempeño.....	128
3.2.6.3	Resultado Evaluación.....	128
3.2.6.4	Conversación de Retroalimentación.....	129
3.2.6.5	Proceso de Apelación.....	129
ANEXOS	143
CONCLUSIÓN	145
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	148

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objetivo entregar una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño por competencias para la empresa Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada, específicamente presentar a la empresa una propuesta de mejora, considerando que la empresa ha pasado por diferentes etapas para llegar a lo que es hoy.

Parte I: Planteamiento del Problema de Investigación

Se aborda el planteamiento del problema de investigación, donde se define el problema a investigar, como los objetivos generales y específicos, la justificación de la investigación y la descripción de la empresa, lo que nos permitió identificar que no posee misión y visión con la cual los trabajadores se puedan sentir identificados al momento de cumplir los objetivos. Desde la puesta en marcha de las empresas de Grupo Eve y siendo más específicos aún, en los salones se concentra una alta rotación de personal.

Parte II Marco Teórico

El marco teórico, tiene como fin situar nuestro problema dentro de un concepto de conocimientos, que permite orientar nuestra búsqueda y nos ofrece una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos. Su principal propósito es dar a la investigación un sistema coordinado y coherente que nos permita abordar el problema detectado, por todo lo mencionado anteriormente es que se ha realizado una revisión de la literatura sobre el tema de la investigación. Hemos encontramos diferentes métodos de reunir información, para posteriormente realizar la descripción y análisis, sobre lo que hace un ocupante de un determinado puesto.

Para que un trabajador pueda tener éxito, hay que saber definir las competencias que se requieren de acuerdo con el puesto, es decir, el talento, habilidades y capacidades que son necesarias para que un trabajador se desempeñe de forma exitosa, en cualquier nivel de la organización.

INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes; contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, la dirección de la empresa puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para los empleados medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

El presente proyecto lleva por nombre “Desarrollo de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias para la Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada”.

En la primera etapa del proyecto se muestra el planteamiento del problema a investigar, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación del tema, la viabilidad del proyecto de investigación y por último los antecedentes de la empresa.

Luego se presenta el marco teórico de esta investigación, donde se revisarán los siguientes conceptos: descripción de cargos, desempeño laboral, evaluación del desempeño y competencias.

La última etapa de esta investigación se presenta la parte empírica, la cual muestra la metodología, la propuesta, donde se señalan una serie de pasos para la “Propuesta de Evaluación del Desempeño por Competencias”.

Por último, se mencionan las referencias bibliográficas utilizadas en cada punto descrito en el marco teórico y el cual nos ayudara para poder analizar y proponer un sistema de evaluación acorde a las necesidades de la empresa.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de Investigación

El problema de investigación del presente seminario de negocios surge ante la necesidad en las empresas que posee Grupo Eve de evaluar los resultados de los trabajadores en las distintas áreas de la organización.

1.2 Objetivo General

Proponer un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para los trabajadores de la empresa Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada.

1.3 Objetivo Especifico

1. Describir los conceptos de descripción de cargos, evaluación del desempeño y competencias.
2. Desarrollar la misión y visión de la empresa.
3. Actualizar la descripción de cargos existentes.
4. Desarrollar un instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores por competencias.
5. Describir los pasos de un sistema de evaluación.

1.4 Justificación

El desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada tiene como objeto ser una propuesta de evaluación que permita medir el desempeño de los trabajadores que conforman las distintas áreas. La información que entregará el Sistema de Evaluación de Desempeño beneficiará a cada una de las distintas áreas como también a sus trabajadores y permitirá que el gerente tome decisiones a partir de los resultados obtenidos.

En la actualidad Grupo Eve, no cuenta con un sistema implementado sobre la evaluación del desempeño. Se hace necesario determinar y comunicar a dichos empleados como están desempeñando su trabajo y si los resultados serán los esperados para la organización.

Dado lo anterior, el presente estudio busca conocer la situación actual de Grupo Eve en función a sus empresas, con respecto a la evaluación de sus empleados, detectar las habilidades y capacidades mínimas de los mismos para brindar a los clientes un mejor servicio.

1.5 Viabilidad

Para el desarrollo del presente estudio, se dispone de la información, la que será entregada por el gerente de Grupo Eve Sr. Javier Camus Pincheira.

Para la correcta realización del presente estudio, se dispondrá del tiempo necesario para llevar a cabo el procedimiento correcto para el Desarrollo de Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada.

Cabe señalar que además se dispone del dinero necesario para movilización e impresión, ya que el costo de la investigación es bajo.

1.6 Antecedentes de la Organización

1.6.1 Reseña Histórica

Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada es una organización que posee varias empresas privada funcionalmente centralizada, prestadora de servicios y comercializadora en el rubro de la belleza.

El primer salón de belleza fue creado en Talcahuano en el año 2014 y paso a franquicia en el año 2017, luego emprendieron con otro salón en Concepción en el año 2015.

Los cargos que fueron creados en un comienzo son los mismos que existen en la actualidad, el cargo que se creó en el 2017 fue el de Estilista a Cargo que consiste en elegir a la estilista más antigua para que lo desempeñe, Eve cuenta con un total de 5 trabajadoras en el salón de concepción, los cuales se detallaran a continuación en conjunto con el n° de trabajadoras en cada uno de ellos:

- 1 Jefa de Local
- 3 Estilistas
- 1 Técnico
- 1 Estilista a cargo

El Departamento de marketing fue creado en el año 2016 ante la necesidad que surge en la empresa de captar nuevos potenciales clientes aprovechando la oportunidad que entrega las redes sociales.

Este departamento se creó con solo un puesto de trabajo community manager el cual era desempeñado por 2 trabajadoras en sistema de turnos, en la actualidad el departamento cuenta con el mismo cargo y el mismo n° de trabajadoras, pero se creó en el 2017 el cargo de Jefa del

Departamento de Marketing, en la cual seleccionaron a una de las trabajadoras que más se acercase al perfil que buscaban para que lo desempeñe, a continuación se detallan con los siguientes cargos y números de ocupantes en ellos:

- 1 Jefa de Departamento de Marketing
- 2 Community Manager

1.6.2 Descripción de la Empresa

Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada fue creada ante la necesidad familiar, está compuesta por un matrimonio Javier Camus Pincheira y Eveline Petermann Fuentes.

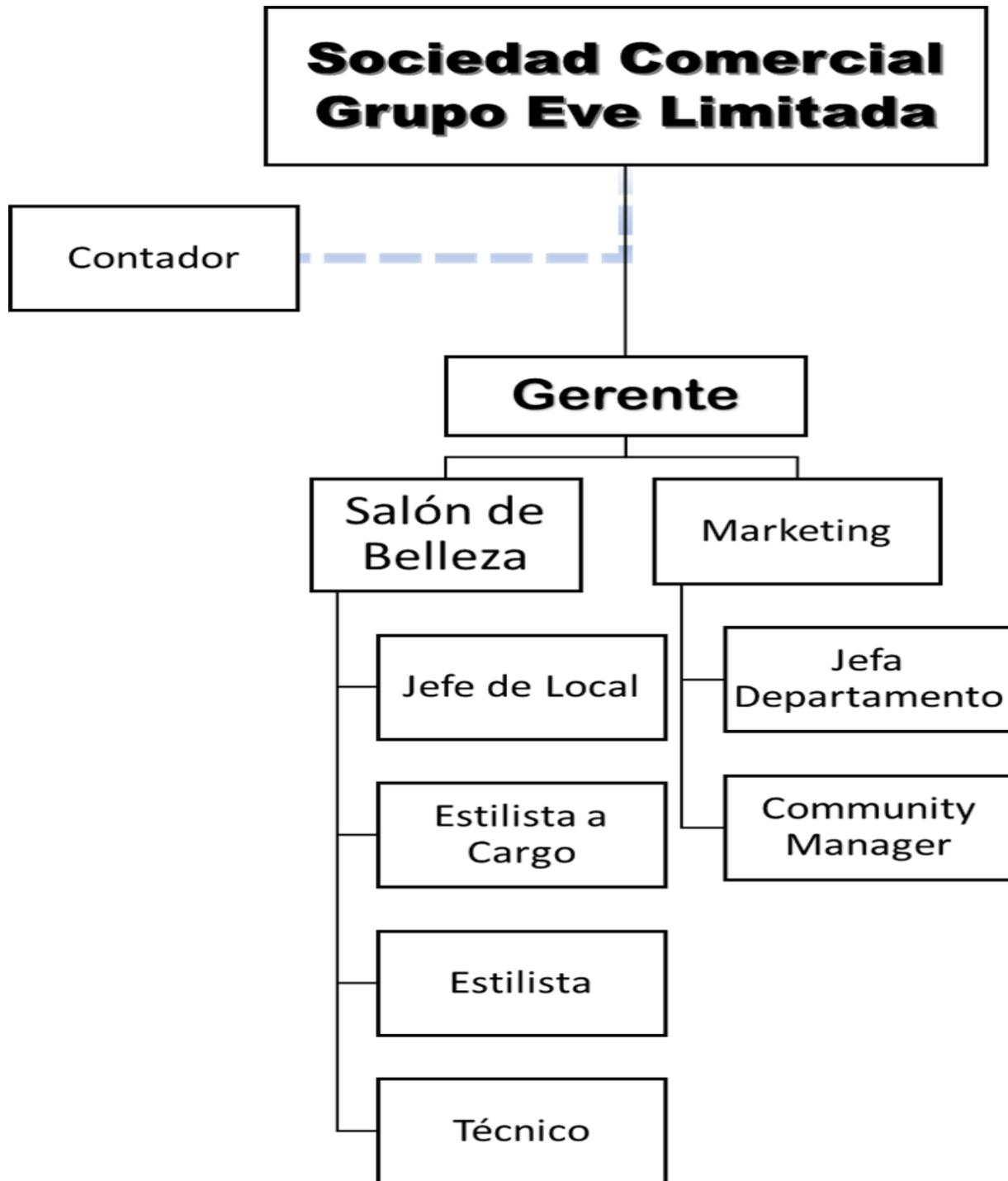
Eveline está a cargo de dos sucursales de Eve Store ubicadas en concepción, consiste en ventas de productos varios de belleza tanto a salones como a público general, mientras que Javier está a cargo de Eve Centro de belleza concepción y el Departamento de Marketing. A pesar de ser socios en porcentajes iguales no pueden interferir en las decisiones tomadas en las empresas a cargo.

Esta propuesta está basada en las empresas a cargo de Javier, a continuación, detallaremos los horarios de los Centros de Belleza y el Departamento de Marketing:

Horario Eve Centro de Belleza: Atiende de lunes a sábado desde las 10:00 a 20:00 horas, y el domingo desde las 10:00 a 17:00 horas solo con la estilista de turno.

Horario del Departamento de Marketing: Prestan servicios de lunes a domingo desde las 10:00 a 23:00 horas, deben cumplir cierto horario desde las 10:00 a 20:00 en la oficina y luego deben cubrir desde sus hogares, cabe mencionar que están ubicados en Concepción.

1.6.3 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

1.6.4 Planificación Estratégica de la Organización

1.6.4.1 Misión

No cuenta con una misión.

1.6.4.2 Visión

No cuenta con una visión.

1.6.4.3 Valores

- ✓ **Pasión:** Trabajamos por lo que realmente sentimos, con ilusión y motivación, perseverando por alcanzar objetivos y metas comunes.
- ✓ **Calidad:** Realizamos nuestro trabajo con profesionalismo, perfeccionamiento, prolijidad y dedicación.
- ✓ **Comunicación:** Las relaciones y conexiones entre los trabajadores con los clientes sea fluida y sincera.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplimiento al compromiso asumido.
- ✓ **Puntualidad:** Exigir a los empleados el respeto de los tiempos de entrada y salida, pero por sobre todo para con los clientes.
- ✓ **Compromiso:** Estamos comprometidos con nuestros clientes para brindarles un servicio ágil y de calidad.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de Cargo.¹

La palabra cargo designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse y, por lo general, implica una relación entre dos o más personas.

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Diseñar un cargo implica:

1. Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)
2. Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
3. Definir a quien deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
4. Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales.

- a. Tarea:** Es la actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a las actividades asignadas a cargos simples y rutinarios.
- b. Atribución:** Es la actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. Generalmente, se refiere a cargos más diferenciados, ya que son tareas un poco más sofisticadas, intelectual y menos material.

¹ Chiavenato, I., (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial McGraw Hill., Quinta Edición.

- c. **Función:** Es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargo por mes) que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo, o por un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeñe provisoria o definitivamente una función. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, es necesario que haya repetición de la acción en su desempeño.
- d. **Cargo:** Es un conjunto de funciones (tareas o atribuciones) definida en el organigrama. Son las relaciones entre dos o más personas, es decir, son las relaciones entre el cargo y los otros cargos de la organización.

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama. Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

2.2 Definiciones de Descripción de Cargo.²

Wayne y Noe (2005) plantean que “la descripción de cargo es un documento que proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo”.

Chiavenato (2007) señala que la descripción de cargos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del cargo, mientras que las especificaciones de cargos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del cargo. Así los cargos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones estipuladas con anterioridad.

² Chiavenato, I., (2011). *“Administración de Recursos Humanos”*. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

Por tanto, a partir de lo anteriormente señalado se puede definir la descripción de cargo como una herramienta que permite reunir en un solo documento las tareas o funciones, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo propias del cargo y que lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Además, el proceso de descripción y análisis de cargo permite a los directivos de la organización administrar efectivamente las diversas gestiones de recursos humanos, tales como; proceso de inducción, selección y reclutamiento, evaluación del desempeño y promociones del personal.

2.3 Descripción de Cargo.

La fuerza laboral de una organización es uno de los factores claves para el éxito o fracaso de la misma, es decir la efectividad y eficiencia de la organización dependerá del conjunto de acciones y decisiones del personal. Por esta razón es de vital importancia desarrollar e implementar instrumentos que ayuden a administrar efectivamente los recursos humanos. Uno de estos instrumentos es la “Descripción y Análisis de cargos” que tiene por objeto proporcionar información sobre los requisitos, conocimientos, habilidades, funciones y tareas del cargo. Una descripción correcta del cargo de trabajo ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. En este aspecto hacer una correcta descripción del cargo de trabajo ayuda a determinar los requerimientos del mismo y luego esto permitirá evaluar el desempeño en el cargo.

Para conocer el contenido de un cargo es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los cargos en la organización. La descripción de cargos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los

objetivos (porque lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del cargo, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

En esencia, las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar”. Las diversas fases del trabajo constituyen el cargo completo. De este modo, un cargo “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama.

