



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

Aplicación de Técnicas del Área del Personal: Evaluación de Desempeño por Competencias

Trabajo de Investigación

POR

Natalí Bisson
natalibisson@yahoo.com.ar

Profesor Tutor
Lic. María Chiavacci

M e n d o z a - 2012

ÍNDICE

Introducción.....	4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	6
1. Organización.....	6
1.1. Panorama de las organizaciones en el Siglo XXI	6
1.2. Organización, naturaleza y propósito.....	7
1.3. Organización como sistema social y sistema abierto.....	8
2. Competencias y comportamientos.....	9
2.1. Competencia. Historia, terminología y significados.....	9
2.2. Comportamiento	14
2.3. Clasificaciones de competencias.....	17
2.4. Competencias en las organizaciones	19
3. Sistema de personal.....	20
3.1. Análisis de puestos.....	21
3.2. Evaluación de desempeño.....	23
4. Evaluación de desempeño por competencias.....	40
4.1. Gestión por competencias	40
4.2. Aplicación de una evaluación por competencias.....	42
4.3. Herramientas de evaluación de desempeño por competencias	46
4.4. Entrenamiento de los evaluadores	51
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO.....	53
1. Análisis de la empresa Omnitronic S.A	53
1.1. Introducción a la firma Omnitronic S.A.....	53
1.2. Organización formal de la firma Omnitronic S.A.....	55
1.3. Análisis del puesto de trabajo de jefe de obra de la firma Omnitronic S.A.....	58
2. Evaluación de desempeño por competencia a los jefes de obra de la firma de Omnitronic S.A.....	59
2.1. Identificación de las competencias cardinales y específicas del puesto de trabajo de jefe de obra, y elaboración de un diccionario de competencias.....	60
2.2. Elaboración de un diccionario de comportamientos	66
2.3. Evaluación y cálculo del puntaje final	74
2.4. Comunicación de los resultados de la evaluación	81
CONCLUSIÓN	93

BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS.....	98

INTRODUCCIÓN

La lucha por la supervivencia es cada vez más intensa para toda organización, los cambios son más frecuentes y profundos, y las consecuencias de convivir en un entorno más globalizado provocan transformaciones y adaptaciones más apresuradas de lo conveniente. Por ello no hay más remedio, las organizaciones se ven obligadas a superarse constantemente mediante la combinación efectiva y eficiente de los recursos que les permiten llevar a cabo sus estrategias. Y a pesar que todo recurso es necesario para su funcionamiento, se ha demostrado que el ser humano es un elemento esencial; y la manera en que una organización maximice el rendimiento de su recurso humano determinará el éxito o fracaso de su futuro.

El personal de una organización es la clave sobre la que deben concentrarse los esfuerzos y sobre la que deben realizarse inversiones para desarrollar su potencial. Y si bien hay varias herramientas de gestión que permiten mejorar el trabajo de los empleados, un recurso útil para medir y mejorar la performance de los mismos es la evaluación de desempeño.

Hoy en día, la evaluación de desempeño no sólo se aplica para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo, sino que sirve como herramienta de comunicación, motivación, de detección de necesidades o causas de determinados desempeños y otros beneficios más que permiten a la dirección anticiparse a los cambios y planificar acciones con motivo de alinear el comportamiento del recurso humano a los objetivos de la organización.

Uno de los métodos de evaluación de desempeño denominados por competencias está basado en un modelo de gestión por competencias. Básicamente el modelo determina qué competencias requiere un individuo para ocupar un puesto y desempeñarse eficientemente en el mismo. La evaluación en sí, tratará de medir el nivel de desarrollo de estas competencias en base a comportamientos observables -hechos concretos-, lo que lo hace más objetivo; un punto altamente criticado entre otras técnicas existentes hasta ahora.

La firma Omnitronic S.A. presta servicios a empresa productoras y distribuidoras de gas y petróleo, para asegurar que su producto llegue a buen puerto sin pérdidas o daños al medio ambiente. Con casi 100 empleados distribuidos en distintas provincias de la República Argentina, la firma desea aplicar un sistema de evaluación que les permita medir las capacidades de sus trabajadores, y así buscar mejoras en su desempeño y asegurar la calidad de sus productos en un mercado donde este concepto se valora. Entre todos sus empleados, se desea comenzar por evaluar a los jefes de obra ya que su trabajo incide directamente en la satisfacción de los clientes. Los jefes de obra son quienes dirigen a un grupo de personas para llevar a cabo la instalación, montaje o mantenimiento de equipos de protección catódica, es decir son los responsable de cumplir con los servicios que presta la firma.

Entonces bien, este trabajo de investigación tiene como objetivo la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencia, que buscará medir el desempeño de los jefes de obra de la firma Omnitronic S.A. y procesar la información obtenida de manera de comunicar los

resultados y que esto sea de utilidad para la organización. Entre varios beneficios que se pueden obtener con la evaluación de desempeño por competencia, Omnitronic S.A. pretende buscar: mejorar el desempeño mediante la retroalimentación o comunicación del alcance y deberes del puesto, determinar necesidades de capacitación y desarrollo, facilitar las decisiones de ubicación y compensación, como corregir errores en el diseño de puesto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para sobrevivir en un mundo tan complejo y cambiante, las organizaciones buscan mejorar sus procesos para ser más productivos, competitivos y rentables. Se cree que una forma de hacer esto es invertir más en su personal, cada vez dedican más tiempo y trabajo en alinear las prácticas de los recursos humanos a su estrategia de negocios, y dado sus resultados es probable que esto sea la clave del éxito.

La gestión basada en las competencias, no es más que un intento de administrar los recursos humanos lo más eficientemente posible. Este enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década.

A continuación se desarrollarán algunos temas que contribuirán al entendimiento de la importancia y comportamiento del recurso humano de una organización, y esto serán las bases para emprender el desafío de trabajar con ellos en búsqueda de una superación en su desempeño.

1. ORGANIZACIÓN

1.1. Panorama de las organizaciones en el Siglo XXI

Si bien las economías nacionales afectan el hábitat de las organizaciones favoreciendo o entorpeciendo su trabajo, todas se encuentran sometidas a una nueva economía global sin límites territoriales y amplias oportunidades, gracias a las nuevas tecnologías de comunicación e información. Pero esta realidad también se presenta como un desafío sumamente difícil ya que deberán mediar con mayor información, ambientes más competitivos, nuevos recursos y altas exigencias en los mercados.

La forma en que un país logre aumentar el bienestar y las riquezas de su sociedad en un mundo tan globalizado y complicado como el que vivimos, dependerá en gran medida del desenvolvimiento de las organizaciones privadas y públicas que participen en este. Son las mismas organizaciones las que producen bienes y servicios que hace funcionar una economía moderna, y son los seres humanos los motores de esta producción en cadena.

Adaptarse o anticiparse a los rápidos cambios del entorno es el nuevo reto de las organizaciones. Es por este motivo que las organizaciones mutan en sus estructuras, redefinen sus cargos y funciones, transforman sus productos y servicios según las necesidades de sus clientes, y modifican sus hábitos y costumbres. Algunos ejemplos de esto son las organizaciones virtuales, los equipos de trabajos transitorios orientados a objetivos específicos, el trabajo desde casa traspasando límites físicos, oficinas colectivas de trabajo, el auge de las empresas de servicios y otros. En conclusión se podría decir, que para subsistir u obtener ventajas en un ambiente tan inestable, es

fundamental contar con conocimientos de los seres humanos y la habilidad de aplicarlos o transformarlos en resultados deseados.

Es, entonces, motivo suficiente para las organizaciones buscar el perfeccionamiento y la formación de un personal idóneo para llevar adelante las tareas de la misma. Indagar en las necesidades de los empleados por medio de eficientes formas de comunicación y asesorarlos o guiarlos por medio de técnicas de aplicación sobre los recursos humanos es un buen camino por el que deben transitar las organizaciones de este siglo para lograr tener éxito en sus gestiones.

1.2. Organización, naturaleza y propósito.

Desde un principio las personas se han visto en la obligación de agruparse y ordenarse en grupos, ya bien sea en tribus, clanes, familias, entre otros sistemas para sobrevivir, y así resolver otras necesidades que van apareciendo con el correr del tiempo. Esencialmente, las organizaciones surgieron de las necesidades individuales, con las cuales el hombre comprendió que para satisfacerlas debía cooperar con otros mientras fuesen compatibles.

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común”.

(Chiavenato, 2007, pág.7)

Al analizar esta definición podemos identificar claramente tres situaciones que deben convivir y que el autor considera necesario para la existencia de la organización. En primera instancia que las personas deseen actuar conjuntamente, coordinando sus actos en pos del objetivo. Este objetivo, de hecho, funcionará como guía para alinear el comportamiento del personal hacia la dirección deseada. Si se desea comprender el rumbo de una organización, es recomendable analizar su misión y visión, donde se encuentra descrito el fin de la misma. La visión es aquella que marca el rumbo orientando las decisiones estratégicas para la supervivencia y crecimiento de una organización; y la misión es el propio motivo, propósito, fin o razón de la existencia de la organización. En segundo lugar este objetivo común debe ser compatible con los propios, y es considerado como un medio para lograr los fines individuales. Y por último la capacidad de la comunicación debe presentarse como herramienta indispensable para que distintos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes puedan transmitir información y acordar acciones congruentes con un propósito.

1.3. Organización como sistema social y sistema abierto

Las organizaciones son unidades sociales ya que son resultados de iniciativa del hombre que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos para lograr objetivos específicos. Estas buscan lograr el autosostenimiento y plantean conseguir ciertos objetivos, además de reconstruirse a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo.

A su vez, las organizaciones se las relacionan con sistemas ya que un sistema está constituido por partes que se interrelacionan entre sí de modo dinámico y por medio de actividades buscan lograr un propósito. Todo eso está contenido en las organizaciones y pueden analizarse identificando sus elementos: **entradas o inputs**, insumos como materia, energía o información del ambiente, sus **procesos de transformación** y los **outputs** o resultados de los procesamientos, productos o servicios que retornan al ambiente, retroalimentación o *feedback*. Esta última tiene que ver con la incidencia que las salidas ejercen sobre la entrada, es decir, alimenta la entrada positiva o negativamente. Luego está el ambiente, que además de proveer elementos necesarios para que el sistema funcione, es fuente de amenazas y contingencias. Ver imagen I.

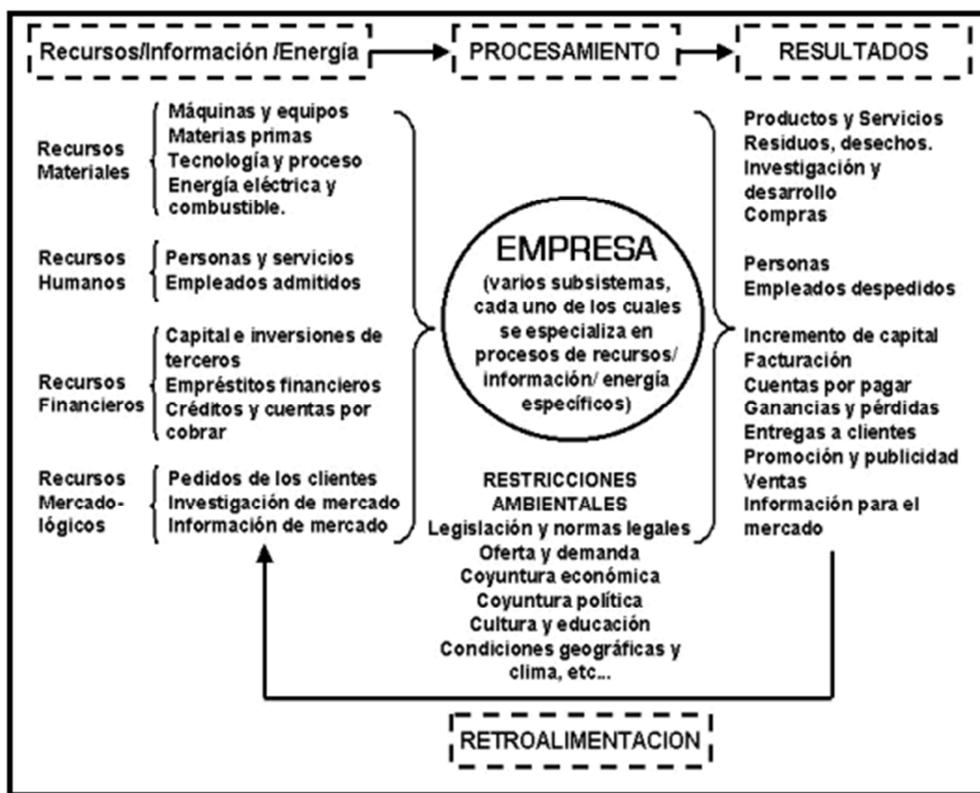


Imagen I. La organización como sistema abierto. Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Ediciones Atlas.

Los sistemas se clasifican en abiertos o cerrados según como interactúan con el ambiente. Un sistema cerrado posee pocas y conocidas entradas a las cuales corresponde una salida determinada, esto se denomina relación causa-efecto. Los inventos del hombre son algunos ejemplos de sistemas más bien cerrados, entendiéndose que ningún sistema está totalmente cerrado o abierto. A diferencia de estos, los sistemas abiertos poseen numerosas entradas que no son de fácil identificación y sus relaciones de causa-efecto no son tan claras. Aquellos que realizan transacciones importantes con el ambiente son justamente el objeto de estudio de este trabajo: los seres humanos en las organizaciones.

Entre las variantes del ambiente no controlables y que afectan al desempeño de las organizaciones se pueden distinguir algunas con influencias más inmediatas denominadas del microentorno y otras más lejanas llamadas del macroentorno. Las primeras para autores como Micheal Porter (2002) y otros que las utilizaron en sus estudios son: el poder de negociador de los compradores, poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de ingreso de competidores potenciales y la presión de productos sustitutos. En cambio los segundos tienen que ver con: los factores ambientales como huracanes, terremotos, inundaciones y otros; los factores económicos como la inflación, las políticas monetarias y políticas fiscales; los factores demográficos como la cantidad de habitantes en una zona, el estado civil, escolaridad, y otros; el factor tecnológico que es muy importante pues se debe estar a la vanguardia ante cambios constantes sin perder el control; y por último el factor social y cultural, que son útiles para poder conocer las costumbres y hábitos del mercado.