2.4 Análisis de Cargo.

Una vez hecho la descripción, sigue el análisis de cargos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudio y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los cargos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

Wayne y Noe (2005) plantean que “el análisis del cargo es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”. Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos.

2.4.1 Estructura del análisis de cargo.³

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales
2. requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo

Cada una de ésta áreas está dividida en varios factores de especificaciones. Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva.

a) **Requisitos Intelectuales:** tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación son los siguientes:

1. Instrucción básica.
2. Experiencia básica.
3. Adaptabilidad al cargo.
4. Iniciativa necesaria.
5. Aptitudes necesarias.

³ Chiavenato, I., (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial McGraw Hill., Quinta Edición.

b) **Requisitos físicos:** tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Capacidad visual.
3. Destreza o habilidades.
4. Constitución física necesaria.

c) **Responsabilidades implícitas:** se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipos, con el patrimonio de la empresa, etc.

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipos.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Contactos internos o externos.
5. Información confidencial.

d) **Condiciones de trabajo:** se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puede hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento.

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos.

2.4.2 Métodos para la descripción y análisis de cargo.⁴

La descripción y el análisis de cargos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el cargo es solo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de cargos. De este modo, el analista de cargos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el cargo que se va describir y analizar, e incluso el propio ocupante del cargo. Esto depende del grado de calificación de los interesados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de cargo suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionarios.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos

A) Métodos de observación directa.

Es uno de los más comunes, tanto por su eficacia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del cargo se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista del cargo anota en una “hoja de análisis de cargos” los puntos clave de sus observaciones, es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo o repetitivo. Algunos cargos rutinarios y repetitivo permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se

⁴ Chiavenato, I., (2011). *“Administración de Recursos Humanos”*. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su supervisor.

B) Método del cuestionario.

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del cargo que analizara su supervisor.

Cuando se trata de un gran número de cargos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

C) Método de la entrevista.

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de cargos le hace el ocupante del cargo. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándo. Es el método preferidos entre los responsables de la planeación del análisis de cargos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al cargo que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del cargo o con su jefe inmediato. Se puede hacer solo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

D) Método mixto.

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones ecléctica de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

- Cuestionario y entrevista, ambos ocupantes del cargo, quien llena en cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar datos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y descripción de cargos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

2.4.3 Etapas en el análisis de cargo.

De manera resumida, un programa de análisis de cargo comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

A) Etapa de Planeación.

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de cargo. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio.

La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los cargos por describir.
2. Elaborar el organigrama de los cargos.
3. Elaborar el cronograma de los cargos.
4. Elegir el o los métodos de análisis.
5. Seleccionar los factores de análisis.
6. Dimensionar los factores de especialización.

B) Etapa de Preparación.

Es la etapa en la que los análisis debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los análisis de cargos que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Preparación del ambiente.
4. Obtención de datos previos.

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

C) Etapa de Realización.

Es la fase en la que se obtiene los datos de los cargos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los cargos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista de cargo.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del cargo.

3. Desempeño Laboral.

El desempeño laboral es la forma en que los trabajadores realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un trabajador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada trabajador de forma individual.

A continuación, en la **TABLA N°1**, se presentan algunas definiciones del desempeño.

Tabla N°1		Definiciones del desempeño
Autor	Año	Definición
Stoner	1994	Señala que: “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”.
Druker	2002	Señala que: “al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros”.
Chiavenato	2002	Expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.
Vargas	2003	Define el desempeño laboral como: “lo que una persona es capaz de lograr bajo determinadas condiciones. Son técnicas, habilidades, conocimientos y características que distinguen un trabajador de otro por su destacado rendimiento”.
Robbins	2004	Plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Fuente: Elaboración propia basada en diferentes autores.

3.1 Resultados del Desempeño Laboral.⁵

El desempeño laboral incluye una cantidad de resultados que tienen valor para la organización y para el individuo los cuales son:

1. Resultados objetivos.
2. Resultados del comportamiento individual.
3. Resultados intrínsecos y extrínsecos.
4. Resultados de la satisfacción laboral.

A) Resultados objetivos.

La calidad y cantidad de productos, ausentismo, retraso y rotación son resultados objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos. Para cada cargo existen estándares explícitos o implícitos para cada uno de estos resultados. Estudios de ingeniería industrial establecen estándares para la calidad diaria, y especialistas de control de calidad establecen límites de tolerancia aceptada para la calidad. Estos aspectos del desempeño laboral dan cuenta de las características del producto, cliente o servicio por el cual es responsable el ocupante del cargo. Pero el desempeño laboral incluye otros resultados.

B) Resultados del comportamiento individual.

El ocupante del cargo reacciona el cargo en sí. Reacciona atendiendo regularmente o estando ausente, quedándose con el trabajo o renunciando a él. Más aún, problemas fisiológicos o de salud general pueden surgir como una consecuencia del desempeño del cargo. El estrés relacionado con

⁵ Gibson, L., Ivancevich, J., (2003). *“Las Organizaciones”*. México: McGraw Hill.

desempeño laboral puede contribuir a problemas físicos y mentales; también pueden resultar accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo.

C) Resultados intrínsecos y extrínsecos.

Los resultados del cargo incluyen resultados intrínsecos y extrínsecos. La distinción entre estos es importante para entender las reacciones de las personas a sus cargos. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objeto o evento que surge de los esfuerzos del trabajador y que no requiere la intervención de otra persona. En términos más sencillos, es un resultado relacionado directamente con una acción del trabajador. La teoría contemporánea del diseño de cargos define a la motivación intrínseca en términos del “empoderamiento” del empleado para lograr resultados de la aplicación del talento y habilidad individual. Estos resultados son típicamente considerados por estar presente sólo en el área de los cargos técnicos y profesionales; pero todos los cargos tienen oportunidades para lograr resultados intrínsecos. Dichos resultados involucran sentimientos de responsabilidad, desafío y reconocimiento, resultan de características laborales tales como la variedad, autonomía, identidad y relevancia.

Los resultados extrínsecos, sin embargo, son objetos o eventos que prosiguen de los esfuerzos del trabajador en conjunto con otros factores o personas no involucrados directamente con el trabajo mismo. Salario, condiciones de trabajo, co-trabajadores, e incluso supervisión, son objetos en el lugar de trabajo que potencialmente son resultados de los cargos, pero no son una parte fundamental del trabajo en sí. Interactuar con otros y amistades son fuentes de resultados extrínsecos.

D) Resultados de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral depende de nivel de resultados extrínsecos e intrínsecos y cómo el ocupante del cargo considera esos resultados. Estos resultados tienen distintos valores para distintas personas. Para algunos, el trabajo responsable o desafiante puede tener valor neutral o incluso negativo dependiendo de su educación y experiencia previa con trabajos ofreciendo resultados intrínsecos. Para otros, tales resultados laborales pueden tener valores positivos muy altos. Varía la importancia que la gente le da a los resultados laborales. Esas diferencias en sí explicarían los distintos niveles de satisfacción laboral entre distintos individuos para alguna tarea específica.

Otras diferencias individuales importantes incluyen la participación y el compromiso laboral hacia la organización. Las personas difieren en la medida que:

- El trabajo es un interés central en su vida.
- Participan activamente en su trabajo.
- Ven el trabajo como algo central en su autoestima.
- Perciben el trabajo como consistente con su concepto personal.

No se puede esperar que las personas que no se involucran en su trabajo o en las organizaciones que los emplean realicen el mismo nivel de satisfacción laboral que aquellos que sí lo hacen. Esta variable explica el que dos trabajadores pueden informar distintos niveles de satisfacción para un mismo nivel de desempeño.

La última diferencia individual es la equidad del resultado percibida en los términos de lo que un ocupante de un cargo considera una recompensa justa. Si los resultados son percibidos como injusto en la relación a aquellos de otros en un cargo similar requiriendo un esfuerzo similar, el ocupante del cargo experimentará insatisfacción y buscará el medio por el cual restaurar la equidad, ya sea buscando mayores recompensas (primariamente extrínsecas) o reducir el esfuerzo.

3.2 Gestión del Desempeño.⁶

La Gestión del Desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan que tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y, finalmente, la organización. Cada función de Recurso Humano contribuye a este desempeño. El proceso incluye la planeación de recurso humano, el reclutamiento y la selección de personal, capacitación y desarrollo, la planeación y el desarrollo de carreras y programas de compensación. La Evaluación del Desempeño es especialmente decisiva para su éxito. Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel del desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es solo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización.

A) Siete claves del Desempeño.⁷

La excelencia del desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma misión y cuando coinciden en los principios que las orientan. Covey habla de 7 claves para conseguir que las misiones y objetivos de los líderes y los seguidores sean los mismos:

1. **Gozar de atribuciones:** se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro de las necesidades 1) vivir, 2) amar, 3) aprender, 4) legar. Si unas o más de estas necesidades no son atendidas, acabamos por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida.
2. **Acuerdos del desempeño para ganar – ganar:** es preciso esclarecer al evaluado cuales son las expectativas en torno al trabajo, o sea, los resultados esperados. Sin embargo, esto no

⁶ Wayne Mondy, R., & Noe, R., (2005). *“Administración de Recursos Humanos”*. México: Pearson Education.

⁷ Chiavenato, I., (2007). *“Administración de Recursos Humanos”*. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

quiere decir que sea necesario especificar métodos o medios, se señalan directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles.

3. **Nuevo papel de líder:** ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.
4. **Retroalimentación de 360°:** los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la retroalimentación de 360° y recibir una evaluación anónima de su desempeño, que incluya la opinión de sus colegas, subordinados, clientes y proveedores.
5. **Autoevaluación y evaluación del equipo:** cuando las personas gozan atribuciones, trabajan con acuerdos del desempeño y se dirigen con base en la retroalimentación que tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.
6. **Remuneración basada en el valor agregado:** en un ambiente del desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdo del desempeño para ganar – ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí es donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos del desempeño, las personas y los equipos son capaces de decidir con más eficiencia cuál será su remuneración.
7. **Iniciativa:** los grados de iniciativa de las personas pueden cambiar cuando estas aumentan su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis.: 1) Esperar hasta ser llamado, 2) Preguntar, 3) Recomendar, 4) Actuar e informar inmediatamente, 5) Actuar e informar periódicamente 6) Actuar uno solo. Lo importante es combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona.

B) Criterios del Desempeño.⁸

Los criterios de evaluación más comunes son los rasgos, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento. Con estos criterios se busca identificar los aspectos del desempeño de una persona que una organización deba evaluar.

- **Rasgos**

Ciertos rasgos como la actitud, la apariencia y la iniciativa son la base de algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades usadas comúnmente son subjetivas y no se relacionan con el desempeño o son difíciles de definir.

- **Comportamientos**

Cuando el resultado laboral de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las capacidades de las personas que se relacionan con el trabajo. Para las personas que trabajan en equipo, podría ser adecuado evaluar el trabajo en equipo y la cooperación o la orientación hacia el servicio al cliente.

- **Competencias**

Las competencias incluyen una alta gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios.

- **Logros de metas**

Si las organizaciones consideran que los fines son más importantes que los medios, los resultados del logro de metas se convierten en un factor adecuado para evaluar. Las empresas siguen este enfoque cuando se utiliza un proceso orientado hacia las metas.

⁸ Wayne Mondy, R., & Noe, R., (2005). *“Administración de Recursos Humanos”*. México: Pearson Education.

- **Potencial de mejoramientos**

Cuando las organizaciones evalúan el desempeño, muchos de los criterios utilizados se enfocan en el pasado. Desde el punto de vista de la gestión del desempeño, el problema es que no se puede cambiar el pasado. A menos que la empresa tome pasos hacia adelante, los datos de evaluación se convierten simplemente en documentos históricos. Por lo tanto, las compañías deben destacar el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y, en el proceso lograr las metas de la empresa. Esto implica una evaluación del potencial de los empleados.

C) Indicadores de Gestión del Desempeño.⁹

Según Sánchez (2011) una herramienta muy eficiente de apoyo para materializar el control de gestión en una entidad lo constituye el manejo y aplicación permanente de indicadores de gestión.

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Quintero (2000) señala que un sistema de seguimiento y evaluación, basado en los indicadores, es una herramienta que permite valorar el nivel de cumplimiento de los objetivos

⁹ Cárdenas, M., & Leiva, C., (2014). "Modelo de Evaluación de Desempeño para Agencia Marítimas Agental Ltda.". Memoria para optar a título de Magister en Gestión de Recursos Humanos y Habilidades Directivas, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

propuesto de un plan, programa o proyecto, para la cual identifica y selecciona la información que permite tomar decisiones, aplicar correctivos y sistematizar experiencias.

D) Características de los indicadores de Gestión del Desempeño.

Los indicadores deben cumplir los requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

- **Oportunidades:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los recursos alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permiten la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento.
- **Claros:** Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por lo tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entiendan quienes lo construyen debe ser replanteado.
- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

- **Transparentes/Verificables:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

3.3 Evaluación del Desempeño.

3.3.1 La historia de la Evaluación del Desempeño.¹⁰

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que consideraba que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior.

Mucho tiempo después, alrededor de 1840, el servicio público de Estados Unidos implanto un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el sistema y en 1918, la empresa General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No

¹⁰ Chiavenato, I., (2007). *“Administración de Recursos Humanos”*. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión del rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización.

Así, el hombre en forma de un “aprieta botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas con la primera variable (la máquina), pero que no había logrado ningún proceso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó en el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo.

Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

3.3.2 Definiciones de Evaluación del Desempeño.

A continuación, se define evaluación de desempeño según autores.

TABLA N°2, Definición de Evaluación del Desempeño.

Autor	Año	Definición
Harris	1986	Señala que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas más importantes se convierten en medidas normales del desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales”.
Milkovich y Boudreau	1994	Plantea que “la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo”.
Samuel C. Certo	1994	Señala que “la evaluación del desempeño es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo”.
Robbins	1995	Una de las metas principales de “la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre recompensará o sub recompensará a los empleados”.
Luis R. Gómez-Mejía, David B.	1995	Señala que “la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el

Balkin y Robert L. Cardy		elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro”.
Werther & Davis	1995	Señalan que “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.
Gil, Ruíz y Ruíz	1997	Supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.
Chiavenato	1999	Señala que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna 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 del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal”.
Sastre y Aguilar	2003	“la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.
Sanchez y Bustamente	2004	Se refiere a que las organizaciones necesitan conocer como están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos.
Dolan, Valle, Jackson & Schuler	2007	Señala que “la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Fuente: Elaboración propia basada en diferentes autores.

3.3.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.¹¹

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluarlo) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios.

¹¹ Chiavenato, I., (2007). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

Estos pueden ser:

1. Idoneidad del individuo para el cargo.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores del desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal como transferencias, contrataciones, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, Cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

3.3.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.¹²

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

A) Beneficios para el gerente:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar del desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

B) Beneficios para el subordinado:

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etc.)

¹² Chiavenato, I., (2007). “*Administración de Recursos Humanos*”. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

C) Beneficios para la organización:

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción transferencias.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

La evaluación de desempeño¹³: Puede ser usada para mucho más que para determinar salarios

1. La evaluación de desempeño mejora:

- El rendimiento del empleado.
- Los resultados de la organización.

2. La evaluación de desempeño permite:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave para la organización.
- Descubrir que su colaborador desea hacer otra cosa.
- Encontrar a la persona que estaba buscando para otro puesto.

¹³ Alles, Martha, (2006). *"Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias"*, 2 Edición. Editorial Granica S.A.

- Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).

3. Los problemas más comunes en la evaluación de desempeño:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

No requieren mayor explicación. Todos conocemos empresas con este tipo de problemas.

4. Para evitar estos problemas:

Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo. Sobre el final de este capítulo el lector encontrará un formulario, y en otros capítulos nos referimos a los instructivos.

Entrenar a los evaluadores. Muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben una correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

5. El entrenamiento de evaluadores: (Cliente Interno)

- Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo.
- Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán.

- El éxito de un programa depende de ellos (deben evaluar de forma justa y objetiva).

3.3.5 ¿Por qué evaluar el desempeño?¹⁴

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.

¹⁴ Alles, Martha, (2006). *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias”*, 2 Edición. Editorial Granica S.A.

- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

3.3.5.1 La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al **perfil de puesto**. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

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

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve, puede utilizar la Evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

3.4 El Proceso de Evaluación del Desempeño.¹⁵

El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas del desempeño. Es decir, se debe establecer una buena descripción y análisis de cargos que reflejan los requerimientos de cada cargo. Después, este ciclo continuo persigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios del desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quien será el responsable de la evaluación, los métodos que se utilizarán

¹⁵ Wayne Mondy, R., & Noe, R., (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.

y la función del software, si es pertinente. Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después la administración proporcionará coaching y otro tipo de apoyo adaptable para la capacitación y desarrollo, a medida que avanza el período de evaluación y se observa el trabajo empleado, entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.

Probablemente, un sistema de evaluación no sirve eficazmente para todos los propósitos deseados, así que la administración debe seleccionar las metas específicas que considere como la más importante, así como factibles de manera realista. Muchos sistemas de evaluación del desempeño fracasan, porque la administración espera demasiado de un método y no determina específicamente lo que desea que el sistema logre.

Después que la empresa establece las metas de evaluación específicas, los trabajadores y los equipos deben entender sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas. Esta comprensión se facilita enormemente cuando los empleados han participado en el establecimiento de metas. Al final el periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan el desempeño y lo evalúan comparándolo con estándares definidos. Esta definición ayuda a determinar, que tan bien han cumplido los empleados estos estándares, define las razones y desarrollo un plan para corregir problemas. El análisis también establece las metas para el siguiente periodo de evaluación. (Ver Figura N°1).

Proceso de Evaluación de Desempeño.

Figura N° 1

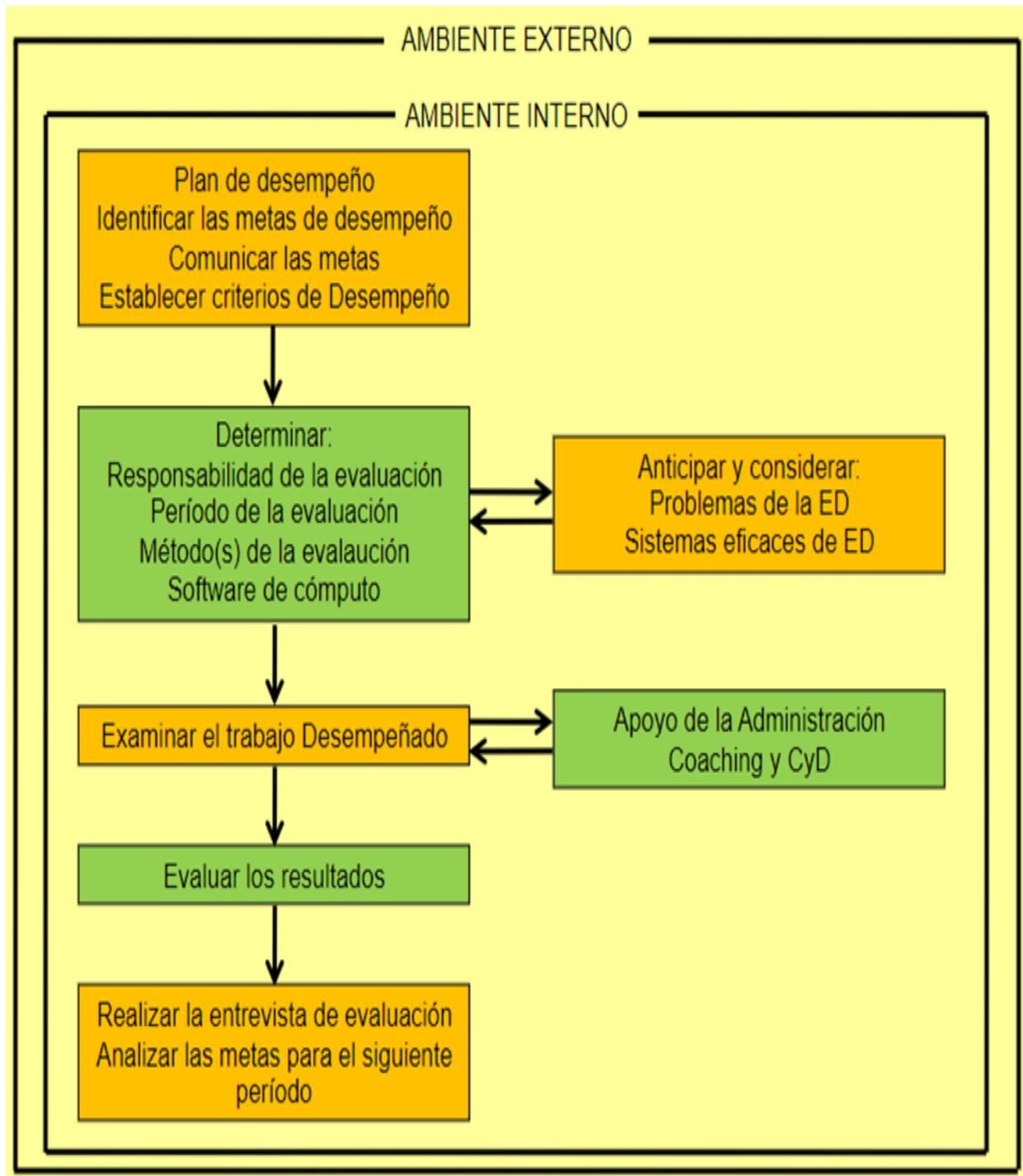


Figura 1: El Proceso de evaluación del desempeño.

Fuente: Wayne & Noe (2005)

3.4.1 Pasos de una Evaluación de Desempeño.¹⁶

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

El análisis de la gestión o el desempeño de una persona tienen a su vez tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad, por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro meses o cada seis, una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.

¹⁶ Alles, Martha, (2006). *"Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias"*, 2 Edición. Editorial Granica S.A.

3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias, por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes, será evaluada por ambos jefes; si el empleado es transferido de área, de plaza o ciudad durante el año, deberá segmentarse el período y será igualmente evaluado por los diferentes jefes.

3.5 Métodos de Evaluación del Desempeño.¹⁷

La evaluación de desempeño humano puede hacerse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño humano sirve a determinados objetivos trazados con base a una política de recursos humanos.

Hay varios métodos, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación de desempeño, como también estructurar cada uno de estos en un método diferente, adecuado al tipo y las características de los evaluados y al nivel y las características de los evaluadores.

Para que sean eficaces, las evaluaciones de desempeño deben basarse en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo, y no sólo en las características de su personalidad.

¹⁸Los gerentes pueden elegir entre varios métodos de evaluación. El tipo del sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito.

¹⁷ Chiavenato, I., (2000). *“Administración de Recursos Humanos”*. Editorial McGraw Hill., Quinta Edición.

¹⁸ Wayne Mondy, R., & Noe, R., (2005). *“Administración de Recursos Humanos”*. México: Pearson Education.

A) Método de las escalas gráficas.

Es el método más simple y el más utilizado, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad.

Características del método

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, y las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

En este factor se dimensiona un desempeño que va desde el débil o insatisfactorio hasta el óptimo o muy satisfactorio.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan puntos con relación a su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación se cuenta los puntos obtenidos por los empleados.

Ventajas del método de las escalas gráficas

- 1- Brinda un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple;
- 2- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación;
- 3- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.

Desventajas del método de las escalas gráficas

- 1- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores;
- 2- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones;
- 3- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

B) Método de elección forzada.

Características del método

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de desempeño individual.

En cada bloque de frases el evaluador debe escoger sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Hay dos formas de composición:

- Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste y, luego, la que menos se ajuste al desempeño del evaluado.
- Se forman bloque de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar se elige la frase que más se ajuste al desempeño del evaluado.

La segunda alternativa presenta mejores resultados ya que se evitan las influencias personales. Las frases deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación.

Ventajas del método de elección forzada

- 1- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencia subjetivas y personales;
- 2- Su aplicación es simple y no requiere preparación extensa o sofisticada.

Desventajas del método de elección forzada

- 1- Su elaboración e implementación son complejas;
- 2- Discrimina los empleados buenos, medios y débiles sin dar mayor información;
- 3- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de información acerca de las necesidades de entrenamiento, etc;
- 4- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

C) Método de investigación de campo.

Está desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con un supervisor inmediato, mediante el cual se evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio ya que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. También permite acompañar el desempeño del empleado de manera mucha más dinámica que otros métodos.

Características del método

La evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Ventajas del método de investigación de campo

- 1- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor la visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos;
- 2- El especialista en evaluación proporciona al supervisor una asesoría y entrenamiento en evaluación de personal;
- 3- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas;
- 4- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño;
- 5- Permite un acoplamiento con las distintas áreas de administración de recursos humanos;
- 6- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal;
- 7- Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

- 1- Tiene elevado costo operacional;
- 2- Hay retardo en el procesamiento.

D) Método de incidentes críticos.

El método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica sistémica mediante la cual el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse.

E) Método de comparación por pares.

Compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquel que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario está ocupada por un factor de evaluación de desempeño. Resulta una clasificación final con relación al factor de desempeño.

F) Métodos de frases descriptivas.

Es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de las frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquella que demuestran el opuesto de su desempeño.

G) Método de autoevaluación.

Se le pide al empleado que haga un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

H) Escalas de calificación.

El método de escalas de calificación es un enfoque de evaluación de amplia aceptación que califica a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus apreciaciones sobre el desempeño en una escala que incluye varias categorías, generalmente en números de cinco a siete, definidas por medio de adjetivos como sobresalientes, cumple con las expectativas o necesita mejorar. Una razón de la aceptación del método de escalas de calificación es su sencillez, y que permite evaluaciones rápidas de muchos empleados. Cuando se cuantifican las calificaciones, el método facilita la comparación del desempeño de los empleados.

Los factores elegidos para la evaluación son generalmente dos tipos: relacionados con el puesto y las características personales. El calificador (evaluador) completa la forma indicando el grado de cada factor que describe mejor al empleado y su desempeño. Algunas empresas proporcionan un espacio al evaluador para hacer comentarios sobre la evaluación de cada factor. Esta práctica se puede fomentar especialmente, o incluso requerir cuando el evaluador da una calificación extrema, tanto muy alta como muy baja.

I) Estándares laborales.

El método de estándares laborales compara el desempeño de cada empleado con un estándar determinado o un nivel esperado de producción, los estándares reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares

laborales a casi todo tipo de puesto, pero los de producción reciben generalmente la mayor atención. Existen varios métodos disponibles para determinar estándares laborales, como el estudio de tiempo y las muestras de trabajo. Una ventaja evidente del uso de estándares como criterios de evaluación es la objetividad, pero para que los empleados la perciban, por lo que la administración también debe explicar la razón de cualquier cambio en los mismos.

J) Distribución logística.

Los métodos de distribución logística requieren que el evaluador asigne personas de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías similares a una distribución de frecuencia normal. Debido a una economía más lenta y a un aumento del énfasis en el pago por desempeño, muchas empresas han instituido estas calificaciones o se han vuelto más rígidas con sus sistemas existentes. Los asesores de la distribución logística creen en la facilidad de la elaboración de presupuestos y se protegen de los gerentes débiles que son demasiado tímidos para deshacerse de los empleados con un desempeño pobre.

K) Escala de calificación basada en el comportamiento.

El método de escala de calificación basada en el comportamiento (BARS), combina elementos de la escala de calificación tradicional y los métodos de incidentes críticos. En este método, se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado.

El método BARS difiere de las escalas de calificación porque, en vez de usar adjetivos en cada punto de la escala, utiliza bases de comportamiento relacionadas con el criterio que se mide. Esta modificación aclara el significado de cada punto de escala y reduce la tendencia del evaluador y el error por anclar la calificación con ejemplos de comportamiento específicos basados en la

información de análisis de puestos. En lugar de proporcionar un espacio para registrar una cifra de calificación para una categoría, como por arriba de las expectativas, el método BARS ofrece ejemplos de dicho comportamiento. Este método facilita el análisis de las calificaciones porque aborda comportamientos específicos, superando así las debilidades de otros métodos de evaluación.

L) Centros de evaluación.

El uso principal de los centros de evaluación es identificar y seleccionar candidatos a puestos directivos. Su función en el desarrollo del personal también es importante. Los centros de evaluación permiten a los candidatos demostrar aspectos del desempeño relacionados con el empleo por medio de ejercicios que simulan las situaciones importantes que ocurren en el trabajo. Algunas evaluaciones del desempeño no solo intentan juzgar el desempeño que se enfoca básicamente en el pasado, sino también determinan el potencial de progreso de una persona, que se orienta hacia el futuro. Reconociendo las diferencias de los propósitos y las dificultades que un sistema de evaluación del desempeño tendrá para lograr ambos objetivos, algunas empresas optan por usar centros de evaluación junto con su sistema de evaluación.