Este enfoque es muy importante para entender como funciona la organización y como puede estar afectados los miembros que pertenecen a ella, resultando en diversos comportamientos frente a la interacción con determinados ambientes.

2. COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS

Como bien lo hemos mencionado, las personas forman las organizaciones, las dirigen y controlan con un propósito, y el hecho de que este último se vea cumplido se debe en mayor medida al desempeño de ellas. De esta manera es importante determinar si las personas son capaces de llevar adelante tales tareas, y esto se podrá realizar gracias al análisis de su comportamiento que es resultado de su personalidad, valores, motivaciones, destrezas y conocimientos aplicados.

2.1. Competencia. Historia, terminología y significados.

El origen del concepto de competencia permite comprender mejor cómo y por qué se impone. El término aparece hace más de treinta años atrás para dar respuesta a la idea de que ni los resultados escolares ni las notas en los test de aptitud y de inteligencia predicen el éxito profesional u ocupacional, ni inclusive la adaptación eficaz a los problemas de la vida cotidiana. Por el contrario, la filosofía de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos

observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización, o en una situación personal/social determinada.

El uso y desarrollo del concepto de competencia desde el ámbito administrativo comenzó en el año 73 cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland¹, un estudio orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se comprobó que “hacerlo bien en el puesto de trabajo” esta más ligado a la particularidad de la persona, a sus competencias, que a aspectos como el conocimiento y la habilidad del poder hacer, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesional.

En 1981 en Inglaterra, empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Técnica de incidentes críticos”², donde se estudia como se desenvuelve la persona frente a determinados hechos de la realidad, que pueden ser en situaciones de estrés o con alto grado de dificultad.

En 1986 se destaca la integración del Área de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, reconociendo que ésta tiene la responsabilidad de garantizar a la empresa la eficacia de sus empleados. Esto se logra cuando un grupo de profesionales españoles se une al grupo Ingles e intentan diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello la técnica de incidentes y otras.

En 1988, se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Dirección de Personal: AEDIPE. Desde entonces se cambia el término “Habilidades” por “Competencias” y se inicia su difusión. Desde ese momento hasta la actualidad ha comenzado una expansión exponencial a nivel mundial en el uso de este concepto y estudios relevantes sobre su aplicación se han llevado a cabo en diversos espacios

¹ Profesor de psicología, recibió su título de grado en 1938 de la Universidad de Wesleyan y su master en 1938 de la universidad de Missouri y su doctorado en psicología experimental de la Universidad de Yale en 1941. Trabajó en Harvard. McClelland es conocido por su investigación y descubrimientos en la psicología laboral. Entre sus publicaciones se incluyen a Sociedad de realización (1961), La experiencia interna (1975), La motivación de logro (1953, con Atkinson, Clark, y Lowell).

² Esta técnica, utilizada por Flanagan en 1954, tiene dos formas de utilización: Cuestionario y Entrevista de Incidentes Críticos, Entrevistas de Incidentes Críticos BEI, del inglés: (Behavioral Event Interview), fue diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

laborales, produciendo diversas corrientes y metodologías de abordaje que se encuentran en camino a poder mejorar el desempeño de las organizaciones.

Ahora bien, son distintos los usos que se ha dado al término competencia en estos días, inclusive en el mismo ámbito de la administración de empresas. Algunos autores y el diccionario de la Real Academia Española la consideran como sinónimo de habilidad o destreza, mientras que otros lo diferencian de estos vocablos. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. Lo que sí, se debe tener en claro que una competencia no es probabilidades de éxito en la ejecución de cierta tarea, es una capacidad real y demostrada. A continuación destacamos una serie de definiciones sobre competencia, especialmente relacionadas al ámbito laboral que fueron desarrolladas por distintos organismos que trabajan con ellas:

- La ley 9.394 de 1996 de Brasil establece las directrices básicas de la educación nacional. El Ministerio de Educación de Brasil promulga esta ley que habla de la competencia como la capacidad de articular, movilizar y colocar en acción, valores, conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. La Ley de directrices básicas de la educación establece que una persona es competente cuando “constituye, articula y moviliza valores, conocimientos y habilidades para la solución de problemas, no solo rutinarios, sino también inesperados, en su campo de actuación”.
- En la ley nº5 del 19 de junio de 2002 sobre cualificaciones y la formación profesional del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional de España se refiere a la competencia profesional como el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional, conforme a las exigencias de la producción y el empleo. En el modelo español aparece el concepto de calificación profesional, la que se define como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo, que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral.
- Consejo Federal de Cultura y Educación de la Argentina en la resolución nº55 de 1996 aclara que competencia es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.
- El gobierno Federal de México, por medio de su institución Conocer sugiere un sistema nacional de competencias que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, y propone definirla como la 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; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (1997).

- El Instituto Nacional de Empleo de Madrid, conocido como INEM, expresa que en su opinión las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Para ellos es algo “más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, y otros, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación (1995).
- En las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación de la Profesión (OIT/Cinterfor), se ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”(1993). Y para Ducci, María Angélica en su escrito, “el enfoque de Competencia Profesional en la perspectiva internacional (Cinterfor/OIT. Montevideo 1997), la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
- En la Provincia de Quebec en Vargas consideran que una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea (2004).
- Gonczi, Andrew; Athanasou, James en su libro “Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia” (Ed. Limusa. 1996) concluye que la competencia se concibe en una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Éste, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

- El Departamento de educación del sistema inglés, Autoridad Nacional de Cualificaciones (QCA) de Inglaterra, define la competencia laboral en el marco de las cualificaciones vocacionales nacionales (NVQ). Las NVQ son cualificaciones basadas en competencias que reflejan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar un trabajo efectivamente, y demuestran que el candidato es competente en el área de trabajo que la NVQ representa. Más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro. (1996)

De las anteriores definiciones, y como bien se mencionó, se puede destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso. Pero no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no se qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias, es decir, no son copiables e imitables, pero sí son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables.

Spencer y Spencer (1993) definen a la competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”(p10). Es decir, es una parte profunda de la personalidad que logra el cometido, y que si indagamos en ella podemos predecir el comportamiento en una amplitud de situaciones laborales. Y por “causalmente relacionada” se entiende que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Luego esta Claude Lévy-Leboyer (1997) que define las competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (p 10). Esta psicóloga considera que estos comportamientos ponen en práctica rasgos de la personalidad y conocimiento adquiridos, estableciendo un lazo entre las características individuales y las cualidades necesarias para desempeñarse correctamente.

Para Marta Alles (2007) el término competencia “hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (p 84) Ella considera que las competencias en un puesto de trabajo serán distintas por empresa y por mercado.

Entonces, ¿qué son finalmente las competencias?. Para concluir este apartado, y tomar una definición congruente con los autores citados y útil para este trabajo, se puede resumir los siguientes aspectos:

- Las competencias son una lista de comportamientos, que ciertas personas poseen en mayor o menor grado que otras, y que las hacen más eficaces para desenvolverse en determinadas situaciones.
- Que a partir de un criterio estándar definido con anterioridad, predice quién hará algo bien o no, en relación a un puesto.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación.
- Estos comportamientos son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducirse en un puesto y tras misiones prefijadas.
- Las competencias son modificables y entrenables, lo que infiere la capacidad de evolucionar en el tiempo con la experiencia y formación.
- Las competencias son independientes de la estructura, es decir, son aplicables a diversos lugares de la empresa. Además son idiosincrásicas, es decir, cada empresa tiene sus propias competencias.

2.2. Comportamiento

El comportamiento humano puede entenderse como la manera en que los hombres gobiernan su vida y dirigen sus acciones y reacciones. También se dice que es la forma en que las personas expresan y manifiestan su conducta según ciertos determinantes internos que tienen que ver con la personalidad, aspiraciones e intereses, y externos que tienen que ver con el contacto con el ambiente y la realidad sociológica en la que viven.

Basándose en las obras de Allport Gordon, Mc Clelland David y Spencer Lile y Signe citadas en la bibliografía, se desarrollará los determinantes del comportamiento. Entonces, el comportamiento humano es una interacción y una resultante de dos factores clave, primero: las motivaciones, expectativas y los deseos conscientes e inconscientes de la estructura biopsíquica de la persona a lo largo de su compleja evolución biológica y psicológica, y segundo: las demandas e influencias que recibe del entorno geográfico, económico, tecnológico, social y cultural.

Algunos autores consideran que el comportamiento engloba las conductas y diferencian estos conceptos. Si bien en este trabajo se usarán como sinónimos, conviene aclarar que en muchos escritos la conducta viene a ser una respuesta específica a un estímulo interno o externo, mientras que el comportamiento se entiende como un conjunto de conductas habituales que el individuo adopta ante

los estímulos del medio ambiente. Pero, la conducta a la que haremos referencia en los siguientes apartados, será aquella que un individuo presenta en un espacio y tiempo largo y determinado que se denominará, también, comportamiento.

Por lo general, este comportamiento es uniforme y permanente, pero no inmutable, ya que está sujeto a adaptaciones y ajustes según las circunstancias que enfrenta durante su desarrollo biológico y su desenvolvimiento en el medio ambiente.

2.2.1. Personalidad

Según Gordon Allport la personalidad es "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio"(1965). De esta definición se rescata como la personalidad se manifiesta externamente en la conducta de una persona, y de allí surgen los denominamos rasgos o características de la personalidad que muestran que la gente puede distinguirse unos de otros en la manera de comportarse. Un ejemplo de rasgo es la sociabilidad, y para afirmar que una persona es sociable debemos notar que la misma asiste a eventos y reuniones con gente, que entable fácilmente relaciones amistosas y otros comportamientos ejemplificadores. Y si alguien posee este rasgo y por lo tanto este tipo de comportamiento es posible que logre una buena calificación a la hora de evaluar una competencia que así lo requiera.

Los rasgos de la personalidad son aquellos determinantes del comportamiento que más difícil son de detectar o discernir a la hora de dar una opinión criteriosa referida a una persona.

2.2.2. Motivación

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo, de hecho la palabra motivación deriva del vocablo latino moveré, que significa mover. Un interés recurrente de lograr un objetivo es motivo suficiente para que la persona seleccione determinados comportamientos. Por ejemplo si una persona piensa frecuentemente que puede verse privada de tener una propia casa, podemos decir que es una persona fuertemente motivada por la casa propia y buscará acciones que le faciliten la obtención de la misma.

Este proceso se inicia por el sentimiento de necesidad o carencia repetida, el cual produce deseos que a su vez dan lugar a tensiones (por los deseos no satisfechos), que luego ocasionan acciones orientadas al logro de las metas.

Para McClellan (1989) hay tres tipos de necesidades motivacionales: la necesidad del logro (n-LOG), la necesidad de poder (n-POD) y la necesidad de asociación o afiliación (n-ASO). En la primera, la persona se encuentra motivada por llevar a cabo algo difícil, necesita retroalimentarse con sus propios logros y progresos. Estas personas trabajan con mayor eficacia cuando reciben reconocimientos, recompensas, perciben una retroalimentación específica de su trabajo y cuando ese

trabajo presenta un riesgo importante. En la segunda, claramente la persona se ve motivada por el deseo de influir, adiestrar o enseñar a los demás, hay una fuerte necesidad de hacer valer sus ideas, incrementar su poder y prestigio o status. Y en la última nos enfrentamos a esa necesidad social de interactuar con los demás para sentirse respaldado o acompañado. Otras de las necesidades desarrolladas más tarde por este autor fue el de las competencias, y lo explica como la simple necesidad de hacer las cosas con alto nivel de calidad. Las personas con esta necesidad buscan dominar sus trabajos, desarrollar habilidades para solucionar problemas y se esfuerzan por ser innovadores; el realizar un buen trabajo les produce satisfacción interna.

Hoy en día para obtener buenos resultados, se busca que las personas estén satisfechas con su trabajo, y para ello es necesario mantenerlas estimuladas. Algunas formas que contribuyen a conservar su motivación relacionado con lo anterior, es permitirles administrar su propia tarea y aportar mejoras para la ejecución de las mismas, es decir, incentivar un mayor autocontrol y responsabilidad.

2.2.3. Concepto de uno mismo o auto concepto

Muy cercanos a los rasgos de personalidad, pero todavía lejos de poderlos detectar con facilidad, se encuentran los valores y la percepción de uno mismo. Los valores que uno tiene, en el sentido de valorar algo como la honestidad, el liderazgo, la amistad y otros, implican reacciones o actitudes en el quehacer de una persona. Por ejemplo si uno valora ser trabajador es más probable que se esfuerce día a día y a veces invierta todo el tiempo necesario para cumplir con las tareas asignadas. En cuanto a la imagen que uno tiene de sí mismo se puede definir como la idea que una persona se va formando acerca de sí con la información que recibe del medio y a través de sus propias experiencias con éste.

El cómo una persona se ve, lo que siente y piensa que es, corresponde en gran parte a como él cree que los demás lo ven y esto moldea su actuar. El concepto de sí mismo está formado por todas las creencias y actitudes que tiene la persona respecto a sí mismo y abarca un conjunto de representaciones mentales –conceptos, imágenes y juicios- que el individuo tiene acerca de sí mismo y que engloban sus distintos aspectos corporales, psicológicos, sociales y morales. Además, a este concepto lo acompañan sentimientos de éxito o fracaso, aceptación o rechazo, alegría o tristeza, que van a definir la autoestima. La autoestima es parte del autoconcepto y corresponde a juicios evaluativos que la persona hace de sí misma y valora en más o en menos, y que al final determinan el actuar de las personas y su forma de enfrentar el medio que las rodea.

2.2.4. Conocimientos

Los conocimientos son información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este

conocimiento. Son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas necesarias para el logro de los objetivos.