M) Métodos mixtos.

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de modelos de evaluación de desempeño.

N) Evaluación de retroalimentación de 360°.

Es un método cada vez más popular que incluye reactivos de evaluación de múltiples niveles dentro de la empresa, así como de fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado como directivos, el mismo empleado, supervisores, colegas, miembros del equipo, así como clientes internos o externos, le asigna una calificación. A diferencia de los enfoques tradicionales, la retroalimentación de 360 grados se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Además, al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de la evaluación se pueden reducir o eliminar. El mayor riesgo con la retroalimentación de 360 grados es la confidencialidad. Muchas empresas abastecen externamente el proceso de 360 grados para que los participantes sientan confianza de que la información que comparten y reciben es completamente anónima.

Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°:

Los pros:

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y les da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluar.

Los Contras:

- El sistema es administrativamente complejo, porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere la capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras. (Ver Figura N°2)

Evaluación 360°

Figura N° 2

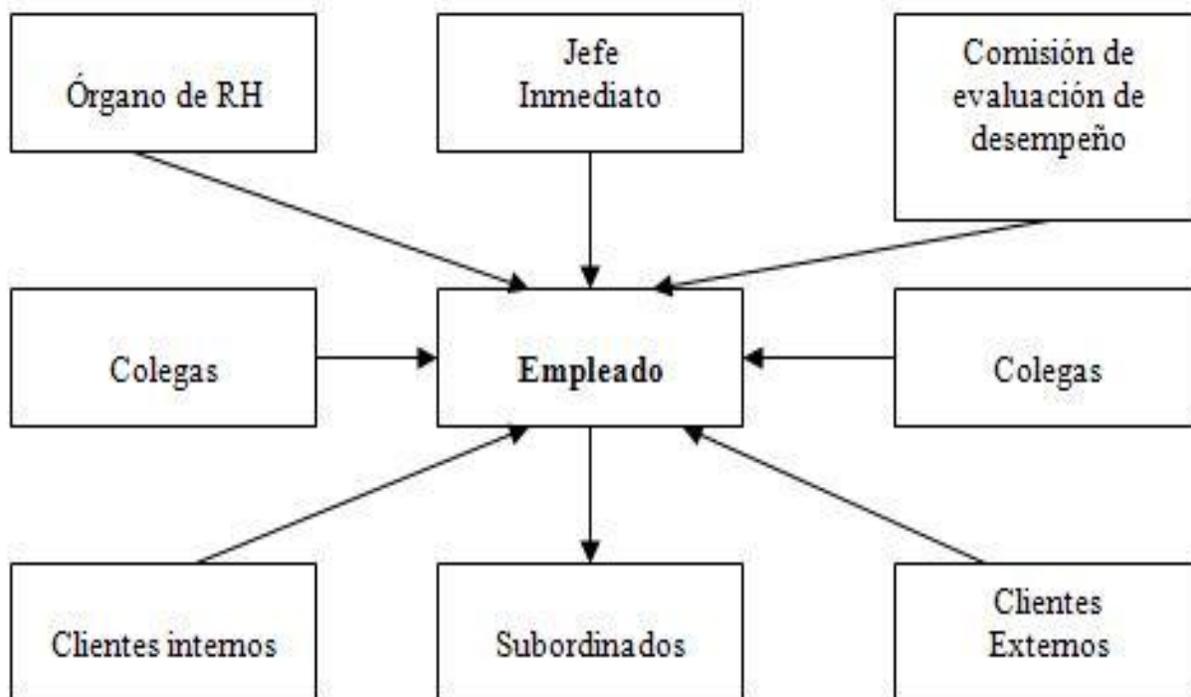


Figura 2: Evaluación de 360°.

Fuente: Chiavenato, I. (2007)

3.6 Responsabilidad en la Evaluación del Desempeño.¹⁹

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y al gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

A) El gerente.

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúa el desempeño de la persona, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado de mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

B) La propia persona.

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del

¹⁹ Chiavenato, I., (2007). *“Administración de Recursos Humanos”*. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su cargo, eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

C) El individuo y el gerente.

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implementación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

- **Formulación de objetivos mediante consenso:** Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanza esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento.
- **Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente:** En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición sine qua non del sistema.

- Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo por alcanzar los objetivos deseados.
- Desempeño: Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
- Medición constante de los recursos y comparación con los objetivos formulados: Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos increíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
- Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta: Esto significa que debe hacer una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado.

D) El equipo de trabajo.

Otra alternativa sería pedir apoyo al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para ir mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

E) El área de recursos humanos.

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige regla y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona como porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

F) La comisión de evaluación.

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la

administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener su equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerza, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

3.7 Usos de la Evaluación del Desempeño.²⁰²¹

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, podría haber otras metas. Un sistema diseñado adecuadamente puede ayudar a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los trabajadores. Los datos de la evaluación del desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de recursos humanos.

A) Planeación de recursos humanos.

Al evaluar los recursos humanos de una empresa debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de los empleados, sobre todo de los ejecutivos clave. La planeación de la sucesión es un asunto fundamental para todas las empresas. Un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de la organización con el propósito de apoyar este esfuerzo.

²⁰ Wayne Mondy, R., & Noe, R., (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.

²¹ Chiavenato, I., (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.

B) Reclutamiento y selección.

Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes del empleo. Por ejemplo, se puede determinar que los gerentes exitosos de una empresa muestran ciertos comportamientos al realizar tareas clave. Entonces, estos datos pueden propiciar puntos de referencias para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamientos. Además, al validar las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas.

C) Capacitación y desarrollo.

Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Al identificar deficiencias que afectan de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de líneas pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Un sistema de evaluación no garantiza empleados adecuadamente capacitados y desarrollados. No obstante, la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo es más precisa cuando existe información disponible sobre la evaluación.

D) Planeación y desarrollo de la carrera.

La planeación y desarrollo de carrera deben verse desde un punto de vista tanto individual como organizacional. En cualquier caso, los datos de la evaluación del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y las debilidades de un empleado y para terminar el potencial de la persona. Los gerentes pueden usar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

E) Programas de compensación.

Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. La mayoría de los gerentes creen que se debe recompensar el desempeño laboral sobresaliente de manera tangible, con incrementos salariales. Para motivar el buen desempeño, una empresa debe diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño confiable y después recompensar en la medida de los trabajadores y equipos más productivos.

F) Relaciones internas con los empleados.

Los datos de la evaluación del desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias. Cuando participan empleados que trabajan bajo un contrato, la antigüedad es comúnmente la base para considerar los despidos. Sin embargo, cuando la administración tiene más flexibilidad, el historial de desempeño de un empleado es, por lo general, un criterio más relevante.

G) Evaluación del potencial de los empleados.

Algunas organizaciones intentan determinar el potencial de los empleados evaluando su desempeño. Aunque los comportamientos pasados pueden ser los mejores indicadores de comportamientos futuros, el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un cargo diferente. Destacar en exceso las habilidades técnicas e ignorar otras habilidades igualmente importantes, es un error común al promover empleados a trabajos gerenciales. El reconocimiento de este problema ha hecho que algunas

empresas separen la evaluación del desempeño, que se centra en comportamiento pasado, de la evaluación potencial, que se orienta al futuro.

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

- **Procesos para sumar a las personas**

La evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características, las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

- **Procesos para colocar a las personas**

Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integrarán y se identificarán con sus cargos, tareas y competencias.

- **Procesos para recompensar a las personas**

Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.

- **Procesos para desarrollar a las personas**

Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de

asesoría entre el colaborador y el superior y fomenten que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.

- **Procesos para retener a las personas**

Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.

- **Procesos para monitorear a las personas**

Proporcionan retroalimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de Recursos Humanos.

3.8 Razones por las que una Evaluación del Desempeño no funciona.²²

1. El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
2. Los estándares de evaluación de desempeño no son claros ni definidos.
3. El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
4. El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o para la entrevista.
5. El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
6. El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
7. El evaluado no recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño.
8. Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
9. No hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
10. El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación.

²² Chiavenato, I., (2007). *“Administración de Recursos Humanos”*. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill.

3.8.1 Cuando las Evaluaciones de Desempeño no son Satisfactorias.²³

Cuando el resultado no es favorable y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando un momento personal; en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa especial de **mejora del rendimiento**.

Para lograrlo, tienen que “comprar la idea” en primer lugar el supervisor del empleado en cuestión, y en segundo lugar el empleado mismo. Luego es importante acotar los tiempos, es decir, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo, seis meses.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir:

- Instrucciones y orientaciones verbales.
- Comentarios y sugerencias frecuentes.
- Conversaciones formales e informales.
- Informes de evaluación del rendimiento.
- Entrenamiento.
- Advertencias verbales y por escrito.

Para una correcta puesta en marcha debe prepararse un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones parciales y firmas de la persona involucrada, su supervisor inmediato y el responsable del área.

²³ Alles, Martha, (2006). *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias”*, 2 Edición. Editorial Granica S.A.

¿Cómo confeccionar un plan de acción?

- Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.
- Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema.
- Posibles ideas:
 - ¿Necesitas entrenamiento? ¿En qué?
 - ¿Necesitas repasar la descripción del puesto?
 - ¿Tiene dudas sobre las políticas o los procedimientos?

Si una empresa trabaja con esquemas de mentoring, la persona que cubra el rol de mentor puede ser la indicada para aconsejar a la que está transitando para un programa de mejora del rendimiento.

¿Qué sucede si el empleado no mejora su rendimiento de acuerdo con lo esperado?

Posibles instancias:

- Realineamiento de carrera ofreciendo otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.
- Reingreso al programa de mejora de rendimiento con nuevos plazos y objetivos.
- Desvinculación.

4. Las Competencias.

4.1 Introducción.²⁴

La etimología del término competencia señala que la competencia es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir a una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV.

No son pocas las personas que han trabajado en el concepto de competencias, sin embargo, gran cantidad de literatura existente sobre el tema le atribuye a David Mc Clelland (Claude, 1996), psicólogo estadounidense, el haber introducido el término, para referirse a aquellas “características personales que conducen a un desempeño superior en el trabajo”. Las investigaciones realizadas por Mc Clelland lo llevaron a concluir que los expedientes académicos y el coeficiente intelectual por sí solos no bastaban para predecir con fiabilidad un desempeño exitoso en un trabajo determinado y que existían unas características adicionales con mayor peso en la generación de comportamientos que les proporcionaban mejores resultados en sus labores; esas características con las competencias.

Las competencias se manifiestan por medio de los comportamientos en que se pueden identificar las competencias que poseen las personas.

Cuando la persona actúa o se comporta de manera determinada, está al mismo tiempo reforzando sus conocimientos, habilidades, rasgos y motivaciones, lo cual lo habilita para actuar y desplegar comportamientos con mayor facilidad.

²⁴ Levy-Leboyer Claude. *“La Gestión por Competencias”*. Barcelona, Ediciones Gestión (2000-1996)

4.2 Componentes de una competencia.²⁵

Las competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específicos.

4.2.1 Contenidos implicados en una competencia.

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

Saber: Conjunto de conocimiento que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.

Saber hacer: Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. En suma, se habla de habilidades y destrezas. Así, no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos de gestión del tiempo, si no que sepa aplicarlos a su situación de trabajo en particular.

Saber estar: No basta con hacer de forma eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo, es preciso, de igual forma, que los comportamientos se ajustan a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular. En este caso se habla de actitudes e intereses.

²⁵ Pereda, S & Ferrocal, F., (1999). “*Gestión de Recursos Humanos por Competencias*”. España: Centro de estudios Ramón Areces. S.A.

Querer hacer: Además de todo lo anterior, la persona deberá llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia, en este caso, se habla de aspectos emocionales.

Poder hacer: Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a las características de la organización y sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se refiere a que las personas dispongan de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

4.3 Clasificación de las competencias.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias.²⁶

- 1. Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo, las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- 2. Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo, tiempo de reacción y buena vista con competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

²⁶ Spencer y Spencer, Obra Citada.

- 3. Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes de una persona, valores o imagen propia. Ejemplo, la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management, pero luego fracasan.

- 4. Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo, conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utiliza en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad de enfrentar una situación

conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el cono cimienta predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

- 5. Habilidad:** La capacidad de desempeño cierta tarea física o mental. Ejemplo, la “mano” de una dentista para arreglar una carie sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas.

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades, y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarios, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen manejo.

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de logro y acción:** Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información.
- **Competencias de ayuda y servicio:** Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- **Competencias influencia:** Influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- **Competencias generales:** Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.

- **Competencias cognoscitivas:** Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia / profesional / de dirección.
- **Competencias de eficacia personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

Para la autora Claude Levy-Leboyer.²⁷

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observados en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias presentan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

La autora plantea diferentes listados de competencias. Otro de ellos que resulta interesante es el que denomina supra competencias.

- **Intelectuales:** Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
- **Interpersonales:** Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral.
- **Adaptabilidad:** Adaptación al medio.

²⁷ Levy-Leboyer Claude. *“La Gestión por Competencias”*. Barcelona, Ediciones Gestión (2000-1996)

- **Orientación a resultados:** Energía e iniciativa, deseo de éxito, sensatez para los negocios.

¿Las competencias son individuales? Si esto es así ¿Cuál es su relación con las empresas?

Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias claves de la empresa están en estrecha relación: 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 savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales, De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”.

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

¿Cómo se identifican unas y otras? Las competencias individuales se identifican a través del análisis de comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, 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 al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. 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.

Para Nadinene Jolis.²⁸

Las competencias se relacionan entre sí y se dividen en:

- 1.- Competencias teóricas:** por ejemplo, conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- 2.- Competencias prácticas:** por ejemplo, traducir la información y los conocimientos en acciones operativos o enriquecer los procedimientos con calidad.
- 3.- Competencias sociales:** por ejemplo, lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- 4.- Competencias del conocimiento** (combinar y resolver): por ejemplo, conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de los recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que puedan requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

²⁸ Jolis, Nadine. *“Competences et Competitive”*. Les editions d’ organization. Paris (1988).

4.4 Las competencias laborales.

Definiciones de algunos expertos:

a) **Spencer & Spencer (1993)**. Ellos definieron el concepto de competencia como: “Una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”.

b) **Mertens (1996)**. Define como: “Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”.

c) **Boyatzis (1982)**. Define como: “Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

d) **Benavides (2002)**²⁹ define las competencias como “los comportamientos manifestados en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente”.

4.4.1 Competencias transversales.³⁰

“Aquellas que no son específicas de una determinada actividad o posición laboral, sino que entran en juego en diversas situaciones. De las competencias transversales dependen, en gran manera, que la persona desempeñe un comportamiento profesional “hábil” o “experto”. Las competencias transversales reúnen aquellas destrezas que permiten a la persona desarrollar y aplicar sus propias competencias en actividades diversas (Transversales) y que implican factores tanto cognitivos, afectivos como comportamentales. Son consideradas competencias fundamentales para capacitar a la persona a trabajar en diversos ámbitos profesionales y logrando

²⁹ Benavides, Olga (2002). “*Competencias y Competitividad*”. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas, Bogotá, McGraw Hill.

³⁰ ISFOL. *Competenze trasversali e comportamento organizzativo* Angeli, Milano (1997).

un resultado cualitativamente superior. Estas competencias están agrupadas en tres subtipos de operaciones que el sujeto realiza:

- Diagnosticar las características del ambiente y del proceso.
- Establecer una relación adecuada con el ambiente.
- Estar dispuesto a afrontar la tarea y el ambiente ya sea a nivel mental, afectivo o motor.

Diagnosticar, relacionarse y afrontar representan tres macro competencias caracterizadas por poseer un alto grado de transferibilidad a actividades y contextos diversos, cada una de las cuales se articula en torno a otro clúster de competencias simples”.

El grado de dominio y conocimiento de dichas competencias por parte de la persona, no sólo determina la calidad de su desempeño, sino que determina la capacidad de desarrollar los propios recursos (conciencia, cognición, representaciones, elementos de identidad) a partir de la intencionalidad de obtener información.

4.4.2 Competencias funcionales³¹ o técnicas.³² (Saber)

La competencia técnica o funcional, implica el dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo. Así como los conocimientos y destrezas necesarios para su desempeño.

- Trasciende los límites de la profesión.
- Relacionada con la profesión.
- Profundiza la profesión.
- Amplía la profesión.

³¹ Bunk, G.P., (1994). *“La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA”*. Revista Europea. Formación Profesional.

³² Echeverría, B., (2002). *“Gestión de la competencia profesional”*. Revista de Investigación Educativa.

La competencia técnica, también denominada como saber, es aquella en que se posee conocimientos especializados y relacionados con determinado ámbito profesional, que permiten dominar como experto los contenidos y las tareas de su ámbito profesional, así como conocimientos y destrezas requeridos en un amplio entorno laboral.

4.5 Modelos de competencias.

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Martens (1996) establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales: funcional, conductual, constructiva o integrativo.

4.5.1 Modelo funcional.

Enfocado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a cargo o labor. Este modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los mismos sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En el mismo las competencias con definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas, así mismo es el referente para emprender procesos de certificación de competencias. La competencia funcional es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo, están definidas por el mismo, son los conocimientos, habilidades, y actitudes y se miden en el trabajo.

4.5.2 Modelo conductual.

El modelo conductual es aquel que se sitúa en el {ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en sus industrias. La competencia conductual es que aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores. Se desprenden de las estrategias de la organización y se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

4.5.3 Modelo constructivista o integrativo.

Es aquel donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae de su formación temprana. Este modelo es de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

4.6 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias.³³

Para trabajar con un esquema por competencias es necesarios definir o revisar la Visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la Misión: que hacemos y luego decidir cómo lo hacemos:

³³ Alles, Martha, (2006). *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos”*. Gestión por Competencias, 2 Edición. Editorial Granica S.A.

- ✓ Definir Visión y Misión.
- ✓ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ✓ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- ✓ Validación de las competencias.
- ✓ Diseño de los procesos de recursos humanos.

Para implantar 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.
- ✓ Implantación del sistema.

4.7 Grados de las competencias.

Además de definir las competencias, hay que fijar distintos grados:

- 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 un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.
- C: **Mínimo necesario.** Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
- D: **Insatisfactorio.** El grupo no lo reconoce como líder. Este ampliamente cuestionado y en él sólo se ve una figura autoritaria.

Desde esta apertura de la competencia liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. Si el liderazgo no fuese necesario para un puesto simplemente no se asigna la competencia, ya que no es buena idea asignarla en un grado “negativo”.

4.8 Criterios efectivos para definir competencias.

Los pasos necesarios:

- ✓ Definir criterios de desempeño.
- ✓ Identificar una muestra.
- ✓ Recoger información.
- ✓ Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- ✓ Validar el modelo de competencias.
- ✓ Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

4.9 Normas de competencia laboral (NCL).

Son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la NCL en su aceptación estándar, de patrón de comparación, más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. La NCL está conformada por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identifican en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada

función productiva. En este sentido, es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Se constituye la NCL cuando es aceptada como tal, es decir, como un referente o estándar sobre una determinada ocupación. El ser estándar permite comparar un cierto desempeño observado contra dicho referente para establecer si se adecua o no al mismo. De allí se deriva que la NCL es la base para la evaluación de competencias. También lo es para la elaboración de programas de formación ya que esencialmente la norma describe las competencias requeridas para el desempeño.

4.10 Las competencias y la inteligencia emocional.³⁴

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la exigencia, sino como nos manejemos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El poder hacer que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el querer hacer representado por competencias tales como “motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades” y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

El autor aclara algunos conceptos erróneos, inteligencia emocional no significa simplemente ser simpático, en momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a

³⁴ Goleman, Daniel, (1999). *“La inteligencia emocional en la empresa”*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires.

alguien para hacerle ver una realidad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, al contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

4.11 Talento y competencias.³⁵

A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos a tener en cuenta: **conocimientos, destrezas y competencias.**

Conocimientos, van acompañados de una gama de características propias de cada persona; que nos hacen distinguir si una persona tiene o no talento, en el trabajo que realiza. Por ejemplo, conocimientos en:

- Matemáticas aplicadas.
- Estadísticas.
- Contabilidad general.
- Costos.
- Softwares específicos.
- Idiomas.
- Economía (Macro y/o Micro).

Las destrezas o habilidades son fáciles de evaluar y no tan fáciles de desarrollar, ya que en algunos casos es necesario tener destreza, para puesta en práctica de los conocimientos. Por ejemplo, destrezas en:

³⁵ Alles, Martha, (2007). *“Selección por Competencias”*, 1 Edición. Editorial Granica S.A.

- El manejo de vehículos.
- Buen trato con animales.
- Escritura o manejo de textos.
- Preparación de comidas.
- Reparación de objetos.
- Comunicación oral (buena voz y dirección).
- Resistencia al cansancio.

Competencias, características propias de personalidad de un individuo, por ejemplo:

- Adaptabilidad al cambio.
- Aprendizaje continuo.
- Autocontrol.
- Autonomía.
- Flexibilidad.



ANEXO

Gestión por Competencias.³⁶

Comparación entre los autores y/o definiciones más importantes:

A) McClelland (1999) / Jaques (1994).

Elliott Jaques³⁷ estudia la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados (realizar la tarea).

Para Jaques, los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por otra parte, los procesos mentales sí son genéricos. Nosotros debemos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.

David C. McClelland³⁸ analiza la motivación humana, la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamiento.

³⁶ Alles, Martha, (2006). *"Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias"*, 2 Edición. Editorial Granica S.A.

³⁷ Jaques, Elliott, y Cason, Kathryn, Human Capability, Cason Hall & Co. Publishers Ltda., Falls Church, 1994.

³⁸ McClelland, David C., Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

B) Spencer y Spencer (1993).

Si bien fue David Mc Clelland el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer³⁹: Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o 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 y desafíos laborales.

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

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Las competencias se dividen en dos categorías: “de punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

Competencias de punto inicial. Son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.

Competencias diferenciales. Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación con respecto a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere.

³⁹ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., EE.UU., 1993.

C) Peretti (1998), Levy-Leboyer, Jolis (1998), Carretta (1992) y Blanchard (1996).

Peretti⁴⁰ se refiere a los grandes déficits en el siglo que se inicia derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y la recalificación del personal en su puesto del trabajo.

Para **Levy-Leboyer** “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: 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 savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

Para otra francesa, **Nadine Jolis**⁴¹, las competencias se dividen en:

Competencias teóricas. Por ejemplo, conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.

Competencias prácticas. Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

Competencias sociales. Por ejemplo, capacidad para lograr que trabaje un equipo o para relacionarse.

Competencias del conocimiento. Combinar y resolver: conjugar informaciones con saberes, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

⁴⁰ Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, Paris, 1998.

⁴¹ Jolis, Nadine. “*Competences et Competitive*”. Les editions d’ organization. Paris (1998).

Las tres primeras convergen en la última.

Para los autores **Carretta, Dalziel y Mitrani**⁴² los complejos escenarios del mundo laboral requieren:

Identificar las características y las capacidades necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, siempre más complejo y desafiante.

Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.

Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Según **Ken Blanchard**⁴³, para crear el empowerment del personal y de las organizaciones la clave primera es compartir la información con otros, en realidad con todos.

D) Goleman (1999).

Daniel Goleman⁴⁴, en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, plantea interesantes conceptos que se relacionan con el tema central del capítulo. El autor no hace referencia específicamente a las competencias, aunque sí menciona a David McClelland⁴⁵, quien fue su profesor en Harvard.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros

⁴² Carretta, Antonio; Dalziel, Murray, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

⁴³ Blanchard, Ken; Carlos, John P. y Randolph, Alan, *El empowerment*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

⁴⁴ Goleman, Daniel, (1999). *“La inteligencia emocional en la empresa”*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires.

⁴⁵ Autor citado.

mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

E) O.I.T.

La Organización Internacional del Trabajo impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la Certificación en competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que acredite un conocimiento o especialidad. Estos programas de certificación son impulsados, a su vez, desde los gobiernos de los respectivos países.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. 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 Profesional, perteneciente a la OIT).

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado.

A modo de ejemplo comentaremos el modelo mexicano 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 un país. La definición de competencias laborales para este organismo es: capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismos para un desempeño efectivo.

Las competencias laborales se relacionan con oficios y, por extensión, se aplica a profesiones de tipo universitario; en algunos países se han aplicado al ámbito de la educación. Mas allá del nivel educacional que abarque, en nuestra opinión la principal diferencia con la gestión por competencias radica en el punto de partida. En la práctica tanto académica como profesional, a las denominadas “competencias conductuales” se las denomina “competencias”, sin aditamento alguno, y a las que se originan en la OIT, “competencias laborales”.

III. PARTE EMPÍRICA

3.1 Metodología.

La propuesta de seminario que se desarrollará está enmarcada dentro de una investigación descriptiva y explicativa. El proyecto de investigación pretende el desarrollo de una propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias.

En un primer momento la tarea consistió en el levantamiento de la bibliografía de referencia, constituida por libros, tesis de grado y documentos extraídos de internet; para realizar, posteriormente, un ejercicio de clasificación y de selección de los textos en función de la pertinencia y del alcance de sus contenidos.

El resultado de esta etapa fue la construcción de un texto en el que se da cuenta de los diversos matices y orientaciones que, hasta el momento, han servido de guía para la elaboración de un sistema de evaluación de desempeño por competencias. Lo anterior llevo a la propuesta metodológica para realizar un programa de Evaluación de Desempeño por Competencias que pueda ser aplicado directamente en las empresas de Grupo Eve.

En referencia al diseño de la investigación del proyecto, corresponde a un estudio no experimental, esto debido a que la investigación se realizará sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural y cuyo propósito es describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado.

A continuación, se mencionará la metodología de trabajo que se adoptará para obtener los objetivos propuestos:

- Investigación bibliográfica: Se busca información de los sistemas de descripción de cargos y evaluación del desempeño existentes en la teoría y que se aplican en el mundo empresarial.

- Búsqueda de información interna de la empresa. Recopilación y análisis de la información actual de la empresa.
- Descripción de cargo por competencias.
- Diseño de Sistema de Evaluación del Desempeño.

3.2 Resultados

3.2.1 Misión, Visión y Valores⁴⁶.

Las empresas que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades porque su equipo gerencial y el personal tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

La misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando el “concepto” de la empresa así lo requiere.

La visión, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

⁴⁶ Bosch, J. (2017). *Administración Estratégica: Misión, visión y valores*.

Los valores, también llamados “valores corporativos, empresariales u organizacionales”, son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. De los tres elementos mencionados, los valores son los que tienen mayor permanencia. No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco.

3.2.1.1 Propuesta de Misión, Visión y Valores.

3.2.1.1.1 Valores.

Se realizó una revisión de los valores corporativos de la empresa Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada en una reunión con el Gerente, ya que él tiene muy claro el perfil de comportamiento que debe cumplir tanto él como sus trabajadores.

Los valores corporativos propuestos son:

- *Innovación*
- *Diferencia*
- *Pasión.*
- *Creatividad*
- *Pertenencia*

3.2.1.1.2 Misión.

En base a las entrevistas realizadas al Gerente de la empresa Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada se elabora la propuesta de la misión es la siguiente:

“Grupo Eve es una empresa que siempre busca revolucionar e innovar en el mercado de la estética y la comunicación; nuestra principal motivación son nuestros clientes, les entregamos una atención y servicio que las haga vivir una experiencia inolvidable y siempre aprovechando las herramientas que nos entrega nuestro entorno”.

3.2.1.1.3 Visión

En base a las entrevistas realizadas al Gerente de la empresa Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada se elabora la propuesta de la visión es la siguiente:

“Grupo Eve es una empresa que busca marcar la diferencia y expandirse a nivel nacional, llevando a las regiones un estilo de atención y comunicación diferente en donde las clientas puedan sentirse únicas e importantes”.

3.2.2 Selección de Competencias.

Para determinar las competencias necesarias para cada cargo, se realizaron entrevistas al gerente, en donde se clasificarán de acuerdo a la importancia para el desempeño de cada puesto.

Las competencias se dividen en:

- **Competencias Genéricas:** Son aquellas competencias propias de la organización, las cuales deben estar presentes a nivel transversal, es decir, en todos los trabajadores que formen parte de la institución.
- **Competencias Específicas:** Son las que se relacionan directamente con el puesto o determinado nivel, éstas se desglosan en grados o niveles para conformar el perfil de puesto según el nivel jerárquico.

Es importante señalar que las competencias genéricas y específicas se calificarán según el grado de desarrollo de la competencia requerida, siendo:

A: Excelente

B: Muy Bueno

C: Bueno

D: Mínimo requerido

Es decir, el grado D no indica ausencia de la competencia, sino que la competencia está desarrollada en el nivel mínimo.