Los conocimientos, también denominados competencias técnicas, pueden incrementarse con estudio, investigación y experiencias por las que un individuo atraviesa a lo largo de su vida, pero eso no implica que se apliquen de forma exitosa en el trabajo.

Existen numerosas evaluaciones de conocimiento que en general miden la memoria pero no pueden definir si las personas se comportan en base a esos conocimientos. Por ejemplo la capacidad para elegir el mejor argumento de una situación conflictiva, no es lo mismo que vivirla, encontrar las causas del problema y resolverlo utilizando una excelente persuasión.

2.2.5. Destrezas físicas o mentales

Por aptitud, habilidad o destreza se entiende como la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento. Reflejan un conjunto de patrones de conducta características personales, observables y medibles que son necesarias para desarrollar actividades diarias.

La habilidad de un escultor para tallar el cuerpo de una mujer en yeso, es un claro ejemplo de poseer una habilidad física. Ahora las competencias mentales o cognoscitivas se muestran en las personas que tienen un alto grado de pensamiento analítico y/o conceptual. El pensamiento analítico permite que las personas procesen datos relevantes transformándolos en resultados útiles y el pensamiento conceptual selecciona y distingue características en datos complejos. Otros, las clasifican en: habilidades intelectuales (toma de decisión, análisis y resolución de problemas), habilidades en acción (trabajo bajo presión, iniciativa, etc), y habilidades de relación social (liderazgo, atención al cliente, etc)

Así como los conocimientos, las habilidades físicas o mentales pueden reconocerse fácilmente en las personas y se pueden medir con distintos métodos. Pero seguramente no serán siempre suficientes para completar exitosamente una actividad y será conveniente profundizar más allá de estas características superficiales.

2.3. Clasificaciones de competencias

Según el Licenciado Ricardo Candela Casas, las competencias pueden clasificarse según distintos criterios, por ejemplo se puede diferenciar las competencias genéricas, aquellas necesarias para un buen desenvolvimiento de la personas en todas las áreas, de las específicas necesarias para obtener un buen resultado para un sólo tipo de actividad (2008). Otra tiene que ver con que muchas veces para realizar una tarea se requieren más de una competencia o una competencia que englobe varias, así distinguimos las primarias de las secundarias respectivamente. Luego, también, habla de competencia de umbral para aquellas que como mínimo se necesitan para desempeñarse en un cargo y

las diferenciadoras para aquellas que distinguen a la persona en ese cargo. También propone clasificar las competencias con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras en cualquier puesto de trabajo. Otros las agrupan de la siguiente manera:

- Competencias relacionadas con el saber: conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el saber hacer, habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el ser: aptitudes personales, actitudes y valores.

Esta clasificación propone una secuencia lógica cuando habla que en primer lugar se define su grado de cualificación, es decir su pericia y conocimiento experto en asuntos técnicos, científicos, tecnológicos, informáticos, etc. La cualificación pone de relieve que es lo que saben. En segundo lugar aflora su talento para el quehacer, es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades, o el bien llamado saber hacer. Y en tercer lugar, su talante ante si mismos, ante los demás, exigencias y retos laborales o situacionales. Es decir su voluntad, sus motivos, sus gustos y sus valores.

Spencer y Spencer (1993) proponen una interesante clasificación de las competencias según su nivel de detección en el conocido modelo del Iceberg que se podrá observar en la imagen número II. Estos señalan dos grandes grupos: los más fáciles de detectar y desarrollar –destrezas y conocimientos- y los más difíciles –concepto de uno mismo, valores y otros rasgos de la personalidad.

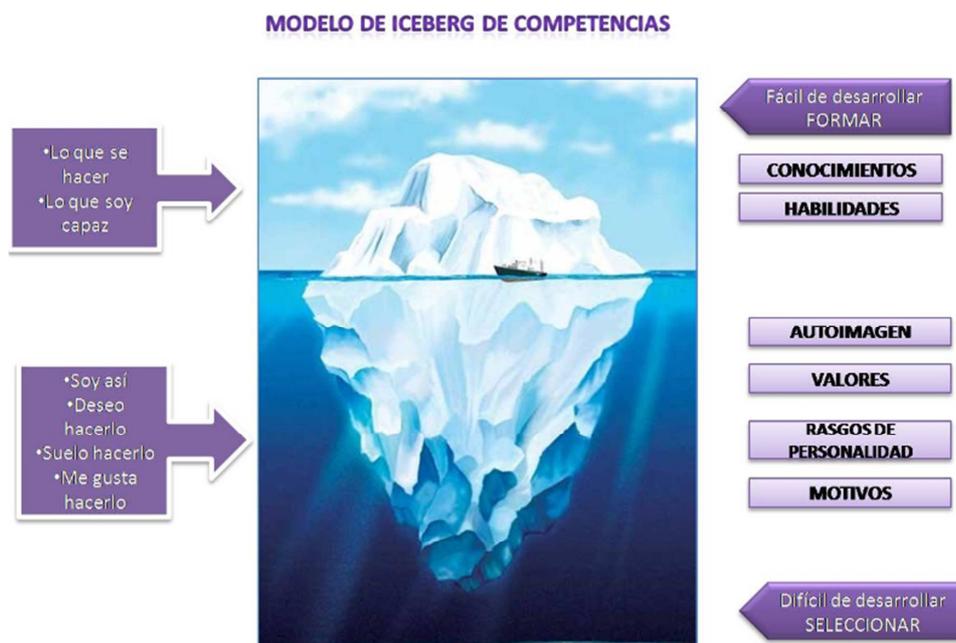


Imagen II. Modelo del Iceberg. Fuente: <http://sunneblood.blogspot.com.ar/2009/08/un-vistazo-las-competencias-gerenciales.html>

Este modelo propone una clasificación de competencias congruente a los últimos mencionados, pero en este trabajo no usaremos esta tipificación ya que los consideramos más como

elementos determinantes del comportamiento, lo que si se lo considerará como verdadero indicio del grado de una competencia que posea una persona. Tener algunas de estas características puede aumentar la probabilidad de que seamos competentes para llevar a cabo una actividad, pero no será suficiente.

En los siguientes apartados se hablarán de competencias cardinales, aquellas necesarias para desempeñarse en una determinada organización, y de competencias específicas cuando se habla de aquellas necesarias para desenvolverse en cierto puesto de trabajo de un área en particular con determinadas funciones a cargo.

2.4. Competencias en las organizaciones

En las organizaciones se habla de competencias a nivel organizacional y a nivel individual. Una forma de medir las competencias organizacionales es analizar la evolución de sus procesos y proyectos, como de su desenvolvimiento en su medio ambiente; pero para mejorar las mismas se debe trabajar sobre las competencias individuales de su fuerza laboral.

En búsqueda de impulsar la excelencia en la labor del empleado, son muchas las empresas que han adoptado una nueva manera de gestionar los recursos humanos, denominada gestión basadas en las competencias. Los escritos de Marta Alles (2007) hablan de esto como una innovadora herramienta que tiene por objetivo garantizar el desarrollo y elevar el potencial de los trabajadores por medio del análisis y la comunicación de los requerimientos de sus puestos de trabajo. Si los empleados tienen la oportunidad de conocer su perfil y el nivel de competencias necesarias, tendrán la posibilidad de tomar acciones concretas para conseguir mejoras en su desempeño, generando un clima de autoevaluación y autodesarrollo.

Al identificar las competencias necesarias para un puesto de trabajo y analizar el desempeño real del individuo, se puede medir el grado de adecuación al mismo. De este modo se facilitarían una selección y asignación más eficientemente de los recursos humanos en una organización, y en caso de que no hubiera, realizar una búsqueda externa. Otros beneficios relacionados a su aplicación tienen que ver con la posibilidad de detectar necesidades de entrenamiento, aprovechar oportunidades para retroalimentar y motivar, desarrollar carreras y asignar aumentos, y hasta para diagnosticar el nivel en que sus empleados contribuyen con el desarrollo de la organización.

Cuando las empresas adoptan este tipo de gestión para el manejo de sus recursos humanos, todos los sistemas de la organización se ven afectados. Aquellos en donde suele aplicarse grandes y convenientes cambios son en los subsistemas del área del personal, entre ellos: el reclutamiento, desarrollo, mantenimiento y selección de personal. Sin embargo, la implementación de estos cambios seguramente provocarán resistencia por parte del personal. La persona empieza por negar o pensar negativamente aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse. Por tal motivo, es conveniente utilizar medios y un formato de implementación que

reduzca las ansiedades, persecuciones o dudas que se puedan presentarse en el trayecto o funcionamiento de la herramienta en toda la organización.

3. SISTEMA DE PERSONAL

La administración de los recursos humanos, o también llamada de personal, entre muchas otras tareas legales y obligaciones contractuales, busca lograr un mejoramiento en el desempeño y estimular la generación de aportes que pueda hacer el personal a la organización, bajo las premisas de responsabilidad ética y moral. Este apartado se basará en la obra de Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos de 2007*.

Una organización, al aplicar administración de personal, persigue objetivos sociales cuando propone prácticas saludables y éticamente responsables a la sociedad, objetivos corporativos cuando busca cumplir con los fines de una organización (supervivencia, crecimiento, eficiencia y control), objetivos funcionales partiendo de que la organización necesita de personas para poder desarrollar sus tareas y satisfacer sus propias necesidades, y objetivos personales al brindar la posibilidad a sus trabajadores a alcanzar sus metas personales en la medida que sean compatibles con las de la organización. Estas son las razones por las que las organizaciones destinan un departamento o algunas personas para que lleven a cabo tareas de planificación, búsqueda, provisión, entrenamiento, mejoras en prestaciones y otras que posibilitan el trabajo de sus empleados, un progreso en su rendimiento y eleva su calidad de vida.

El sistema de personal está compuesto por subsistemas que desarrollan una serie de actividades propias sometidas al objetivo por el cual fueron creados y siempre alineadas con lo que persigue la organización: explotar el potencial de sus empleados. Los subsistemas de personal fluyen en la organización y son mutuamente interdependientes, y si bien no hay dos iguales se pueden identificar estudiando sus entradas (insumos), transformaciones y salidas (producto), inclusive evaluando su nivel de retroalimentación. Estos subsistemas, que son sistemas en sí mismo, se ven afectados por determinados ambientes que funcionan como filtro y permiten que conserve un grado de autonomía e interdependencia con otros sistemas, a su vez.

El subsistema de provisión que busca la planificación e inventario, el de aplicación encargado del diseño y análisis de cargo, el de obtención que recluta y selecciona, el de desarrollo que incluye entrenamiento, plan de carrera y evaluación de desempeño, el de mantenimiento que tiene que ver con seguridad, higiene y relaciones sindicales, laborales y sociales; y por último, el de control encargado del sistema disciplinario y auditorías, pertenecen al sistema de la Administración de Recursos Humanos.

Si una organización está interesada en mejorar el rendimiento de sus empleados, debería trabajar en todos ellos permanentemente, pero el sistema de desarrollo, en especial la evaluación de desempeño brinda grandes oportunidades. Y como bien se ha mencionado estos sistemas se sirven

unos de otros, y para evaluar es necesario identificar los puestos y requerimientos de cada uno por medio de un análisis de puestos.

3.1. Análisis de Puestos

3.1.1. Conceptos y propósitos del análisis de puesto

Los puestos de trabajo son el nexo por el que se relacionan las personas con la estructura y necesidades de la organización. Así pues desde la perspectiva de la administración de los recursos humanos, el análisis de puesto es un proceso fundamental por el que se brinda información de los puestos que participan en todos los procesos de trabajo y a los cuales se les asignan tareas o funciones según los requerimientos de competencias y responsabilidad. De hecho, con el fin de detectar fácilmente lo que requieren para cumplir con sus objetivos específicos y con los de la organización, los procesos de selección, promoción, evaluación y demás actividades relacionadas con el personal se alimentan de este.

Analizar las labores actuales de los empleados permitirá estructurar la organización cuando se divida el conjunto total de tareas en unidades o se agrupen los trabajos, a definir el grado de autoridad cuando se distribuye el poder de decisión y se jerarquiza la organización, a eliminar duplicidades y comunicar tareas o responsabilidades, y también, a determinar criterios de rendimiento que servirán de normas específicas de desempeño para su calificación. Otro beneficio importante asociado a este sistema es la posibilidad de diseñar y modificar las tareas de los puestos de trabajos de manera que el empleado se sienta motivado y tenga una actitud positiva hacia este. Para ello se debe tener en cuenta la cantidad y variabilidad de las tareas, la relación y autonomía de las mismas, el peso de este puesto para con los fines de la organización, y hasta los elementos físicos y cognitivos del mismo.

Entonces, la descripción y análisis del puesto trata de describir y registrar los cometidos, actividades y fines de un puesto de trabajo, como los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para un correcto desenvolvimiento de una persona. Muchos autores distinguen dos etapas: la descripción de qué hace, cuando lo hace, cómo y por qué lo hace; de la especificación o análisis propiamente dicho de que requisitos de calificación merece, así como del grado de responsabilidad y las condiciones de trabajo necesarias. En la imagen III se muestra un documento adaptado de lo desarrollado por Chiavento y de un análisis de un puesto de trabajo de un encargado de salarios.

Ahora bien, para hacer todo esto, es necesario recabar información investigando lo que hace el empleado, y teniendo en cuenta que no siempre hace todo lo que debería hacer. Está es la razón por lo que es recomendable contar con varias herramientas de búsqueda y análisis que intentan explicar el alcance y los límites del puesto.

1.- Encabezado:

- * Nombre del puesto: jefatura del departamento de sueldos y salarios.
- * Nivel jerárquico: 3er nivel.
- * Jefe inmediato: gerente de recursos humanos
- * Subordinados a su cargo: secretaria del departamento de sueldos y salarios.
- * Código o legajo: S-3.

2.- Descripción del puesto:

* Descripción genérica: Se encarga de ofrecer y pagar los mejores salarios a los trabajadores y que satisfaga sus necesidades.

* Descripción específica:

I. Realizar estudios socio-económicos de cada uno de los trabajadores, para ofrecer un buen salario conforme a su desempeño y sus necesidades.

II. Establecer comunicación con los trabajadores, para que comuniquen sus inquietudes y necesidades.

III. Llevar en orden, el total de egresos que correspondan al pago de los trabajadores.

IV. Implementar nuevas actividades para que los empleados logren aumentos salariales de acuerdo a su desempeño.

V. Examinar si el apoyo brindado han sido satisfactorios en cuanto a sus necesidades con cada uno de nuestros trabajadores.

* Actividades Eventuales:

I. Percatarse de que realmente los apoyos brindados son de utilidad de los trabajadores.

II. Ofrecer préstamos económicos en caso de alguna emergencia.

3.- Especificaciones del puesto:

*Grado académico: Lic. En administración, Lic. En economía, Lic. En contaduría pública.

*Otros estudios: Especialización en relaciones laborales.

*Experiencia: 2 años en administración, o 2 en contaduría pública.

*Competencias: responsabilidad, liderazgo, buena comunicación, sociabilidad, honestidad, sinceridad

*Responsabilidad en máquina y equipo: Se hace responsable de una computadora, impresora, copiadora, teléfono y fax.

*Esfuerzo: Físico: 40% , Mental: 60%

Imagen III. Contenido del resultado de un análisis y descripción del puesto de trabajo de un encargado de salario.

3.1.2. Métodos para en el análisis de puestos

En principio los analistas deben contemplar la organización que los contiene, la misión, la visión, sus objetivos, características, insumos y productos finales como el medio en que se desenvuelve. Una vez que se consiga una visión general sobre la organización y su desenvolvimiento, los pasos a seguir podrían resumirse de la siguiente manera:

1. Decidir el propósito o resultado de lo que se desea lograr con este análisis
2. Seleccionar y familiarizarse con los puestos a analizar
3. Seleccionar la o las herramientas para recopilar la información, en lo posible considerando su validez y costos asociados
4. Reunir la información verificando su fiabilidad
5. Definir su seguimiento y fecha de recopilación de datos

Para ayudarse en los primeros pasos es útil dar una mirada a la nómina de empleados, a los organigramas vigentes, y hasta se puede hacer una previa y corta investigación directa con los empleados. Y al momento de seleccionar la o las herramientas para iniciar la recopilación de datos, se

debe evaluar cuál es la o las que mejor se adapten al objetivo de investigación, analizando tres aspectos: su validez, fiabilidad y coste.

El método más simple y antiguo es la observación de uno o varios ocupantes del cargo en pleno ejercicio de sus funciones, y es recomendable para aquellos que tienen tareas repetitivas y sencillas, sumado a la ventaja de que la persona no abandona su trabajo. Sin embargo es aconsejable acompañar este método con otras técnicas para mejorar el análisis y además, es algo costoso cuando se contrata a un agente externo o consume mucho tiempo para un analista interno.

Otra posibilidad es un cuestionario que puede llenar el ocupante del cargo o su superior, o en conjunto para brindar una visión más amplia de su contenido; y este es de mucha utilidad cuando la cantidad de cargos a analizar es importante, lo que también, lo hace más económico. En cambio, no es recomendable aplicarlos en puestos inferiores en donde los ocupantes no sepan leer y/o escribir.

El método de la entrevista es el más flexible y productivo, siempre y cuando este bien estructurado. Este permite intercambiar información de mejor calidad, aclarar dudas y eliminar desconfianzas. Y si bien no tiene límites para su aplicación, se debe insistir en preparar la entrevista para cada cargo a los fines de evitar costos más elevados de los que ya implica, pérdida de tiempo y confusiones o malentendidos que desencadenen reacciones negativas en el empleado.

Otras técnicas no tan usuales pero interesantes pueden ser una evaluación hecha por un comité de expertos, una bitácora o diario del empleado donde registre toda actividad que realice a diario, o hasta aplicar *benchmarking* con otras empresas y aprovechar su *knowhow*. Y por último, cabe mencionar la factibilidad de combinar estos métodos, lo que suele denominarse uso de métodos mixtos, que permiten mejorar la calidad y variabilidad de la información obtenida, pero sus costos podrían verse aumentados.

Es de suma importancia, realizar este trabajo previo a las evaluaciones de desempeño, ya que de esta manera se contaría con una base de datos bastante elaborada como para identificar niveles de desempeño que servirán de pautas objetivas de trabajo para los empleados e instrumento de calificación para sus supervisores.

3.2. Evaluación de desempeño

Evaluar el desempeño y el resultado de nuestras actividades son hechos cotidianos en nuestra vida, como cuando analizamos las ventajas y desventajas de haberse mudado de casa, cuando medimos cuanto rindió el dinero invertido en tal negocio, o cuando estudiamos cuáles fueron los resultados del tiempo dedicado a estudiar un idioma. Tampoco la formalización de esta evaluación es algo reciente, si se tiene en cuenta que en la edad media los jesuitas llevaban informes para evaluar el potencial de sus predicadores, y luego los Estados Unidos implementaron un sistema parecido para evaluar sus funcionarios que, más tarde fue adoptado por el ejército para determinar ascensos jerárquicos. Pero se podría afirmar que fue después de la 2da Guerra Mundial que se popularizó esta

herramienta debido a la gran preocupación de mantenerse productivo y sobrevivir en aquellos mercados muy competitivos. Con el correr del tiempo y con la intervención de varias escuelas de la administración, estos sistemas se fueron modernizando y actualizando para responder a distintos objetivos. Hoy en día, las evaluaciones de desempeño se han convertido en una necesidad de las empresas para mantener a un personal eficiente y desarrollar el potencial de los mismos en búsquedas de ventajas estratégicas.

3.2.1. Concepto, objetivos y ventajas de la evaluación de desempeño

En este punto, compete desarrollar el concepto de evaluación de desempeño del cargo que ocupa una persona en una empresa, es decir, analizar el rol y comportamiento de una persona en su puesto de trabajo. Ahora son muchos los autores que brindan interesantes definiciones, las cuales se citarán a continuación a los fines de analizar los elementos coincidentes que explican un poco el objetivo y el funcionamiento de esta importante herramienta de gestión.

Para Chiavenato es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo (2001).

Harper y Lynch plantea que es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores de una organización (1992).

Cuesta Santos opina que es la actividad clave de la gestión de los Recursos Humanos consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores en la organización (1999).

Para Byars y Rue es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora (1996).

Para Werther y Davis, “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos” (2000).

En síntesis, evaluar el desempeño consiste en apreciar lo más objetivamente posible el desempeño del empleado basándose en estándares estudiados y prefijados de rendimiento en el trabajo. Y si bien este significado no presenta dificultad alguna para su comprensión, el diseñarlos y aplicarlos correctamente para la consecución de uno o varios objetivos es todo un desafío.

Este instrumento de dirección y control de personal debe entenderse como parte de un proceso continuo y dinámico, debido a que en las empresas siempre evalúan formal o informalmente su desempeño y tienen como fin último: alinear al individuo a los objetivos de la empresa. Mientras más resultados positivos se obtengan de los empleados, mejor será el desempeño de una empresa, y esto obviamente contribuye a la satisfacción de las necesidades a nivel individual y organizacional.

Estas evaluaciones, también permiten detectar problemas de supervisión de personal, determinar la integración del empleado a la organización o al cargo, encontrar factores motivantes y desmotivantes, y muchos otros. Entre aquellos objetivos desencadenantes de la decisión formal de implementación de estas evaluaciones, se pueden nombrar:

- Creación de un canal comunicación único y provechoso, donde se puedan revisar aspectos de trabajo, identificar problemas, falencias y necesidades.
- Elaboración de un marco de referencia para tomar decisiones de ubicación, promociones y compensaciones.
- Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo o detección de personal con un alto potencial que no está siendo utilizado.
- Obtención de información con mayor precisión que sirven de base para decisiones sobre el recurso humano, su análisis y diseño de puesto.

Ahora bien, el desempeño del cargo de una persona depende de varios condicionantes que influyen y moldean los resultados de una evaluación. Por ello, al momento de seleccionar y adaptar un sistema de evaluación es importante tener en cuenta: factores situacionales, problemas de la organización, percepciones acerca del papel del desempeñado y percepciones de las recompensas y castigos que se crean de esto.

3.2.2. Implicancias de los procesos de evaluación

Cuando las empresas deciden implementar sistemas de evaluación hay varios aspectos que deben ser sometidos a consideración, como: el momento en que deben hacerse, quién o quienes evaluarán, cuáles serán los criterios que se usarán de referencia y como debemos preparar a los involucrados.

El momento y la periodicidad de evaluación estarán directamente relacionados con los objetivos que se tengan de evaluación, y de las situaciones de las se pueden obtener información que permita calificar el verdadero esfuerzo del empleado. Entonces bien, si lo que necesitamos es actualizar los salarios de los jefes de obra, se podría considerar el tiempo de ejecución de la obra, en caso de que no sean periodos muy largos, y cerrar su evaluación cuando finalice la misma. Con esos datos se podrá analizar si es conveniente premiarlo con una suba salarial y hasta decidir si se lo reasigna a una próxima.

Otro aspecto que requiere especial atención, son los evaluadores, ya que de estos debemos conseguir la mejor información. Los superiores, compañeros, subordinados, clientes, maquinarias o aparatos informáticos y hasta él mismo, son posibles fuentes de información.

Cuando el evaluador es el supervisor inmediato, tendremos grandes posibilidades de obtener datos relevantes, pero se debe tener en cuenta las preocupaciones que puedan llegar a tener estas personas. Generalmente, el supervisor teme por las consecuencias que puede traer el hecho de juzgar el comportamiento de otros. Y es que en varias oportunidades, se da el caso de que los evaluados piensan que sus jefes juegan con este poder, y castigan a sus “enemigos” o premian a sus “preferidos”. Para evitar un ambiente de desconfianza y reticencia, se debe comunicar bien los objetivos y su procedimiento de implementación, así como entrenar a sus jefes para fortalecer el mensaje.

Los cuestionarios de satisfacción a clientes son muy comunes para evaluar el nivel de atención, la rapidez de la gestión o la calidad del servicio prestado por un empleado. Por clientes nos referimos a aquellos que reciben los productos finales, y también a aquellos que reciben un output de un proceso, como insumo para otro proceso de la misma organización. Las evaluaciones hechas por estos clientes externos e internos recopilan datos que muchas veces los supervisores no ofrecen o poseen una visión limitada.

La tecnología de hoy, es otra opción para controlar y prestar seguimiento al comportamiento de los empleados. Algunas de las herramientas más usadas que presentan grandes ventajas son: las cámaras de video, maquinas que cuentan la producción, aparatos sensibles a los signos vitales, y otros. Sin embargo, es factible que se cuestionen aspectos éticos y morales de los derechos y vida privada de las personas, si se consideran una invasión a las mismas.

Por último los mismos empleados pueden autoevaluarse, lo que es una herramienta muy útil cuando se persigue el desarrollo y la motivación del personal. Por ejemplo, en el caso que se evalúe por objetivos, se puede conseguir un fuerte compromiso si se incentiva la participación y la autocrítica. Por otra parte, es aconsejable que se comparen las apreciaciones obtenidas con otras evaluaciones realizadas por terceros, ya que es común que uno sea indulgente consigo mismo. De hecho, dependiendo de quienes participen, se habla de evaluaciones, verticales, de 180° y 360°. En la imagen IV se ilustra todos los posibles evaluadores.

En las evaluaciones verticales, tanto el jefe inmediato o aquellos que están por encima de su nivel jerárquico, a través de la línea de autoridad formal, pueden llevarlas a cabo. Sin embargo hoy en día, se habla de evaluaciones de 360°, donde la persona no sólo se autoevalúa, si no que debe elegir a sus evaluadores que pueden ser sus jefes, subordinados, clientes y compañeros de trabajo. Esta herramienta está muy orientada al desarrollo de los recursos humanos, y para obtener buenos resultados es necesario que la empresa este culturalmente preparada y cuente con un alto grado de compromiso. El método trata de obtener respuestas confiables y creíbles para el evaluado, cuando

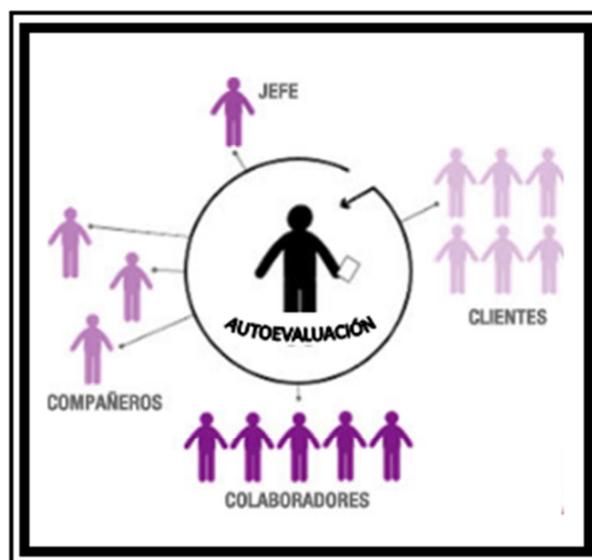


Imagen IV: Posibles evaluadores. Fuente: elaboración propia

busca multiplicar las fuentes de información y mantener su anonimato. Una variante de estas evaluaciones, son las de 180°, que normalmente se reconocen como un paso anterior a la aplicación de las de 360°. A diferencia de estas últimas, las evaluaciones de 180° no cuenta con la participación de los subordinados, pero igualmente se obtiene una información muy variada y la cantidad con la que se debe mediar es más fácil de manejar.