3.2.2.1 Competencias Genéricas de Grupo Eve.

Las competencias genéricas de Grupo Eve emergen desde la planificación estratégica y sus directrices, detallados en el punto 3.3 de la tercera parte de este informe, donde se detallan la Misión, Visión y Valores compartidos de Grupo Eve, por lo tanto, es necesario que todos los trabajadores posean las siguientes competencias:

- Compromiso
- Orientación al cliente
- Perseverancia
- Innovación
- Flexibilidad

A continuación, se definen las competencias detectadas, según Martha Alles (2005)

- **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. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.
- **Orientación al cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
- **Perseverancia:** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición por mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, elude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción y mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto el personal como la organización.

- **Innovación:** Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
- **Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, adecuando el propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover modificaciones en la organización o en las responsabilidades de su cargo.

3.2.2.2 Diccionario de Competencias Específicas por Grados o Niveles

Para el desarrollo de la propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencia de la empresa Grupo Eve, se establecerán en cada cargo distintos niveles o grados por competencia que permita calificar más adecuadamente el desempeño de los trabajadores de la organización.

En el siguiente diccionario de competencias se señalan las competencias específicas que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación, haciendo más eficiente la comprensión de las competencias al momento de la evaluación.

Este diccionario fue extraído del Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias (Año 2005), de la autora Martha Alicia Alles.

Diccionario de Competencias Específicas Por Grados o Niveles

Cuadro N° 1: Diccionario de Competencias Específicas		
a) Jefa de Local		
Competencias	Grado	
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
	B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo, compara su rendimiento actual con otros pasados.
	C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
	D	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.
Orientación al cliente interno y externo	A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
	C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía.
	D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
Demostrar valor	A	Establece una relación de igual a igual con el cliente. Demuestra profesionalidad. Ayuda al cliente a descubrir el valor de los servicios y relaciones de la firma; como resultado de ello, el cliente busca activamente su consejo.
	B	Identifica y califica el valor que se puede dar al cliente. Lo persuade para que acepte su propuesta de valor. Da soluciones innovadoras que afirman las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio recibido. Controla constantemente la satisfacción del cliente, asegurándose de que cualquier problema de servicio se resuelva clara y abiertamente.
	C	Anticipa las necesidades del cliente e identifica soluciones; ayuda al equipo a llevarle las soluciones al cliente. Sabe cuándo y cómo exceder las expectativas del cliente.

	D	Es sensible y accesible al cliente. Impresiona al personal del cliente respetando los plazos convenidos y proporcionando la calidad de servicio que había prometido. Mantiene informado al cliente sobre el progreso de sus trabajos para evitar sorpresas.
Colaboración	A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.
	B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
	C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
	D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
Preocupación por el orden y la claridad	A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
	B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
	C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
	D	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativos y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

b) Estilista a Cargo		
Competencias	Grado	
Credibilidad técnica	A	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
	B	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.
	C	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.
	D	Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.
Resolución de problemas comerciales	A	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
	B	Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.

	C	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
	D	Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.
Profundidad en el conocimiento de los productos	A	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
	B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
	C	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
	D	Conoce los productos utilizados habitualmente.

c) Estilista		
Competencias	Grado	
Credibilidad técnica	A	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
	B	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.
	C	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.
	D	Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos.
Profundidad en el conocimiento de los productos	A	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
	B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
	C	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
	D	Conoce los productos utilizados habitualmente.
Demostrar valor	A	Establece una relación de igual a igual con el cliente. Demuestra profesionalidad. Ayuda al cliente a descubrir el valor de los servicios y relaciones de la firma; como resultado de ello, el cliente busca activamente su consejo.
	B	Identifica y califica el valor que se puede dar al cliente. Lo persuade para que acepte su propuesta de valor. Da soluciones innovadoras que afirman las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio recibido. Controla constantemente la satisfacción del cliente,

		asegurándose de que cualquier problema de servicio se resuelva clara y abiertamente.
	C	Anticipa las necesidades del cliente e identifica soluciones; ayuda al equipo a llevarle las soluciones al cliente. Sabe cuándo y cómo exceder las expectativas del cliente.
	D	Es sensible y accesible al cliente. Impresiona al personal del cliente respetando los plazos convenidos y proporcionando la calidad de servicio que había prometido. Mantiene informado al cliente sobre el progreso de sus trabajos para evitar sorpresas.
Orientación al cliente interno y externo	A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
	C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía.
	D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
	B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo, compara su rendimiento actual con otros pasados.
	C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
	D	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.

d) Técnico		
Competencias	Grado	
Capacidad para aprender	A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
	B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

	C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
	D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.
Productividad	A	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.
	B	Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
	C	Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado.
	D	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.
Responsabilidad	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel oposición.
	B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
	C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
	D	Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.
Confianza en sí mismo	A	Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.
	B	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
	C	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
	D	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.
Tolerancia a la presión	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	B	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
	C	Alcanza los objetivos, aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
	D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

e) Jefa Departamento de Marketing		
Competencias	Grado	
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
	B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo, compara su rendimiento actual con otros pasados.
	C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
	D	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.
Conocimiento de la industria y el mercado	A	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 oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.
	B	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
	C	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 le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.
Desarrollo de relaciones	A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.
	B	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
	C	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.
	D	Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.
Demostrar valor	A	Establece una relación de igual a igual con el cliente. Demuestra profesionalidad. Ayuda al cliente a descubrir el valor de los servicios y relaciones de la firma; como resultado de ello, el cliente busca activamente su consejo.

	B	Identifica y califica el valor que se puede dar al cliente. Lo persuade para que acepte su propuesta de valor. Da soluciones innovadoras que afirman las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio recibido. Controla constantemente la satisfacción del cliente, asegurándose de que cualquier problema de servicio se resuelva clara y abiertamente.
	C	Anticipa las necesidades del cliente e identifica soluciones; ayuda al equipo a llevarle las soluciones al cliente. Sabe cuándo y cómo exceder las expectativas del cliente.
	D	Es sensible y accesible al cliente. Impresiona al personal del cliente respetando los plazos convenidos y proporcionando la calidad de servicio que había prometido. Mantiene informado al cliente sobre el progreso de sus trabajos para evitar sorpresas.
Preocupación por el orden y la claridad	A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
	B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
	C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
	D	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativos y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

f) Community Manager		
Competencias	Grado	
Aprendizaje continuo	A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
	B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
	C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
	D	Mantiene su formación técnica, aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.
Desarrollo de relaciones	A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.

	B	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
	C	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.
	D	Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.
Calidad de trabajo	A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
	B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
	C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
	D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido, aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.
Orientación al cliente interno y externo	A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
	C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente, pero con poca cortesía.
	D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
Orientación a los resultados	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
	B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo, compara su rendimiento actual con otros pasados.
	C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
	D	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos.

3.2.2.3 Competencias Específicas de Grupo Eve.

Las competencias específicas de Grupo Eve varían dependiendo del cargo, es decir, por su nivel jerárquico, funciones a realizar, planificación estratégica, etc. Estas competencias son esenciales para desempeñarse exitosamente en el puesto de trabajo.

A continuación, se presenta el cuadro N° 2, el cual da a conocer por cada cargo los grados o niveles que se esperan de cada competencia:

Los puestos detallados son los siguientes:

1. Jefa de Local.
2. Estilista a Cargo.
3. Estilista.
4. Técnico.
5. Jefa Departamento de Marketing.
6. Community Manager.

Cuadro N° 2 Competencias Especificas				
1. Cargo: Jefa de Local		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Orientación a los resultados	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Demostrar valor	X			
Colaboración	X			
Preocupación por el orden y la claridad	X			
2. Cargo: Estilista a Cargo		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Credibilidad técnica			X	
Resolución de problemas comerciales			X	
Profundidad en el conocimiento de los productos			X	
3. Cargo: Estilista		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Credibilidad técnica		X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Demostrar valor		X		
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados		X		
4. Cargo: Técnico		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Capacidad para aprender		X		
Productividad	X			
Responsabilidad	X			
Confianza en sí mismo	X			
Tolerancia a la presión		X		
5. Cargo: Jefa Departamento de Marketing		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Orientación a los resultados	X			
Conocimiento de la industria y el mercado	X			
Desarrollo de relaciones	X			
Demostrar valor	X			
Preocupación por el orden y la claridad	X			
6. Cargo: Community Manager		Grados		
Competencias	A	B	C	D
Aprendizaje continuo			X	
Desarrollo de relaciones	X			
Calidad de trabajo	X			
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados		X		

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.4 Desarrollo de los Perfiles de Cargo por Competencia

Para el desarrollo de los perfiles de cargo por competencia, se hace necesario recoger la opinión del Gerente de la organización, para esto se aplicó un cuestionario que permita recolectar la información necesaria.

El perfil de cargo está compuesto por el nombre del cargo, objetivos, descripción y principales funciones del cargo, donde además se encuentran los requisitos, tanto de formación académica, de experiencia laboral y conocimientos específicos, seguido por las competencias genéricas y específicas de cada puesto.

Se detallan los perfiles de cargo por competencias de cada puesto de trabajo de Grupo Eve.

a) **Jefa de Local**

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del Cargo: Jefa de Local	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Entregar una atención de excelencia a las clientas haciéndolas sentir únicas e importantes. Preocuparse, interesarse y cubrir sus necesidades en su totalidad.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados - Técnico Superior - Gerente	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
- Mantener organizado el salón de belleza en relación con el personal, materiales e insumos.	- Planificar, distribuir y elaborar horarios del personal. - Proveer de materiales e insumos a estilistas. - Control y registro manual de insumos.
- Administrar presupuesto mensual.	- Gestionar compras y pagos a proveedores. - Pagar sueldos a personal a cargo.
- Evaluación mensual de costos e inversiones.	- Entregar a gerencia informe elaborado de egresos e ingresos del mes correspondiente para analizarlo con el mes anterior y así poder realizar una planificación más objetiva del mes siguiente.
- Planificación Mensual.	- En la reunión mensual en conjunto con el gerente se planifica el mes siguiente en relación con los datos proporcionados de ingresos y egresos, se informa y entrega el presupuesto mensual.
- Cumplimiento de meta proyectada de cada mes.	- Realizar sobreventas de productos complementarios para el cabello.
REQUISITOS	
Formación Académica Grado académico requerido: Técnico titulado en el área de administración. Carreras deseables: Técnico en Administración, Técnico Superior en Administración de Empresa. Experiencia Laboral <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares. - Haber liderado equipos de trabajo. - Experiencia en atención al cliente. 	

Conocimientos

- Microsoft Office nivel avanzado.
- Poseer conocimientos de normas, seguridad e higiene.

COMPETENCIAS GENÉRICAS		Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.	A
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición por mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	A
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	B
Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	B

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado
Orientación a los resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	A
Orientación al cliente interno y externo	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.	A
Demostrar valor	Establece una relación de igual a igual con el cliente. Demuestra profesionalidad. Ayuda al cliente a descubrir el valor de los servicios y relaciones de la firma; como resultado de ello, el cliente busca activamente su consejo.	A
Colaboración	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	A
Preocupación por el orden y la claridad	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.	B

b) Estilista a Cargo

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del Cargo: Estilista a Cargo	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Resolución y toma de decisiones frente a conflictos inesperados.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados - No tiene Superior - Gerente	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
- Resolver conflictos con clientes en relación con los servicios proporcionados.	- Evaluar conflicto y buscar solución frente al problema presentado. - Dar explicación o solución según corresponda con un lenguaje técnico apropiado. - Mostrar empatía, pero a la vez saber persuadir a clientes frente al problema.
REQUISITOS	
Formación Académica Grado académico requerido: Enseñanza Media Completa Carreras deseables: Estilista Profesional, Estilista Integral Profesional, Estética Integral, Técnico en Peluquería. Experiencia Laboral <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares. - Haber liderado equipos de trabajo. - Experiencia en atención al cliente. Conocimientos <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office nivel usuario. - Poseer conocimientos de normas, seguridad e higiene. 	

COMPETENCIAS GENÉRICAS		Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.	A
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición por mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	A
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	B
Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	B

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado
Credibilidad técnica	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.	C
Resolución de problemas comerciales	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.	C
Profundidad en el conocimiento de los productos	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.	C

c) Estilista

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del Cargo: Estilista	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Brindar una atención personalizada, cumpliendo a cabalidad la petición del cliente.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados - No tiene Superior - Gerente	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
- Entregar un óptimo servicio y atención al cliente.	- Realizar servicio con profesionalismo, dedicación y prolijidad. - Mantener comunicación efectiva con el cliente en todo momento. - Realizar evaluación a clientes según requerimiento. - Realizar atención inmediata respetando horarios de reserva.
- Administración adecuada de recursos, tiempo y espacio.	- Mantener orden y limpieza de lugar de trabajo (sillón). - Lavar materiales que utiliza en cada proceso. - Optimizar recursos entregados como los insumos y otros. - Optimizar tiempos realizados por procesos.
REQUISITOS	
Formación Académica Grado académico requerido: Enseñanza Media Completa Carreras deseables: Estilista Profesional, Estilista Integral Profesional, Estética Integral, Técnico en Peluquería. Experiencia Laboral <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares. - Haber liderado equipos de trabajo. - Experiencia en atención al cliente. Conocimientos <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office nivel usuario. - Poseer conocimientos de normas, seguridad e higiene. 	

COMPETENCIAS GENÉRICAS		Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.	A
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición por mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	A
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	B
Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	B

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado
Credibilidad técnica	Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.	B
Profundidad en el conocimiento de los productos	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.	A
Demostrar valor	Identifica y califica el valor que se puede dar al cliente. Lo persuade para que acepte su propuesta de valor. Da soluciones innovadoras que afirman las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio recibido. Controla constantemente la satisfacción del cliente, asegurándose de que cualquier problema de servicio se resuelva clara y abiertamente.	B
Orientación al cliente interno y externo	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	B
Orientación a los resultados	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo, compara su rendimiento actual con otros pasados.	B

d) Técnico

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del Cargo: Técnico	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Asistir necesidades de jefa de local.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados - No tiene Superior - Jefa de Local	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
- Realizar procesos solicitados por la jefa de local.	- Asistir a estilista en actividades menores como: lavar, secar, planchar, etc. - Mantener orden y aseo del salón de belleza como por ejemplo limpiar espejos, sacudir muebles, barrer, etc.
- Gestión administrativa solicitada por la jefa de local.	- Realizar pagos de cuentas o depositar dinero del día anterior, etc.
REQUISITOS	
Formación Académica Grado académico requerido: Enseñanza Media Completa Carreras deseables: Ninguna Experiencia Laboral - Sin experiencia - Experiencia en atención al cliente. Conocimientos - Microsoft Office nivel usuario. - Poseer conocimientos de normas, seguridad e higiene.	