El sistema de evaluación es otro punto clave, y para asegurarnos que se tenga una buena elección, debemos verificar que cumplan con dos requisitos fundamentales: su validez y fiabilidad. Este último es comprobable si notamos que el empleado no ha presentado novedades importantes en su rendimiento y la evaluación sigue arrojando resultados similares a los anteriores. De esta manera se podrá afirmar que el sistema es fiable, y ahora para que sea válido se deberá trabajar y especificar criterios de rendimiento que reflejen verdaderas contribuciones del empleado con los objetivos del puesto. Es por este motivo, que los criterios no pueden limitarse a un simple juicio superficial, sino que deben ser sometido a varias consideraciones de manera de seleccionar los más objetivos y relacionados con el puesto. Para cualquier método, la mejor solución es contar con estándares de desempeño que se desprenden de forma directa del análisis de puesto, es decir, de un perfil y una serie de deberes claramente definidos. Si la evaluación no condice con el contenido y características necesarias del puesto, no se tendrán criterios sustentables para calificar a un empleado.

A su vez, de un análisis de puestos se desprenden varios criterios, que de considerarse relevantes, deberán ser medidos. Si un sistema no aborda la conducta de trabajo en su totalidad, es un sistema deficiente, y si aborda aspectos no pertinentes al puesto, se dice que el sistema está contaminado. Ahora bien al contar con una multiplicidad de criterios, es recomendable ponderarlos de manera de obtener el porcentaje o medida de contribución a los objetivos del puesto. Y luego están los bien llamados patrones de medida, que son los mismos criterios valorizados de tal manera que nos

permiten traducir a números el rendimiento adecuado de un empleado, compararlo con los reales y hasta estudiar el historial y evolución del mismo.

Una vez que se haya seleccionado y diseñado el sistema, las medidas de referencias, y se tengan bien definidos los evaluadores y el momento adecuado de aplicarlo, sólo resta crear un clima propicio y preparar a los involucrados para que utilicen eficientemente esta herramienta. Comunicar las intenciones de instrumentar un sistema de evaluación y enfatizar los objetivos positivos a la organización o en sus defectos a los involucrados, es un buen comienzo para provocar un cambio actitudinal. Luego, es necesario entrenar a los evaluadores en la técnica de implementación, los posibles errores o fuentes de distorsión y evacuar las dudas que se presenten. Para esto es muy común que se hagan reuniones informativas, se entreguen manuales o instructivos para su conducción, se hagan simulacros presenciales y hasta se armen charlas informales para comentar experiencias.

3.2.3. Sesgos y obstáculos de la evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño pueden corresponder a distintos objetivos de investigación, pero no todos pueden convivir en una misma evaluación. Si se toma el ejemplo de un caso en el que se busca analizar las fortalezas o características para determinar promociones o premios, poco o pobre serán los resultados si con la misma evaluación pretendiéramos detectar necesidades de capacitación. Es decir al diseñar e implementar una evaluación de desempeño, se debe tener especial cuidado en los fines para las cuales fueron creadas.

Otros aspectos que sesgan los resultados de una evaluación pueden estar relacionados con la elección del evaluador y su entrenamiento. Es preocupante que quién califica no tenga noción de las tareas del subordinado, o incluso si las conoce, puede ser que no cuente con criterios de rendimientos necesarios. Además, si los instructivos de aplicación no son bien comunicados, es probable que se tengan diferencias importantes entre los resultados que obtengan distintos evaluadores, y por tal motivo el método no sea confiable.

La resistencia por parte de los superiores a dedicar tiempo a las evaluaciones provoca dificultades para una recaudación eficiente de la información, y la presencia de subjetividades cuando replazan las normas de evaluación por apreciaciones, valores y opiniones personales, son también dos factores distorsionantes de los resultados. Dolan, Cabrera, Jackson y Schulen (2003), ofrecen una descripción muy interesante de los errores de apreciación, que se pueden resumir en:

- Efectos halo y ecos: es el más común y se cometen cuando son muchas las dimensiones a evaluar de un sujeto. Cuando se comete el error de efecto halo, todas las dimensiones de evolución reciben una puntuación muy cercana a alguna que generalmente se percibe como la mejor. En cambio el efecto eco, es a la inversa, aquel aspecto negativo contagia al resto.
- Error de lenidad: con motivos de evitar conflictos con sus subordinados, el evaluador califica por encima de los resultados objetivos a los evaluados. Esto ocurre cuando son pocas las

dimensiones a calificar o cuando no se cuestionan o sancionan calificaciones altas no merecidas.

- Error de severidad: se trata de lo mismo que el error de lenidad pero con calificaciones muy desfavorables. Sin considerar el verdadero rendimiento, los evaluadores llevan a cabo estos actos cuando se sienten inferiores, temidos por la competencia que esto pueda causar, o ajustan “cuentas”.
- Sesgo de tendencia central: esto se da cuando se califican sólo con puntuaciones medias, aunque el rendimiento varíe. Esto sucede cuando los evaluadores tienen a cargo a muchos empleados y no poseen el tiempo necesario para observar y analizar el comportamiento de sus subordinados. Otra causa de este error pueden ser los métodos de evaluación como por ejemplo el método de distribución forzosa.
- Efectos de primacía y de recencia: esto ocurre ya que generalmente las evaluaciones suelen tener plazos largos, en donde el evaluador le es imposible recordar la conducta del evaluado, durante el transcurso de tal período. Por lo cual, cuando se quedan con la primera impresión y descartan los sucesos posteriores, se comete el error de primacia. Y cuando el evaluador no preste atención hasta que llegue el momento de calificarlo, es probable que se cometa el error de recencia, considerando solo aquellos comportamientos más recientes. Documentar situaciones críticas o exitosas, es una manera de evitar perjudicar o beneficiar los resultados de las evaluaciones.
- Efectos de contraste: este error es frecuente cuando se utilizan métodos en donde se comparan los sujetos, entonces el empleado medio será desacreditado en más cuando su oponente presente excelentes rendimientos, o sobrevaluado cuando con quien se compara presente calificaciones bajas.
- Efecto contagio: sucede cuando se dejan influenciar por el historial del empleado, ya sea bueno o mala. Por ello es recomendable, que no se revisen los resultados de evaluaciones pasadas, sino que es recomendable hacerlo luego con el objeto de verificar avances o tendencias del evaluado.
- Error de semejanza: cuando el comportamiento del empleado se parece al del evaluador se comete este error. Entonces se asigna una sobre calificación sólo porque es un “buen modelo”, dejando de lado los criterios de evaluación.

También las evaluaciones reciben amenazas de mitos y creencias arraigadas a la cultura organizacional, que obstaculizan una implementación eficaz. Algunas falacias que se pueden presentarse son: la necesidad de hacerlas lo más sencillo posible para no ocupar tiempo, limitarlas a su superior -ya que este tiene todas las repuestas-, suficientes si se realiza una o dos veces al año, siempre

es un factor motivante, o el formato utilizado es perfecto porque es el más innovador o exitoso en estos tiempos.

En resumen, los problemas organizacionales, las características de los métodos de evaluación, la vulnerabilidad de los criterios de evaluación, los sesgos que puedan cometer los evaluadores y las especulaciones o pensamientos equivocados sobre estos procesos, pueden dificultar el rendimiento de estos sistemas y desencadenar decisiones equivocadas en una organización. Para que esto no ocurra, se recomienda diseñar y planificar cuidadosamente el método junto a su aplicación en base a los objetivos fijados, sumado a la necesidad de comunicar los mismos a los fines de evitar ansiedades y desmentir ciertas creencias. Es también muy relevante, hacer partícipes a los evaluadores y entrenarlos para evitar que cometan posibles errores, y enfatizar la importancia de las devoluciones de los resultados como la continuidad de estos procesos.

3.2.4. Métodos de evaluación

Si bien este trabajo se enfocará en la aplicación de una evaluación basada competencias, a continuación se dará una breve reseña de otras técnicas existentes que servirán de referencia para su entendimiento y comparación.

Las evaluaciones se suelen clasificar de diversas maneras, según distintos criterios. Werther y Heith separan los métodos de evaluación que están basados en desempeños pasados, es decir en resultados logrados antes de la evaluación como las escalas de puntuación y la selección de frases descriptivas, de las basadas en desempeños futuros que se concentran en el potencial de empleado como las evaluaciones por objetivos, psicológicas y las autoevaluaciones (2000). Dolan, Cabrera, Jackson y Schulen proponen distinguir estos métodos en: enfoques comparativos o referidos a normas muy útiles para resolver promociones o premios como son las clasificaciones o la comparación de pares, de los enfoques conductuales que tratan de evaluar independientemente a la persona por medio de criterios como son los ensayos narrativos, los incidentes críticos o las escalas de apreciación, de los enfoques por resultados que se centran en los productos de un trabajo como es la dirección por objetivos o el historial de logros (2003). En cambio, Martha Alles en su libro de Desempeño de Competencia “Evaluación de 360°”, habla de los métodos basados en características necesarias para desarrollar ciertas tales actividades, del que estudia los resultados y de aquellos que se basan en el comportamiento, entre ellos la evaluación de desempeño por competencias.

Otros autores prefieren separar los métodos tradicionales, que son aquellos más populares, de simple aplicación y resultados conocidos; de los modernos, es decir, de aquellos desarrollados en los últimos tiempos con motivos de perfeccionar los resultados o lograr nuevos y determinados objetivos.

3.2.4.1. Métodos Tradicionales

Escalas gráficas

El evaluador indica el grado en que una persona posee una característica, asignando una calificación de una escala predeterminada que, generalmente, viene asociado a un puntaje numérico. Para darle mayor objetividad se puede optar por escalas mixtas en donde se ofrecen descripciones de las puntuaciones, como se ve en la imagen V.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del empleado: _____		Departamento/Sección: _____		Fecha: ___/___/___	
				Cargo: _____	
Desempeño en la función: considere sólo el desempeño actual del empleado en su función					
	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia sobrepasa las exigencias	<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de las exigencias	<input type="checkbox"/> Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	<input type="checkbox"/> Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Conoce lo necesario	<input type="checkbox"/> Conocimiento suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Tiene poco conocimiento del trabajo
Cooperación Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/> Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	<input type="checkbox"/> Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente en el trabajo de equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Se muestra renuente a colaborar
Características individuales: considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo					
Comprensión de situaciones Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Capacidad de intuición y percepción satisfactorias	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de intuición y percepción	<input type="checkbox"/> Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces hace sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de realización Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de concretar ideas nuevas	<input type="checkbox"/> Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto

Imagen V. Ejemplo del método de escala gráfica. Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Ediciones Atlas.

Este método es uno de los más usados, ya que es simple de implementar y con poco trabajo de procesamiento, arroja una visión resumida de las características de trabajo del personal de una empresa. Además, los evaluadores requieren de poca capacitación y puede aplicarse a un gran número de personas. En el lado opuesto se debe resaltar la presencia de subjetividades por parte de los evaluadores, ya que se pueden hallar distintas interpretaciones de sus escalas y estas evaluaciones favorecen a unificar o globalizan la calificación general de la personas, bien ya sea positiva o bien negativa.

Métodos de investigación de campo

Por medio de una serie de entrevistas realizadas al personal y a sus superiores inmediatos, se puede obtener buena información para contar con una apreciación lo bastante objetiva del trabajo de un sujeto. El entrevistador buscará discernir los motivos por los cuales los trabajadores tienen determinados desempeños, y estos diagnósticos son muy útiles a la hora de planificar el desarrollo del cargo y acompañar el crecimiento profesional del empleado.

Una observación relevante de este tipo de evaluación es que uno puede sacarle más provecho cuando los que investigan son expertos externos a la organización, de modo tal que aumenta la objetividad y se obtiene una devolución más completa y profunda. También se debe aclarar que los costos económicos son elevados, igual que el tiempo de ejecución y de procesamiento de los resultados.

Método de incidentes críticos

Este método se basa en el estudio de situaciones críticas que provocan comportamientos exitosos o conductas que tienden al fracaso, dejando de lado las condiciones que provocan un desempeño normal. Entonces, es el supervisor o inmediato superior, quien registra los hechos positivos y negativos del subordinado, centrándose en las excepciones, para luego trabajar o multiplicar los primeros y eliminar los segundos. Ver imagen VI.

Este proceso resulta de mucha utilidad si se quiere obtener mejores resultados en el desempeño del trabajador en un corto plazo. En cambio, no ofrece análisis de ciertos trabajos que puede interesar en particular, imposibilitando premiar, ascender o planificar la carrera del cargo fácilmente.

Método de elección forzada

Consiste en seleccionar sólo algunas frases que mejor describen el comportamiento del empleado. Cada oración se presenta en grupos relacionados y posee un puntaje de acuerdo a su importancia para permitir su cuantificación, como se verá en la imagen VII.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Empleado _____							
Cargo _____			Sección _____				
<p>A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>							
	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regulamente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Imagen VII. Ejemplo de formulario del método de selección forzada. Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007), op.cit.

Método de comparación de a pares

En este caso, se realiza un análisis comparativo cada dos empleados. (Ver figura IX) Se requiere que aquellos que comparo ocupen un mismo puesto o que las características que se comparen sean aplicables en igual medida para ambos.

De esta manera se podrán encontrar postulantes para ascensos, empleados valiosos, oportunidades para asignar premios, hasta tomar medida con aquellos para mejorar o nivelar hacia arriba el desempeño de todo el grupo.

Método de la distribución forzada

La mecánica de la puesta en práctica tiene que ver con el objetivo de escalonar a un grupo de empleados en cada característica de comportamiento. Para lo cual cada nivel significará un

No.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2.	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4.	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5.	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?		
10.	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
11.	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
12.	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?		
17.	¿Le gusta fumar?		
18.	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		
19.	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?		
20.	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?		
21.	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?		
22.	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?		
23.	¿Su producción es encomiable?		
24.	Aunque siempre cumple la misma función, ¿no se incomoda con la repetición?		
25.	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?		

Imagen VIII. Ejemplo de método de frases descriptivas. Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007), op.cit.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Imagen IX. Ejemplo del método de comparación de a pares. Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007), op.cit. Las letras de la A a la D significan personas entre las que se compara la característica de productividad.

determinado % o valor numérico, pero lo interesante es la ventaja de tener referencias de otros casos a la hora de evaluar.

Otra variante de comparación es la de clasificar a todos juntos, listando al mejor y peor subordinado en cuanto a alguna característica y posicionando a los que le siguen hasta llegar a completar a los del centro.