COMPETENCIAS GENÉRICAS		Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	B
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.	C
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición por mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	D
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	D
Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	C

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado
Capacidad de aprender	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	B
Productividad	Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras.	A
Responsabilidad	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	A
Confianza en sí mismo	Se enfrenta a sus superiores o mayores en jerarquía con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío.	A
Tolerancia a la presión	Habitualmente alcanza los objetivos, aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	B

e) Jefa Departamento de Marketing

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del Cargo: Gerente Sucursal	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Cumplimiento de metas.	
DESCRIPCION DEL CARGO	
Subordinados - Community Manager Superior - Gerente	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
- Crear y planificar publicidad.	- Desarrollar publicidad innovadora que acerque al cliente juvenil, utilizando todas las herramientas disponibles (redes sociales) y de una manera diferente a nuestros competidores. - Crear nuevas ideas publicitarias y promociones llamativas mensuales para el aumento de ventas.
- Supervisión del personal.	- Supervisar el cumplimiento de publicaciones subidas a redes sociales. - Supervisar que personal concrete las reservas y retenga a clientes ofreciendo soluciones. - Supervisar el cumplimiento de las actividades requeridas por la empresa al personal a cargo.
- Supervisión embajadora.	- Supervisar el cumplimiento de actividades requeridas tales como subir periódicamente videos, fotos, a redes sociales. - Supervisar que embajadora proyecte imagen deseada y solicitada por la empresa, a través de una vestimenta y lenguaje apropiado. - Sugerir ideas para que realice videos e imágenes llamativas como también sugerir el texto o frases que incluye en las mismas, esto es para acercar la empresa al cliente juvenil.
REQUISITOS	
Formación Académica	
Grado académico requerido: Profesional titulado en el área de publicidad o audiovisual. Carreras deseables: Técnico en Publicidad, Técnico en Comunicación Audiovisual Digital.	

<p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares. - Haber liderado equipos de trabajo. <p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office nivel avanzado. - Poseer conocimientos de normas, seguridad e higiene.
--

COMPETENCIAS GENÉRICAS		Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.	A
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición por mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	A
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	A
Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	A

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado
Orientación a los resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	A
Conocimiento de la industria y el mercado	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 oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.	A
Desarrollo de relaciones	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.	A
Demostrar valor	Establece una relación de igual a igual con el cliente. Demuestra profesionalidad. Ayuda al cliente a descubrir el valor de los servicios y relaciones de la firma; como resultado de ello, el cliente busca activamente su consejo.	A
Preocupación por el orden y la claridad	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.	A

f) **Community Manager**

PERFIL POR COMPETENCIAS	
Nombre del Cargo: Gerente Sucursal	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Subir ventas online	
DESCRIPCION DEL CARGO	
<p>Subordinados</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tiene <p>Superior</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefa Departamento de Marketing 	
Principales Funciones	Conductas Esperadas
- Seguimiento cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Reservas de horas mensuales. - Confirmar reserva diaria un día antes. - Retener reserva dando soluciones a clientes.
- Publicidad	- Desarrollar publicidad innovadora mensual, a través de imágenes, fotografía, videos con un lenguaje acorde al público objetivo.
REQUISITOS	
<p>Formación Académica</p> <p>Grado académico requerido: Profesional titulado en el área de publicidad o audiovisual. Carreras deseables: Técnico en Publicidad, Técnico en Comunicación Audiovisual Digital.</p> <p>Experiencia Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares. <p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office nivel avanzado. - Poseer conocimientos de normas, seguridad e higiene. 	

COMPETENCIAS GENÉRICAS		Grado
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A
Orientación al cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas.	A
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición por mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	A
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad.	A
Flexibilidad	Es la capacidad de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	A

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		Grado
Aprendizaje continuo	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	C
Desarrollo de relaciones	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.	A
Calidad de trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.	A
Orientación al cliente interno y externo	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	B
Orientación a los resultados	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo, compara su rendimiento actual con otros pasados.	B

3.2.3 Propuesta de Evaluación del Desempeño por Competencia para Grupo Eve.

3.2.3.1 Desarrollo de la Propuesta de Evaluación del Desempeño.

A partir del proceso de elaboración de los perfiles de cargo por competencias, en donde se identificaron los requerimientos, objetivos, requisitos, competencias y conocimientos técnicos, da paso a la creación de una propuesta de Evaluación del Desempeño, que contribuya a la alineación de los objetivos personales hacia los objetivos de la empresa, logrando esto a través de los resultados que se obtengan de ella, pues se espera determinar las debilidades a superar y fortalezas a mantener en el tiempo.

Analizadas las alternativas de evaluación, se determina el uso de la evaluación del desempeño por competencias, para ser empleado en todos los cargos de la empresa.

A continuación, se presentan los formularios propuestos para la Evaluación del Desempeño por Competencias para cada puesto de trabajo y el Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño, necesario para guiar su correcta aplicación.

3.2.3.2 El sistema no considera Autoevaluación.

En esta propuesta de Evaluación de Desempeño, no se consideró una autoevaluación, ya que en primera instancia se trata de proponer que la evaluación se realice en relación de los cargos de la organización indicados y explicarles a los trabajadores el significado de las competencias.

El Gerente de empresas Grupo Eve, cree que el trabajador no está preparado para evaluarse, ya que consideran que las funciones que cada uno realiza en sus respectivos cargos están bien y creen que se desempeñan según lo que indica su contrato y lo que la organización requiere.

Se considera una opción viable y no muy lejana para hacer partícipe al trabajador en su propia evaluación, y de esta forma el trabajador participa y da más dedicación al proceso de mejoramiento.

3.2.4 Manual para la Propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño.

3.2.4.1 Objetivo General.

El presente manual tiene por objetivo informar, orientar y entregar pautas del procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño para la organización.

3.2.4.2 Personas involucradas en el sistema de evaluación.

Las personas implicadas en el proceso de evaluación del desempeño serán las siguientes:

- A) Evaluados:** En el Sistema de Evaluación del Desempeño serán evaluados todos los trabajadores de Grupo Eve con contrato fijo e indefinido.
- B) Evaluadores:** Los evaluadores serán ambos Gerente de Grupo Eve; ellos serán los responsables de la evaluación del desempeño de los trabajadores.

3.2.5 Descripción de la propuesta.

A continuación, se indicarán las pautas y herramientas más relevantes para el desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias:

➤ **Cargos.**

La propuesta de evaluación es realizada para los 6 cargos, los que se detallan a continuación:

- a) Jefa de Local
- b) Estilista a Cargo
- c) Estilista
- d) Técnico
- e) Jefa Departamento Marketing
- f) Community manager

Para cada uno de los cargos antes señalados, el Sistema de Evaluación del Desempeño contempla la medición de dos factores del desempeño, los cuales a su vez se componen de una serie de competencias.

➤ **Competencias.**

Las competencias se refieren a las características fundamentales de una persona que permiten obtener rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

Para poder evaluar a los trabajadores, la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño está enfocada en las competencias necesarias de cada cargo. Cabe señalar que estas competencias fueron extraídas de las descripciones de cargo de la empresa, donde se encuentran los requerimientos y funciones para cada trabajador. La evaluación considera con 5 competencias genéricas y competencias funcionales para cada cargo.

➤ **Niveles o grados de competencias.**

En el presente Sistema de Evaluación del Desempeño se presenta cada competencia en base a grados o niveles (A, B, C y D), es decir se mide la competencia según el nivel que se espera de cada cargo.

Para poder conocer que es lo que se espera de cada cargo se han aplicado encuestas al dueño de Eve quien además ocupa el cargo de Gerente, con el objetivo de recolectar la información necesaria que permita conocer los grados o niveles que se esperan de cada competencia en los distintos cargos.

➤ **Diccionario por niveles de competencias.**

El diccionario de competencias por niveles es una herramienta que permite conocer detalladamente el significado de cada competencia del Sistema de Evaluación del Desempeño. Además, se señalan las conductas que describen los grados o niveles de cada competencia, que permitirá calificar más adecuadamente el desempeño de cada trabajador.

➤ **Formulario de Evaluación del Desempeño.**

El formulario de evaluación del desempeño es el instrumento de medición con el cual se evaluará a cada trabajador. En este documento se encuentran las competencias específicas a evaluar.

En el formulario de evaluación del desempeño se especifica el nombre, cargo y jefe directo del evaluado y fecha de la evaluación.

Para finalizar se señalan los compromisos de parte del evaluado y evaluador, y las observaciones que sean necesarias para tener una evaluación completa.

Cabe destacar que es necesaria la firma del evaluado y del evaluador para formalizar el compromiso de la evaluación del desempeño.

3.2.6 Procedimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.

3.2.6.1 Periodo de Evaluación.

El Sistema de Evaluación del Desempeño tendrá un carácter anual, el cual será realizado en el mes de noviembre de cada año. Con esta evaluación se podrá retroalimentar a los trabajadores sobre su desempeño y tomar las decisiones que fuesen necesarias para mejorar el desempeño de los mismos.

Debido a que la evaluación del desempeño es un proceso cíclico, es necesario que al año siguiente de la evaluación se disponga de los formularios anteriores, para realizar una comparación entre ambos periodos.

3.2.6.2 Llenado del formulario de Evaluación del Desempeño.

En esta etapa es responsabilidad del Gerente evaluador del desempeño evaluar a sus trabajadores, para esto se deberá completar el formulario de evaluación del desempeño, en el cual se mencionan las competencias esperadas. El evaluador deberá definir la posición que mejor refleja el desempeño del trabajador durante el periodo evaluado.

3.2.6.3 Resultado Evaluación.

La evaluación resulta de la suma de los puntos de cada una de las posiciones otorgadas en los distintos factores que conforman el formulario y dividiendo la suma de los puntos por el

número de factores, lo que puede arrojar que el desempeño del trabajador quede en algunas de las siguientes categorías:

6 a 7 puntos	Excelente
5.0 a 5.9 puntos	Muy Bueno
4.0 a 4.9 puntos	Normal
3.0 a 3.9 puntos	Necesidad de desarrollo
1.0 a 2.9 puntos	Necesidad de mejora urgente

Para la propuesta de evaluación se considera que cumple con la competencia si su nota es mayor a 4.0

3.2.6.4 Conversación de Retroalimentación.

Una vez llenado el formulario el trabajador evaluado y el evaluador, revisarán el formulario de evaluación del desempeño y estipularán los compromisos que fueran necesarios para mejorar el desempeño logrado.

En este proceso el evaluado deberá firmar para formalizar el compromiso, además deberá señalar su conformidad a la evaluación o de lo contrario podrá acceder al proceso de apelación para revisar el procedimiento o exceder a una nueva revisión en caso de que fuese necesario.

3.2.6.5 Proceso de Apelación.

Todo trabajador tendrá el derecho a la apelación, esto en vista de cualquiera disconformidad o desacuerdo en su evaluación.

La apelación debe ser presentada por el trabajador al Gerente evaluador en un periodo de 1 semana posterior a la conversación de retroalimentación. En esta instancia el evaluador en

conjunto con el otro gerente de las empresas Eve revisarán el formulario de evaluación y los argumentos indicados por el trabajador. Ambos gerentes con lo mencionado anteriormente tomarán una decisión, la cual será aceptar la evaluación revisada o de lo contrario realizar una nueva evaluación al trabajador, todo esto debe ser en un plazo de 15 días hábiles.

3.2.6.6 Resolución de Apelación.

El gerente evaluador, revisará nuevamente el desempeño del trabajador no sólo en el o los aspectos y factores apelados, sino que también en todos los factores evaluados. Por lo tanto, la nueva revisión del desempeño puede tener como resultado:

- Una mejora en la Evaluación del Desempeño.
- Una segunda Evaluación del Desempeño al trabajador en un plazo de 15 días hábiles.
- Inalterado

Las apelaciones deben resolverse y comunicarse al funcionario a más tardar al tercer día hábil siguiente después de recibida, fundamentando la apelación. Así mismo, cualquier resultado de la apelación que implique un cambio respecto a la original, generará consecuentemente un cambio en los compromisos y acciones de mejora futura, todo lo cual debe quedar debidamente registrado.

3.2.7 Formularios Propuestos para Evaluación del Desempeño por Competencias para los Trabajadores de Grupo Eve.

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Cargo: Jefa de Local

Nombre del Evaluado	: _____
Cargo del Trabajador	: _____
Nombre del Jefe Directo	: _____

NIVELES DE EVALUACION		
6 a 7 puntos	Excelente	Desempeño que demuestra logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, excede las expectativas en el cumplimiento del factor evaluado.
5.0 a 5.9 puntos	Muy Bueno	Desempeño que supera las expectativas del factor evaluado y que también produce resultados considerados más que satisfactorios, superando el promedio.
4.0 a 4.9 puntos	Normal	Desempeño que cumple con las expectativas del factor evaluado. Este es un nivel en donde se cumple claramente todas las exigencias y se lleva a cabo la tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
3.0 a 3.9 puntos	Necesidad de desarrollo	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas para ese factor evaluado. Necesita un plan de mejoramiento.
1.0 a 2.9 puntos	Necesidad de Mejora urgente	Desempeño está claramente por debajo de las exigencias al factor evaluado. Requiere un plan de acción para mejorar significativamente dentro de un período determinado.

N°	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Puntos
1	Orientación a los resultados Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
2	Orientación al cliente interno y externo Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.	
3	Liderazgo Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	
4	Orientación a los resultados Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización.	
5	Preocupación por el orden y claridad Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha.	
TOTAL		

Compromiso del evaluado y evaluador que serán controlados en la siguiente Evaluación del Desempeño:

.....

.....

Observaciones:

.....

.....

Nombre y Firma del Evaluador

Firma Evaluado

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Cargo: Estilista a Cargo

Nombre del Evaluado	: _____
Cargo del Trabajador	: _____
Nombre del Jefe Directo	: _____

NIVELES DE EVALUACION		
6 a 7 puntos	Excelente	Desempeño que demuestra logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, excede las expectativas en el cumplimiento del factor evaluado.
5.0 a 5.9 puntos	Muy Bueno	Desempeño que supera las expectativas del factor evaluado y que también produce resultados considerados más que satisfactorios, superando el promedio.
4.0 a 4.9 puntos	Normal	Desempeño que cumple con las expectativas del factor evaluado. Este es un nivel en donde se cumple claramente todas las exigencias y se lleva a cabo la tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
3.0 a 3.9 puntos	Necesidad de desarrollo	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas para ese factor evaluado. Necesita un plan de mejoramiento.
1.0 a 2.9 puntos	Necesidad de Mejora urgente	Desempeño está claramente por debajo de las exigencias al factor evaluado. Requiere un plan de acción para mejorar significativamente dentro de un período determinado.