3.2.4.2. Nuevas tendencias

Como bien se ha mencionado, conocemos la presión que ejerce la nueva economía global sobre las organizaciones; allí donde hay más oferentes, demandantes, tecnología e información, resulta un ambiente más hostil. Entonces para sobrevivir en un mundo tan complejo, las organizaciones buscan actualizarse y cambiar rápidamente. Se han eliminado niveles jerárquicos, acortando las distancias entre los jefes y subordinados, así como actividades estructuradas que retrasan los procesos productivos y significan importantes costos. Esto es motivo por el cual los complicados y formalizados procesos de evaluación desaparecen gradualmente, y empiezan a predominar la evaluación directa y cualitativa, simplificando procedimientos e informes.

Además, para buscar la excelencia en estos días, las organizaciones invierten en entrenamiento y capacitación de su recurso más fundamental y más valioso: su recurso humano. Sin embargo de nada sirve brindar todo esto sino se orienta y motiva de manera activa al personal, y sino no se mide los resultados que se consiguen con las prácticas realizadas. Con esto último se quiere decir, que se debe verificar permanentemente las consecuencias de las capacitaciones, para aplicar correcciones y modificaciones, aún más en un ambiente de constantes cambios. Esto se realiza por medio de las evaluaciones de desempeño.

Entonces bien, la transición de organizaciones más bien funcionales a organizadas por procesos que alteró el sistema de indicadores, y la aceptación de la incidencia de los trabajadores en los resultados de los procesos que ha desatado la búsqueda de indicadores más francos y objetivos que permita negociaciones más útiles con el personal de la empresa, son dos factores moldeadores de las evaluaciones de desempeño. Y en este contexto, Chiavenato (2007) desarrolla las principales tendencias, que pueden sintetizarse en:

- Los indicadores tienden a ser sistémicos, ven a la empresa como un todo integrado y deben derivarse de la planificación estratégica de la empresa.
- Los indicadores tienden a responder a criterios distintos, ya sea de premiación, ascensos, detección de necesidades, etc.
- Los indicadores tienden a ser analizados en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación: financieros, ligados al cliente, a los procesos, ciclos y la innovación.
- La evaluación de desempeño es un elemento integrador de todas las prácticas de los recursos humanos, provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento.
- Las evaluaciones se aplican mediante procedimientos sencillos y no estructurados.
- Los resultados de las evaluaciones deben comunicarse y retroalimentar a las personas. Esto es un poderoso instrumento que les permitirá la autoevaluación y autodirección.

- Es recomendable la comparación de resultados a niveles individuales, grupales y organizacionales en evaluación de desempeño para eliminar subjetividades y posibles distorsiones.
- Se debe hacer cada vez más énfasis en los resultados y metas, objetivos alcanzados, que en las propias características de las personas.
- La aplicación de la autoevaluación sirve para motivar el autodesarrollo y participación del evaluado.

Otra tendencia utilizada especialmente en los gerentes es la dirección por objetivos, difundida también por Chiavento (2007), sirve no sólo para premiar y motivar fuertemente, sino para guiarlos y evitar desvíos en los objetivos de la organización. Este método puede sintetizarse en cuatro pasos, empezando con el más relevante: establecimiento de los objetivos medios y fines de su trabajo. Esta tarea puede ser llevada a cabo los jefes en conjunto con los subordinados, para luego convenir el plazo dentro del cual deben cumplir con los convenido, y de esta forma administrar a conciencia el tiempo propuesto. En tercer lugar se debe analizar el grado de logro de los objetivos establecidos determinando las causas de los resultados y previendo situaciones ajenas al empleado que se pudieron presentar. Y por último, se debe establecer nuevos objetivos o recrear estrategias para lograr aquellos nuevos o no alcanzados.

Y por últimos nos encontramos con un método desarrollado en estos tiempos, que tiene que ver con las competencias fundamentales que necesita una persona para alinearse a una organización, y las específicas para desempeñarse en un puesto de trabajo determinado dentro de esa organización. Para explicar este método, basado en la obras de Marta Alles (2007), se desarrollará un capítulo completo y se demostrará su aplicación en una empresa modelo.

3.2.5. Comunicación de resultados

De nada sirve los esfuerzos de implementar un excelente sistema de evaluación, si no se comunican los resultados al mayor interesado: el evaluado. En pos de mejorar su desempeño se debe proporcionar retroalimentación de la actuación pasada y trabajar en la futura. Esta fase final cierra el proceso de la evaluación y aporta beneficios importantes entre los que destacan: acuerdos con el empleado a partir de interpretaciones claras de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas, definición de medidas de mejoramiento, estimulaciones de relaciones motivadoras más fuertes, y eliminación o reducción de disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

Existen varias vías de comunicación escrita para informar los resultados, pero para aprovechar al máximo estos esfuerzos, crear un clima positivo de mejoramiento continuo, aclarar dudas y trabajar abiertamente en el futuro desempeño, se recomienda preparar entrevistas de evaluación del

rendimiento. Este apartado se basará en la propuesta que hacen Dolan, Cabrera, Jackson y Schullen (2007), para profundizar en el tema.

Luego de haber analizado detalladamente los resultados, sucesos críticos, historial y descripción del puesto de trabajo, se deberá notificar al afectado el día, hora y lugar de reunión para que pueda prepararse. Se recomienda que este punto se haga personal o casi informalmente a los fines de mantener un ambiente de confianza y una imagen de reunión de trabajo y no de castigo.

La entrevista debe estar preparada con anticipación y el entrevistador puede ser su propio jefe, excepto que se haya contratado a un consultor externo. Esto es una buena opción ya que un superior inmediato tiene mayores conocimientos del trabajo y autoridad para implementar mejoras acordadas.

Entre los distintos tipos de entrevistas a preparar, se encuentran aquellas en donde se comunican los resultados y se persuade al empleado de perseguir objetivos de mejoras previamente definidos. En estos casos es probable que el evaluado se vea frustrado al verse limitado en su participación, pero se dejan claros los puntos de mejora. Para solucionar este problema, se puede optar por entrevistas en donde también se solicita que el evaluado opine y se justifique de las percepciones que se tengan del él, logrando que se sientan comprendidos pero sin desviarse de las intenciones de establecer objetivos de mejora. Otro tipo son aquellas dedicadas a resolver problema, debatiendo abiertamente los puntos de evaluación, estudiando las causas de ineficiencia de los trabajos y acordando estrategias de resolución. Y también se puede preparar entrevistas mixtas, donde se optan por ejecutar todas las opciones anteriores, cumpliendo con múltiples objetivos: comunicar, aliviar, resolver y acordar soluciones. Esta estructura de entrevista se presenta en organizaciones que tienen una larga experiencia en comunicación de evaluaciones, y sus evaluadores se encuentran bastantes preparados para manejar tal intercambio de información.

Una entrevista mixta bien preparada puede resultar muy beneficiosa para ambas partes; pero para que esta y cualquier otra sea eficiente, se deberían cumplir las siguientes recomendaciones:

- La retroalimentación debe ser concreta y se deben ejemplificar con hechos pasados.
- Se debe centrar en los aspectos positivos y negativos del comportamiento, y no en los atributos personales.
- Se debe recordar que el objetivo es ayudar al evaluado y no castigarlo.
- Se debe dirigir cambios factibles y no frustrar al empleado con características, por ejemplo físicas que no puedan cambiar.
- Se debe lograr una participación activa del empleado, invitándolo a relatar, responder consultas y opinar sobre soluciones posibles.
- Se debe ofrecer retroalimentación de forma inmediata y reciente de los acontecimientos para lograr una mejor comprensión.
- Se debe comunicar sólo información relevante y que el evaluado pueda manejar. Si se brinda más datos de lo que se necesita puede distorsionar el mensaje o confundir al empleado.

- Se debe referir a hechos pasados y no indagar en las motivaciones o intenciones de comportamientos no oportunos, para evitar crear un clima de hostilidad y desconfianza.
- Se debe asegurar que la comunicación fue efectiva pidiendo al evaluado que haga una devolución de la reunión o presente sus conclusiones.
- El clima que se debe crear debe ser tal que el evaluado se deberá sentir con plena confianza y no examinado o juzgado.
- El evaluador debe exponer el proceso de análisis de la evaluación, tratando de que todas las personas conozcan el proceder de las calificaciones, partiendo de lo general a lo particular.
- Es el momento oportuno para aconsejar y sugerir al evaluado cómo mejorar su rendimiento en periodos futuros.

Por último, y posterior a la entrevista, el evaluador debe procurar que se cumplan los objetivos de la entrevista y mantener una buena comunicación con el evaluado, lo que sin duda redundará en una optimización de las relaciones entre ambos y del rendimiento del evaluado.

4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Las evaluaciones de desempeño por competencias arrojan información sobre el grado de desarrollo de competencias requeridas y la adecuación con el puesto que ocupan. Pero para aplicar esta técnica de personal en una organización, es necesario comprender lo que es la gestión por competencias como lo describe claramente Levy Leboyer (1997) en su libro “Gestión de las competencias”.

4.1. Gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite determinar las competencias que se requieren para desempeñarse eficientemente en un puesto de trabajo. Es más bien, una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

La gestión por competencias posibilita mas allá de la administración de quién, a dónde y con qué formación, quién garantiza la consecución de objetivos de la organización, que desarrollo profesional requiere y cuanto se puede llegar a pagarle. La idea de base se sustenta en el planteo de sustituir el patrón tradicional del puesto de trabajo, estático, orientado a una función frecuentemente sin calificación, a favor de especificaciones dinámicas y orientadas a la consecución de los resultados. Además, es necesario señalar que la consideración que se da a las personas es la de la de actores y colaboradores del cambio inevitable que acontece en toda organización.

En síntesis, los fundamentos del modelo de competencias son:

- Las personas son el principal activo de la organización: la estrategia de la organización se llevará a cabo gracias a las personas. La primera condición para lograrla es contar con el mejor Recurso Humano, la segunda, su desarrollo.
- Las competencias son la unidad básica de gestión de Recursos Humanos: es necesario algo más flexible, incluso algo que permita gestionarse independientemente de las personas.
- El puesto de trabajo no es algo rígido en la organización: las tareas se agrupan y se desagrupan en función de múltiples razones. Lo que siempre permanece son las competencias necesarias para desempeñar las tareas. Se perseguirá, por lo tanto, el mejor ajuste posible entre las competencias de las personas y las que requieren las posiciones o puestos.
- La adaptación a los cambios requiere formación y entrenamiento: las transformaciones que se operan en los puestos de trabajo exigen a quienes los ocupan adquirir nuevas habilidades, así mismo, la reubicación de una persona en el organigrama obliga a dotarles de capacidades. Estas, serán mejor atendidas si el diagnóstico de lo que se necesita es preciso, dicha precisión es facilitada por las competencias.
- Antes de desarrollar, es necesario apreciar el potencial de crecimiento, para realizar una buena inversión: las competencias permiten apreciaciones más precisas de las causas que generan el desempeño, el adecuado y el inadecuado.
- La compensación se debe hacer con base en las competencias y la actuación: en un entorno donde la competencia es el factor clave del éxito, debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Pero compensar las competencias sin compensar los logros no fortalecería la relación que debe haber entre lo que se hace y lo que se logra. Por lo tanto, se hace necesario retribuir las competencias con la consecución de objetivos.

Este enfoque se ha ido imponiendo en las empresas y organizaciones, ya que facilita la toma de decisiones en el área de recursos humanos y permite una actuación integrada de la gestión de los mismos cuando:

- Facilita el uso de un lenguaje común en la organización: al hablar de comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización se pongan de acuerdo y se comuniquen los alcances y comportamiento deseado en el puesto. Así, teniendo en cuenta otros enfoques, un directivo puede solicitar al departamento de recursos humanos que dicte un curso sobre liderazgo y puede recibir algo muy distinto a lo que deseaba, ya que el término liderazgo puede entenderse de muchas maneras. Por el contrario, al adoptar el enfoque de competencias, el directivo que solicita el curso y aquellos que lo dictarán se podrán poner fácilmente de acuerdo ya que ambos hablarán de los comportamientos que los asistentes al curso deberán ser capaces de llevar a cabo al finalizar el mismo.

- Permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados. Las competencias reflejan los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo y en una organización determinada. De esta forma, se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de forma que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador para diseñar las acciones más adecuadas para que puedan mejorar los resultados.
- Se utiliza como predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa: cuando una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, se puede esperar que sea capaz de repetir el mismo comportamiento en unas condiciones similares. Ahora bien, las personas pueden cambiar su comportamiento si no se les comunica cuál es la forma de actuación deseada, y por ello será preciso analizar detalladamente cada caso y decidir la más adecuada en cada momento.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas. Muchas técnicas parten de la descripción del puesto de trabajo y, posteriormente, elaboran el perfil con las características que los ocupantes del puesto deberán tener para desempeñarse correctamente en este. Por el contrario, el enfoque de las competencias no emplean características de personalidad o conocimientos que debe tener una persona, sino que se basa en comportamientos observables que son hechos concretos que aseguran que la persona emplea esos conocimientos o que esas características inciden en su actuación realmente. Por ello es más fácil y válido el sistema de comparación entre los perfiles del puesto y de las personas, para determinar su adecuación a un empleo determinado, o para conocer las necesidades de formación existentes.

El uso del enfoque de competencias facilita la actuación integrada de la gestión de recursos humanos, y se debe pensar en coordinar el resto de los subsistemas de personal, que claramente se interrelacionan y son aquellos que contribuyen a moldear el comportamiento de los empleados en una organización. Con un programa integral o modelo de gestión de Recursos Humanos por Competencias se interfiere en: la descripción y análisis, los planes de motivación y mantenimiento, los criterios en que debe basarse su selección y evaluación, las exigencias que implican parámetros para los salarios, y también en las necesidades de entrenamiento permitiendo una planificación de su desarrollo y carrera que son objeto de constante cambio. Ver imagen X.