N°	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Puntos
1	Capacidad de planificación y de organización Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
2	Iniciativa- Autonomía-Sencillez Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.	
3	Liderazgo Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	
4	Orientación a los resultados Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización.	
5	Preocupación por el orden y claridad Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha.	
TOTAL		

Compromiso del evaluado y evaluador que serán controlados en la siguiente Evaluación del Desempeño:

.....

.....

Observaciones:

.....

.....

Nombre y Firma del Evaluador

Firma Evaluado

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Cargo: Estilista

Nombre del Evaluado	:	_____
Cargo del Trabajador	:	_____
Nombre del Jefe Directo	:	_____

NIVELES DE EVALUACION		
6 a 7 puntos	Excelente	Desempeño que demuestra logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, excede las expectativas en el cumplimiento del factor evaluado.
5.0 a 5.9 puntos	Muy Bueno	Desempeño que supera las expectativas del factor evaluado y que también produce resultados considerados más que satisfactorios, superando el promedio.
4.0 a 4.9 puntos	Normal	Desempeño que cumple con las expectativas del factor evaluado. Este es un nivel en donde se cumple claramente todas las exigencias y se lleva a cabo la tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
3.0 a 3.9 puntos	Necesidad de desarrollo	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas para ese factor evaluado. Necesita un plan de mejoramiento.
1.0 a 2.9 puntos	Necesidad de Mejora urgente	Desempeño está claramente por debajo de las exigencias al factor evaluado. Requiere un plan de acción para mejorar significativamente dentro de un período determinado.

N°	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Puntos
1	Capacidad de planificación y de organización Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
2	Iniciativa- Autonomía-Sencillez Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.	
3	Liderazgo Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	
4	Orientación a los resultados Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización.	
5	Preocupación por el orden y claridad Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha.	
TOTAL		

Compromiso del evaluado y evaluador que serán controlados en la siguiente Evaluación del Desempeño:

.....

.....

Observaciones:

.....

.....

Nombre y Firma del Evaluador

Firma Evaluado

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Cargo: Técnico

Nombre del Evaluado	: _____
Cargo del Trabajador	: _____
Nombre del Jefe Directo	: _____

NIVELES DE EVALUACION		
6 a 7 puntos	Excelente	Desempeño que demuestra logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, excede las expectativas en el cumplimiento del factor evaluado.
5.0 a 5.9 puntos	Muy Bueno	Desempeño que supera las expectativas del factor evaluado y que también produce resultados considerados más que satisfactorios, superando el promedio.
4.0 a 4.9 puntos	Normal	Desempeño que cumple con las expectativas del factor evaluado. Este es un nivel en donde se cumple claramente todas las exigencias y se lleva a cabo la tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
3.0 a 3.9 puntos	Necesidad de desarrollo	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas para ese factor evaluado. Necesita un plan de mejoramiento.
1.0 a 2.9 puntos	Necesidad de Mejora urgente	Desempeño está claramente por debajo de las exigencias al factor evaluado. Requiere un plan de acción para mejorar significativamente dentro de un período determinado.

N°	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Puntos
1	Capacidad de planificación y de organización Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
2	Iniciativa- Autonomía-Sencillez Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.	
3	Liderazgo Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	
4	Orientación a los resultados Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización.	
5	Preocupación por el orden y claridad Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha.	
TOTAL		

Compromiso del evaluado y evaluador que serán controlados en la siguiente Evaluación del Desempeño:

.....

.....

Observaciones:

.....

.....

Nombre y Firma del Evaluador

Firma Evaluado

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Cargo: Jefa Departamento de Marketing

Nombre del Evaluado	: _____
Cargo del Trabajador	: _____
Nombre del Jefe Directo	: _____

NIVELES DE EVALUACION		
6 a 7 puntos	Excelente	Desempeño que demuestra logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, excede las expectativas en el cumplimiento del factor evaluado.
5.0 a 5.9 puntos	Muy Bueno	Desempeño que supera las expectativas del factor evaluado y que también produce resultados considerados más que satisfactorios, superando el promedio.
4.0 a 4.9 puntos	Normal	Desempeño que cumple con las expectativas del factor evaluado. Este es un nivel en donde se cumple claramente todas las exigencias y se lleva a cabo la tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
3.0 a 3.9 puntos	Necesidad de desarrollo	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas para ese factor evaluado. Necesita un plan de mejoramiento.
1.0 a 2.9 puntos	Necesidad de Mejora urgente	Desempeño está claramente por debajo de las exigencias al factor evaluado. Requiere un plan de acción para mejorar significativamente dentro de un período determinado.

N°	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Puntos
1	Capacidad de planificación y de organización Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
2	Iniciativa- Autonomía-Sencillez Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.	
3	Liderazgo Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	
4	Orientación a los resultados Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización.	
5	Preocupación por el orden y claridad Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha.	
TOTAL		

Compromiso del evaluado y evaluador que serán controlados en la siguiente Evaluación del Desempeño:

.....

.....

Observaciones:

.....

.....

Nombre y Firma del Evaluador

Firma Evaluado

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Cargo: Community Manager

Nombre del Evaluado	: _____
Cargo del Trabajador	: _____
Nombre del Jefe Directo	: _____

NIVELES DE EVALUACION		
6 a 7 puntos	Excelente	Desempeño que demuestra logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, excede las expectativas en el cumplimiento del factor evaluado.
5.0 a 5.9 puntos	Muy Bueno	Desempeño que supera las expectativas del factor evaluado y que también produce resultados considerados más que satisfactorios, superando el promedio.
4.0 a 4.9 puntos	Normal	Desempeño que cumple con las expectativas del factor evaluado. Este es un nivel en donde se cumple claramente todas las exigencias y se lleva a cabo la tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
3.0 a 3.9 puntos	Necesidad de desarrollo	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas para ese factor evaluado. Necesita un plan de mejoramiento.
1.0 a 2.9 puntos	Necesidad de Mejora urgente	Desempeño está claramente por debajo de las exigencias al factor evaluado. Requiere un plan de acción para mejorar significativamente dentro de un período determinado.

N°	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Puntos
1	Capacidad de planificación y de organización Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible.	
2	Iniciativa- Autonomía-Sencillez Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa.	
3	Liderazgo Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.	
4	Orientación a los resultados Incorpora como propias las directivas de sus superiores y muestra un alto nivel de compromiso con lo pactado y, en general, con las estrategias de la organización.	
5	Preocupación por el orden y claridad Se preocupa por proveer a su gente de un marco de acción lo más pautado posible, aceptando sugerencias y cambios en la marcha.	
TOTAL		

Compromiso del evaluado y evaluador que serán controlados en la siguiente Evaluación del Desempeño:

.....

.....

Observaciones:

.....

.....

Nombre y Firma del Evaluador

Firma Evaluado

ANEXOS

Citas Trascendentes⁴⁷

“Una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas”

PETER DRUCKER

“Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara”

JOHN KEANE

“Donde no hay visión, el pueblo perece”

PROVERBS 29:18

“Que la misión de la empresa rara vez recibe una consideración adecuada constituye quizá la causa más importante del fracaso en los negocios”

PETER DRUCKER

⁴⁷ David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. 11th ed. México. Editorial Pearson Educación.

“Visión es el arte de ver las cosas invisibles”

JONATHAN SWIFT

“La esencia del liderazgo es aquello que usted debe tener para tener visión. Uno no puede tocar una trompeta que no tenga tono seguro”

THEODORE HESBURGH

“Aun los mejores diseños de ratones y de hombres se echan a perder”

ROBERT BURNS (parafraseado)

“Algunos hombres ven las cosas como son y dicen por qué. Yo sueño con cosas que nunca fueron y digo por qué no”

JOHN F. KENNEDY

“La tarea del estratega consiste en ver a la empresa no como es, sino como puede llegar a ser”

JOHN W. TEETS, CHAIRMAN OF

GREYHOUND, INC.

CONCLUSIÓN

La evolución del desempeño constituye una actividad esencial en cualquier organización moderna que le permite obtener información del personal que allí labora para la toma de decisiones, por lo tanto, contar con un sistema de evaluación es imprescindible para cualquier organización por pequeña que sea, pues permite valorar los avances y las debilidades y en consecuencia, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y la organización en general.

El Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencia propuesto para la empresa Sociedad Comercial Grupo Eve Limitada, se realizó principalmente con el objeto de contribuir en el mejoramiento del desempeño a través de la retroalimentación que este sistema pueda proporcionarles al Gerente y subordinados.

Para crear el Sistema de Evaluación del Desempeño se definieron una serie de pasos los cuales se detallarán a continuación:

Desarrollo del Marco Teórico. Se recopiló información a través de libros para realizar el Marco Teórico, enfocado principalmente en los autores Idalberto Chiavenato y Martha Alles. Este estudio tuvo la finalidad de interiorizarnos en el tema tratado en el presenta seminario para realizar una propuesta efectiva para la empresa Grupo Eve y sus colaboradores.

Desarrollo de misión, visión y valores. Se elaboró una propuesta de misión, visión y valores a través de las entrevistas realizadas al gerente, ya que esta información ayudó para elaborar las descripciones de cargo en base a las principales funciones y las conductas esperadas por la empresa que busca obtener por parte de sus colaboradores.

Desarrollo de los perfiles por competencia de cada cargo. Se confeccionaron los perfiles de los 6 cargos de trabajo que tiene Grupo Eve, a través de las entrevistas realizadas al gerente. En cada perfil se señala nombre, objetivo, requisitos, descripciones, conocimientos técnicos, competencias y principales funciones de los cargos. A partir de esto, se extrajeron las competencias específicas de cada cargo, las que se usaron para crear la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Selección de Competencias. Se determinaron las competencias necesarias con sus respectivos grados esperados, las cuales fueron seleccionadas a través de una encuesta al Gerente. Se fijaron las competencias genéricas, aquellas pertenecientes a toda la organización y las competencias específicas, aquellas que se relacionan directamente con el cargo determinado.

Diccionario de competencias por niveles o grados. Para poder facilitar la evaluación del desempeño se creó un diccionario de competencias en el cual se señalan las conductas que describen los grados o niveles (A, B, C y D) de cada competencia y que permitirán calificar el desempeño de cada trabajador.

Diseño de Formularios de Evaluación del Desempeño. A partir de la información obtenida de los perfiles de cargos, entrevistas y encuestas al gerente de Grupo Eve, se obtuvieron las competencias esperadas para cada cargo, con los cuales se diseñaron los formularios de evaluación del desempeño que corresponden al instrumento de evaluación del sistema propuesto.

Creación Manual Sistema de Evaluación del Desempeño. Para finalizar el proceso del Sistema de Evaluación del Desempeño, se desarrolló un manual de procedimientos que permita orientar a los evaluadores en el proceso de evaluación del desempeño. En este manual se señala el objetivo general, personas involucradas, descripción de la propuesta y finalmente se describe el procedimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.

En resumen, la evaluación de las competencias debe estar basada en estándares, debe ser formativa, y ser parte integral del proceso curricular, debe tener un papel de facilitador en la mejora de los resultados. Al evaluar por competencias, podemos decir, que cada área es diferente, en las competencias específicas, por lo que el modelo de evaluación propuesto permite adaptarse a los requerimientos de cada uno de ellos. La propuesta del presente seminario en definitiva tiene la finalidad de ser un aporte positivo y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, I. (2012). “Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño basado en la gestión por competencias para la empresa Essbio S.A”. Memoria para optar a título de Ingeniero Civil Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*. Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Elija al Mejor: como entrevistar por competencias*. (2da Ed). Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (2da Ed). Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *Selección por Competencias*. (1ra Ed). Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. (2da Ed). Argentina: Granica S.A.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: McGraw Hill.
- Blanchard, K., Carlos, John P. y Randolph, Alan. (1996). *El empowerment*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Bunk, G. (1994). *Formación Profesional. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea.

- Cárdenas, M. & Leiva, C. (2014). “Modelo de Evaluación de Desempeño para Agencia Marítimas Agental Ltda.”. Memoria para optar a título de Magister en Gestión de Recursos Humanos y Habilidades Directivas, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Carretta, A., Dalziel, Murray, Alain. (1992). *Dalle Risorse Umane alle Competenze*. Milán: Franco Angeli Azienda Moderna.
- Certo, S. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston: Allyn & Bacon.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta Ed). México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital de las organizaciones*. México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (3ra Ed). México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9na Ed). México: McGraw Hill
- Díaz, C. (2010). “La evaluación del desempeño y su importancia en la empresa pública”. Memoria para optar a título Técnico Universitario en Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?* (3ra Ed). Madrid: McGraw Hill.

- Echeverría, B. (2002). *Gestión de la competencia profesional*. Revista de Investigación Educativa.
- Gibson, L. Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones*. (10ª Ed). México: McGraw Hill.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Gómez-Mejía L., Balkin, D. y Cardy, R. (1995). *Managing Human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ISFOL. (1997). *Competenze trasversali e comportamento organizzativo Angeli*. Milano.
- Jaques, Elliott, y Cason, Kathryn. (1994). *Human Capability*. Falls Church: Cason Hall & Co. Publishers Ltda.
- Jolis, N. (1998). *Competences et Competitive*. Paris: Les Editions d' Organization.
- Levy-Leboyer, C. (1996). *La Gestión por Competencias*. Barcelona: Gestión.
- McClelland, D. (1999), *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press. Obra original de 1987.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: Cinterford.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management*. Nueva York: Richard D. Irwin.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. EE. UU.: Addison Wesley.
- Pereda, S. & Ferrocald, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Centro de Estudios Ramón Areces. S.A.

- Bosch, J. (2017). *Administración Estratégica: Misión, visión y valores*. Extraído de <https://movimiento30junior.wordpress.com/2013/07/12/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores-2/>
- Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional*. (7ta Ed). México Prentice Hall.
- Sánchez, J., Bustamante, K. (2008). *Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño*. *Revista Contabilidad y Auditoría*. Septiembre (1998), p105-133.
- Sastre, C. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque Estratégico*. Madrid: McGraw Hill.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work. models for superior performance*. EE. UU.: John Wiley & Sons, Inc.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. (5ta Ed). México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Wayne Mondy, R. & Noe, R. (2005). *“Administración de Recursos Humanos”*. México: Pearson Education.
- Werhter, W. & Davis, K. (1995). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.