4.2. Aplicación de una evaluación por competencia

Según Marta Alles (2007), la base para una eficiente aplicación del método de evaluación por competencia es la generación de un modelo de competencias a partir de sólo seis pasos, de los cuales muchos de estos pueden ya estar hechos o empezados por el área o responsables del personal en una

Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Imagen X. Incidencia de la Gestión por competencia en los subsistemas de personal. Fuente: Alles Martha. (2007) Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires: Ediciones Granica.

organización. Igualmente estos casos presentan una buena oportunidad para revisar y actualizar lo siguiente:

1. Definir o revisar la misión y visión de la empresa
2. Definir las competencias generales de toda la organización
3. Definir las competencias específicas para cada puesto en cuestión
4. Confección de los documentos: catálogos de competencias y diccionario de comportamientos, estableciendo los grados o niveles en cada una.
5. Medición del desempeño y determinación de las brechas entre los grados de competencias exigidos y el comportamiento real del empleado en cada puesto a ser evaluado.
6. Comunicación de los resultados: entrevista
7. Puesta en marcha de mejoras

Entonces bien, para establecer un modelo de competencias se debe partir de la visión y misión de la organización, sumado a toda la información estratégica y material disponible que explique el propósito de su existencia. Una vez analizado esto, y utilizando la descripción de puesto, se debe trabajar sobre las competencias cardinales (o generales) que se requieren en los empleados con motivos de asegurar un desempeño congruente con las aspiraciones de la organización. También se pueden ayudar con otras técnicas de recopilación de datos según su conveniencia, para luego continuar sobre las competencias específicas y con sus distintos grados. Este primer trabajo, que denominaremos catálogo de competencias, se presenta en un documento separado al del diccionario de comportamiento. Esta diferencia es de suma importancia, ya que las competencias describirán características de personalidad necesarias para hacer las cosas correctamente y los comportamientos son indicadores de medición de competencias.

En el diccionario o catalogo de competencias se deben indicar los nombres de las competencias diferenciando las cardinales, aquellas necesarias para formar parte de una determinada organización, de las específicas para un puesto de trabajo. De cada una de estas se presentará una descripción en los distintos grados, ya que sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no estamos frente a un modelo de competencias.

Siguiendo con la misma autora, citaremos su ejemplo de competencia iniciativa en la imagen XI, para entender mejor la misma en sus distintos niveles.

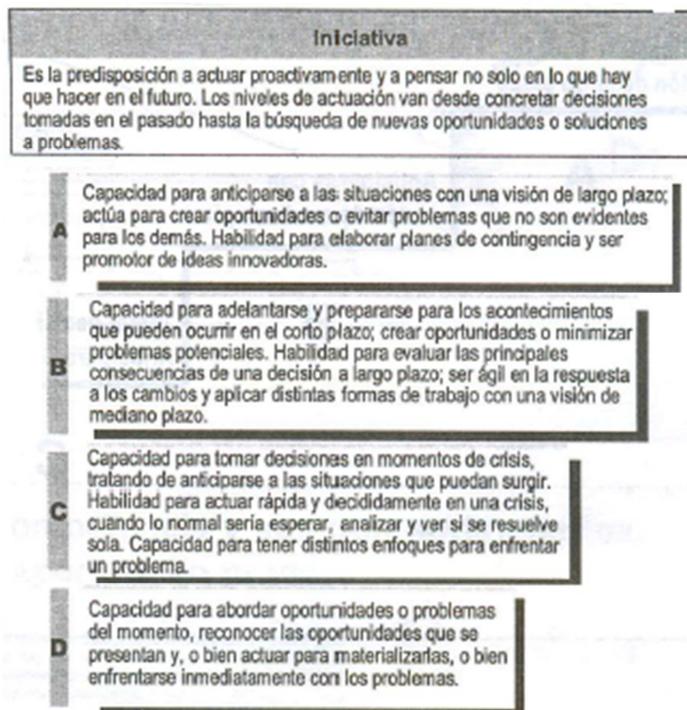


Imagen XI. Ejemplo de la descripción por grados de desarrollo de la competencia iniciativa. Fuente: Alles Martha, op.cit.

Como se puede apreciar en los niveles más altos se exigen una capacidad de anticipación de plazos más largos, esto va disminuyendo junto al grado para finalizar solicitando sólo reacciones a situaciones que se enfrenta la persona.

En función de cada competencia seleccionada, se deben definir ejemplos de comportamiento que formarán parte del Diccionario de Comportamientos. Estos últimos deben representar el grado en que las competencias están o no desarrolladas. En la imagen número XII, se podrá observar los ejemplos de comportamientos abiertos en grados de la competencia iniciativa.

Iniciativa (II): Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

Comportamientos frente a una crisis o situación inesperada.		Los comportamientos se sitúan en:
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa. • Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y alineadas para resolverlos. • Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización. • Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización. • Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización. 		A
<ul style="list-style-type: none"> • Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa. Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y alineadas para resolverlos. • Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización. • Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación. • Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización. 		B
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa rápida y decididamente ante los problemas, tomando decisiones oportunas y elaborando planes para anticiparse y resolver las consecuencias negativas. • Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan, buscando e integrando la información necesaria para optar por la mejor alternativa. • Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área. • Anticipa problemas a corto plazo, y plantea soluciones alternativas. 		C
<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación. • Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno. • Enfrenta los problemas cuando se le presentan. • Reconoce las oportunidades cuando se presentan, y actúa de manera de sacar provecho para su área. 		D
<ul style="list-style-type: none"> ○ No propone cambios innovadores para su trabajo y su área en general. ○ Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas que se podrían presentar en el futuro; tiene baja capacidad preventiva. ○ No se preocupa por buscar oportunidades de mejora. ○ Aporta soluciones estándar para cualquier tipo de problema, sin tener en cuenta las particularidades de cada caso. 		E

Competencia NO desarrollada

Imagen XII. Ejemplo de comportamientos ejemplificadores por grado de desarrollo de la competencia iniciativa.

Fuente: Alles Martha. (2007), op.cit.

Este documento, es el que utilizará el evaluador para calificar el desempeño del personal, por lo que es necesario que los ejemplos sean representativos de la realidad de la organización y su lenguaje sea claro.

La evaluación de desempeño por competencias trata de identificar y ponderar comportamientos de trabajos relacionados a las competencias que se requieren en un puesto, pero para usarla correctamente deben considerarse algunos aspectos de medición y comparación.

Para medir el desempeño, se deben analizar los comportamientos de un período determinado, es decir, se deberá asociar los comportamientos a un grado de competencia en el lapso de un tiempo. Por otra parte, si la persona posee amplios conocimientos o bien posee características de personalidad favorecedoras, pero por alguna razón esto no se ve reflejado en su comportamiento, no demuestra capacidad a ser considerada a la hora de calificar.

Otro factor importante para no sesgar los resultados de una evaluación, es llevar a cabo una segunda instancia de análisis que servirá para asegurar una correcta valoración: la frecuencia. Si bien es común que se tenga la opción de usar medidas intermedias para ocasiones en donde ciertos comportamientos se presenten con alguna regularidad, es muy importante trabajar el tema para no tener en cuenta actos esporádicos o aislados que no correspondan a una conducta habitual. En el ejemplo anterior si la persona mayoritariamente presenta comportamientos del grupo de ejemplos C de valor 0,5 y medianas veces se observan conductas de las que implican una calificación B de valor 0,75, entonces se podría colocar un 0,625.

A lo fines de no aplicar suposiciones de lo que realmente es, Marta Alles (2007) sugiere aplicar métodos de medición de la frecuencia. Dos de los más desarrollados son el método de corrección ascendente y el otro es el descendente. El primer método se trata de una escala que a medida que se verifica mayor repetición de ciertos actos mayor será el grado seleccionado de la competencia a la que corresponde. Por ejemplo si los grados van de la A a la D y la escala es de 4 a 1 respectivamente, y consideramos que la frecuencia corresponde a un 2, pero a veces se observan una conducta de tipo 3, es factible colocar un 2,5. De esta manera se podrá ponderar el tipo de comportamiento con la frecuencia y cuando esto no sea factible, igualmente, se deberá someter a su consideración y relacionarlo con el grado que corresponda.

El método de corrección descendente se divide en dos momentos el que indica el grado que mejor describe los comportamientos de la persona y el porcentaje de frecuencia de los mismos por el que se pondera. Es decir, que si la persona se comporta como los ejemplos del grado B con valor de 75, pero esto suele manifestarse en la mitad de las ocasiones, se deberá multiplicar $75 \times 50\%$. El resultado es 37,5 que corresponde a comportamiento oscilantes entre el grado D y C como muestra la siguiente figura. Este método es más efectivo y confiable que el anterior, pero requiere de mayores costos derivados de la necesidad de entrenamiento de los evaluadores y el tiempo de procesamiento.

Es normal que los evaluadores perciban y recuerden con facilidad hechos críticos pero únicos que podrán desencadenar evaluaciones incorrectas. Por ello, es realmente positivo instruirlos en el concepto de frecuencia, enfatizando la necesidad de reflexionar sobre la periodicidad de los comportamientos y la revisión de sus calificaciones.

Luego de evaluar las competencias basándonos en los comportamientos nos resta la comunicación de los resultados y el seguimiento a de las mejoras o soluciones que se propusieron o acordaron en las entrevistas. Estos puntos no se tratarán ya que se vieron en apartados anteriores.

4.3. Herramientas de evaluación de desempeño por competencias

Basadas en los comportamientos observables, las evaluaciones por competencias pueden aplicarse utilizando instrumentos de evaluación (IE), que son documentos referidos a una norma de competencia en el que se establecen los mecanismos que permiten determinar si una persona es

competente o no, con relación a una o varias funciones laborales. Son herramientas destinadas a documentar los aspectos a verificar y sus resultados, en relación a las competencias predefinidas y necesarias para que los trabajadores se desempeñen eficientemente.

Estos instrumentos se convierten en guías para realizar las evaluaciones por competencias, y permite al evaluador: organizar y estructurar los aspectos operativos y tecnológicos, obtener evidencias que involucren los criterios de la norma de competencias, facilitar la valoración para determinar en que grado el candidato ha desarrollado una competencia, documentar el proceso, facilitar la elaboración de un plan de mejora y garantizar la objetividad del juicio emitido. A continuación se explicarán las herramientas que propone Marta Alles (2007) en su libro “Desempeño por competencias. Evaluación de 360°”:

- Evaluación de desempeño vertical: resulta ser una muy buena opción si se está en la instancia primera, es decir, para comenzar con la aplicación de un sistema de evaluación por competencias se recomienda empezar por algo más simple y cercano al evaluado. En esta sólo podría participar el jefe, el superior del jefe y el empleado al autoevaluarse. Con estas tres miradas cabe la posibilidad de analizar sus diferencias, sus coincidencias y se calcula una nota final a partir de las tres miradas.
- *Feedback* o evaluación de 360°: se amplía la búsqueda de datos, consultando a aquellos que tenga contacto con el empleado, como sus jefes, pares, clientes, colaboradores y a él mismo. Esta es una herramienta que persigue fuertemente el desarrollo del recurso humano de una organización y promueve una participación activa de los evaluados. Ellos tienen la posibilidad de administrar la selección de sus evaluadores, como de hasta tomar ciertas acciones orientadas a mejorar una competencia. A esto último se denomina autodesarrollo, y justamente la empresa no lo dirige sino que debe ofrecer una guía para acompañar al empleado. Este concepto de autodesarrollo, está muy asociado a la de carrera autodirigida, un desafío que resulta muy motivante para los empleados y que su significación ha evolucionado en estos últimos tiempos. Carrera hoy en día no significa posicionarse en un puesto jerárquico superior, sino crecer en la dirección que explotamos en su máximo, el potencial de uno mismo a favor de la organización.

Este sistema requiere más de una aplicación para lograr un uso eficaz, además de mucho compromiso y confidencialidad por parte de aquellos que intervienen en su proceso. De hecho uno de los temas más objetados, es la elección de los propios evaluadores, por ello es de suma importancia generar un ambiente de colaboración y concientizar sobre los beneficios que implica ser lo más honesto con uno mismo y con los demás. También se debe insistir en el anonimato de los evaluadores para asegurar la credibilidad del sistema y para ello es recomendable contratar a un consultor o facilitador externo. Este último tiene la obligación de mantener en secreto la identidad de los evaluadores, procesar los datos,

preparar los informes y ofrecer ayuda a la empresa y a los evaluados para mejorar o desarrollar las competencias.

En resumen los pasos para su aplicación constan en: definir las competencias cardinales y específicas del puesto en cuestión, diseñar el soporte de la evaluación a 360° - cuestionario o formulario-, luego el evaluado elige los evaluadores según las recomendaciones de quienes instruyan e indiquen un número de jefes, clientes, compañeros, y otros a quienes deba repartir los formularios. Lo siguiente es que los evaluadores entreguen los formularios completos directamente a los consultores externos, quienes recopilan los datos y procesan la información, elaborando dos informes: uno del empleado y otro para los dirigentes de la organización. La comunicación por escrito por medio del informe no resulta suficiente, también, se recomienda acordar una entrevista con el evaluado y otra con los dirigentes para debatir los puntos fuertes, débiles y tratar aquellas competencias que deben desarrollarse a nivel individual y organizacional respectivamente.

Mientras más evaluadores participen, más creíbles y objetivos serán los resultados y como debe asegurarse el anonimato de los mismos en los informes, también se debe ser riguroso con la entrega de estos. No es conveniente que alguien de la empresa entregue el informe al evaluado dado que le dará motivos para desconfiar de los resultados, y se debe asegurar que crean en el sistema y trabajen convencidos en la mejora de las competencias. Además los informes deben ser simples, claros y se sugiere adjuntar gráficos comparativos del nivel exigido con el logrado, y comparaciones de la autoevaluación con las demás evaluaciones por cada competencia. A nivel organizacional se debe hablar de promedios por tipo de evaluador y por competencia, y desde un enfoque globalizado.

Los errores más comunes que impiden el uso correcto de esta herramienta son: el mantener el anonimato de los evaluadores, la poca identificación del evaluado en los formularios, el escaso entrenamiento tanto del alcance y objetivo de las evaluaciones, como del uso del formulario y el retraso en la entrega de los mismos (por parte de los evaluadores) que incrementan el tiempo para comenzar su tratamiento.

- *Feedback* de 180° o evaluación de 180°: es una versión una tanto más reducida de la anterior, ya que no hay subordinados o superiores que puedan ser parte del staff de evaluadores, por ejemplo en un bufet de abogados donde se evalúan a los socios. Este método, que puede suponerse como una adaptación al 360° *feedback* que tiene como objetivo principal el desarrollo de las personas, y para lograrlo, también se basa en la confiabilidad del sistema y el compromiso de sus participantes.

Esta herramienta fomenta el autodesarrollo y presenta los mismos pasos que la anterior con la diferencia que hay un tipo menos de evaluador. Finalmente, además de proporcionar asesoramiento y guía, debe producirse un informe por evaluado de la forma más

confidencialmente posible y un resumen general con comparaciones para los dirigentes de la empresa, especialmente sobre competencias cardinales.

Si bien, para que arroje resultados eficientes se necesita de reiteradas aplicaciones, al implementar este proceso, la empresa se muestra más creíble y obtiene información sobre sus debilidades y fortalezas con las cuales deberá trabajar. El evaluado, por su parte, obtiene una visión más objetiva de su desempeño, la cual se debe acompañar con una guía para que pueda iniciarse en tareas que tengan por finalidad mejorar su labor.

- **Método del Centro de Evaluación:** (*ACM, del inglés: Assesment Center Method*) se basa en centros de estudios donde crean simulaciones tomando como referencia la situación de trabajo real en función de las exigencias de la tarea. Es el método que más se acerca a la realidad, a las exigencias del individuo y de la organización; que consiste en solicitar a las personas evaluadas que resuelvan diferentes tipos de situaciones planteadas para que los evaluadores observan y califiquen el comportamiento del candidato.

Las pruebas situacionales son construidas para evaluar competencias críticas referidas al puesto de trabajo y se utilizan ejercicios diversos que reflejan el comportamiento requerido en el puesto objetivo. Generalmente las de tipo grupal, reúnen de 6 a 12 participantes y hay un asesor/evaluador por cada 3 o 4 participantes. Los asesores son directivos de línea jerárquica, por lo menos en un nivel por encima del puesto en cuestión. La idea es que los participantes pasen de 1 a 3 días en el Centro de Evaluación, según la complejidad y el nivel del puesto. Luego, los asesores necesitan de 2 a 5 días para la valoración y discusión sobre los candidatos. Para llevar esto a cabo, el proyecto es dirigido por seleccionadores que deben estar entrenados.

Los tipos de simulaciones utilizadas en el ACM son entrevista biográfica, bandeja de entrada (In – basket), grupos de discusión, problemas de negocios o de resolución de conflictos y role – playing. La **entrevista biográfica** consiste en una presentación personal de sí mismos, puntualizando algunos hechos importantes de su vida, de modo que permite evaluar el estilo de comunicación y la capacidad de argumentación, entre los aspectos más importantes. La **bandeja de entrada** se refiere a los documentos (cartas, memos, e-mails, reportes) de su trabajo cotidiano y que será sometida a una evaluación de como resolverá problemas, cual es su aptitud para la toma de decisiones, prioridades que se establezca y habilidades para delegar tareas. Otra opción, son **los grupos de discusión** en donde los coordinadores les plantean alguna situación problemática, que es discutida y por la cual se debe llegar a una resolución en conjunto. En este caso se evalúa la estrategia de resolución y se analizan la capacidad de liderazgo, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la empatía y la capacidad de argumentación, poniendo énfasis en el aspecto comunicacional. En los problemas de negocios o resolución de conflictos, el participante de forma individual o grupal, debe

resolver problemas “simulados” que están vinculados con la necesidad de tomar decisiones dentro de un hipotético ámbito empresarial. Y por último, para implementar el **role-playing** se debe solicitar a cada grupo, que seleccione a uno de sus integrantes para participar. Luego se le asigna un rol específico que deberá sostener frente a una persona de otro equipo ó a algún integrante del plantel evaluador. Los roles pueden ser varios y estarán vinculados a los diferentes comportamientos que se pretenden evaluar: flexibilidad, autonomía de criterio, creatividad, espontaneidad, y capacidad de argumentación, entre otros.

- Entrevistas por incidentes críticos (BEI, del inglés: Behavioral Event Interview) consisten en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional.

En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió. Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas, lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

- Fichas de evaluación: son documentos que permiten la medición de las competencias dado un desempeño determinado en un puesto laboral. Si bien se puede presentar en distintos formatos, consta de simples documentos digitales o en papel que sirven para elaborar un registro de los comportamientos representativos del accionar del individuo asociados a una competencia. Luego, a cada comportamiento se le asigna un puntaje y por medio de una fórmula matemática se debe calcular el resultado o grado de cumplimiento de cada competencia. Cabe aclarar, que estos instrumentos se reparten en copias iguales al evaluado y al resto de los evaluadores.

Las fichas de evaluación resultan de mucha utilidad cuando la identificación de los comportamientos y su calificación no es una tarea fácil, es decir, muchas veces se ve dificultado ya que es común que se relacione un mismo comportamiento a más de una competencias o se reconozcan distintos grados de desarrollo entre los ejemplos de una misma competencia.

4.4. Entrenamiento de los evaluadores

El entrenamiento para cualquier aplicación de evaluación de desempeño no debe estar limitado a los evaluadores, sino que se debe ofrecer a todos los que participan y dan uso a los resultados de dicha evaluación. Si bien es más frecuente que se hable de capacitar a los evaluadores, no es menos relevante la necesidad de instruir a los evaluados para que se comprometan con el proceso, y aprovechen al máximo los beneficios.

Siguiendo los escritos de la autora Marta Alles (2007), el contenido de un entrenamiento completo debe incluir la explicación de los objetivos de las evaluaciones y su relación con la estrategia empresarial, claras instrucciones para su puesta en práctica, la mecánica de puntuación y lo que se hará con esto, su periodicidad, y quienes intervendrán en su implementación. Los beneficios de una eficiente uso deben comentarse durante todo el entrenamiento, y hasta sería recomendable concluir con los mismos.

Entonces bien, un buen esquema de entrenamiento debe establecer como, quienes, a quienes, cuando se evalúa y todo lo que respecta a la comunicación de resultados, o lo que suele denominarse *feedback*. Por ello, también, es importante preparar a quienes lleven a cabo la entrevista de evaluación, planificando su desarrollo y ofreciendo técnicas de comunicación para reforzar la seguridad de los comunicadores.

Además el entrenamiento es un momento oportuno para dar a conocer los posibles errores y sesgos que se puedan cometer, y para que los participantes tengan un espacio para comentar lo que piensan, despejen dudas y sugieran las mejoras que se les puedan presentar.

En el caso específico de la evaluación de desempeño por competencia, los evaluadores deben recibir capacitación sobre el uso de la herramienta: objetivos, análisis de comportamiento, asignación del grado de cumplimiento de la competencia, concepto de frecuencia y su medición en el caso que se requiera, cálculo de una nota final, y como afecta la compensación del trabajo si es que se relaciona; y la entrevista de evaluación: objetivos de implementarla, preparación previa y las habilidades de comunicación. Los evaluados, a su vez, deben recibir charlas a los fines de disminuir ansiedades, entender su participación en el proceso, y se debe explicar lo más claramente posible su rol como autoevaluadores. De esta última situación surgen tres posibilidades: uno es que sean bastante objetivos consigo mismo, otra que se castiguen y están los que se sobrecalifican. Para evitar los extremos, debe hablarse de la conveniencia de que sean sinceros y trabajar sobre aquellos cuyos resultados difieran mucho del resto de sus calificadores.

En el caso de evaluaciones de 180° y de 360°, requerirán un entrenamiento especial, ya que es necesario que comprendan la mecánica y objetivos fundamentales de esa herramienta. En estos casos deberá focalizarse en el uso de la herramienta: objetivo a 180° o 360° grados, desarrollo y elección de los evaluadores, confidencialidad, analizar conductas y ponderar por frecuencias; sumado a la entrevista de retroalimentación: objetivo, como aprovecharla y autodesarrollo.

El éxito de un sistema de evaluación de desempeño dependerá en gran medida de la inversión realizada en entrenamiento. Si bien, suele implementarse cuando se aplican evaluaciones por primera vez, hay modificaciones en la herramienta utilizada o aparecen nuevos evaluadores o evaluados, se debe analizar la conveniencia de usarlo con el fin de reforzar o reactivar un uso eficiente de una herramienta tan valiosa como es la evaluación de desempeño.

CAPÍTULO II

APLICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA OMNITRONIC S.A.

1.1. Introducción a la firma Omnitronic S.A.

Omnitronic S.A. es una empresa que desde 1985 ofrece sus servicios a empresa productoras y distribuidoras de gas y petróleo para asegurar que su producto pase por tubería y depósitos sin pérdidas o daños al medio ambiente. Por medio de su ingeniería, provee los equipos y los materiales, ejecuta las obras, mantiene las instalaciones y capacita al personal, detectando fugas, corrosiones importantes de los tubos y alargando la vida útil de estos por el cual transitan los hidrocarburos. Esta información y la que se encuentra en todo el capítulo II apartado 1 fue brindada por la misma empresa, para la comprensión de sus actividades laborales.

La corrosión es la interacción de un metal con el medio que lo rodea, produciendo el consiguiente deterioro en sus propiedades tanto físicas como químicas. La característica fundamental de este fenómeno, es que sólo ocurre en presencia de un electrolito, ocasionando regiones plenamente identificadas, llamadas anódicas y catódicas: una reacción de oxidación es una reacción anódica, en la cual los electrones son liberados dirigiéndose a otras regiones catódicas. En la región anódica se producirá la disolución del metal (corrosión) y, consecuentemente en la región catódica la inmunidad del metal.

Hay dos tipos principales de servicios que brinda la empresa y que buscan evitar la corrosión, uno de ellos es por medio de la aplicación de una técnica denominada protección catódica (CP) y otro es a través del revestimiento de las tuberías. La primera es una técnica para controlar la corrosión galvánica de una superficie de metal y el método más sencillo de aplicar la CP es mediante la conexión del metal a proteger con otro metal más fácilmente corroible que actúa como ánodo de sacrificio en un juego electroquímico. La realización de la protección catódica con ánodos de sacrificio o galvánicos se lleva a cabo normalmente con tres metales característicos: zinc (Zn), magnesio (Mg), aluminio (Al) y sus aleaciones.

El revestimiento, considerada como una de las principales herramientas para prevenir la corrosión, es con frecuencia aplicado en conjunto con la protección catódica con el fin de minimizar los costos de la protección en las tuberías. Los recubrimientos se utilizan para aislar el metal del medio agresivo, es decir, se utilizan para el control de la corrosión en las siguientes áreas: protección atmosférica de estructuras de acero, protección de tanques y recipientes, revestimiento interno de tuberías, y protección de tuberías enterradas y sumergidas. Los tubos y depósitos de hidrocarburos o contenido que se desea resguardar ya vienen recubiertos pero esto con el tiempo se deteriora y es cuando Omnitronic S.A. actúa.

Otro de los trabajos relacionados es la aplicación de las técnicas CIS (*Close Interval Survey*) o paso a paso, y DCVG (*Direct Current Voltage Gradient*) o gradiente de voltaje de corriente continua que permiten inspeccionar y evaluar el revestimiento y el sistema de protección catódica de una tubería con el fin de determinar el estado real de los dos sistemas de anticorrosión instalados. La técnica CIS provee información exacta sobre el estado de funcionamiento del sistema de protección catódica, e información aproximada respecto a la condición del revestimiento de las cañerías. La técnica DCVG se emplea para enfocar sobre las áreas problemáticas, ubicadas en CIS, la condición exacta del revestimiento en esos puntos, identificando la ubicación, severidad y longitud de los defectos.

A su vez Omnitronic S.A. posee participaciones en dos empresas que desarrollan productos e investigan cuestiones relacionadas a su oferta de trabajo. Uno de ellas es la firma Globalis S.A., que ubicada en el mismo establecimiento que Omnitronic S.A., desarrolla software a medida, programas como módulos para la gestión administrativa de las empresas, seguimiento vehicular, y específicos para empresas productoras de hidrocarburos. La otra, situada en Rosario de Santa Fe, es productora de rectificadores, un elemento o circuito que permite convertir la corriente alterna en corriente continua. Estos se utilizan para remplazar los ánodos de sacrificios ya que se podría decir que estos últimos tienen una fecha de vencimiento o no llegan a cubrir determinadas magnitudes necesarias para ciertos casos. Los rectificadores son comercializados, instalados y mantenidos por la firma Omnitronic S.A.

Entonces, con la aplicación de métodos de trabajos vanguardistas, una permanente actualización tecnológica, alta capacitación profesional y riguroso respeto por el medio ambiente, la empresa garantiza resultados de calidad. Esta visión y la necesidad de hacerse más competitivos en una industria que es exigente, es por lo que Omnitronic ha certificado:

- ISO 9001:2000 - Certificado n° 8380-2007-AQ-ARG-OAA
- OHSAS Occupational Health and Safety. Assessment Series 18001:1999 Edition - Certificado n° 8378-2007-AHSO-ARG-DNV
- ISO 14001:2004 - Certificado n° 8379-2007-AE-ARG-OAA
- NACE: Cathodic Protection Specialist. Número: 9068al del cliente.

De hecho Omnitronic S.A. propone trabajar bajo un Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Salud y Seguridad por el Medio Ambiente por el cual ha desarrollado todo lo respectivo a los procesos de calidad, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional aplicados al diseño, provisión, instalación, puesta en marcha, y mantenimiento de equipos y sistemas de protección catódica.

Además, la empresa cumple con otro requisito, muchas veces exigido por los clientes de la industria: estar registrado en Aquiles Sistemas de Información S.R.L. (filial del grupo Achilles en la Argentina). Esta última constituye y presta un Sistema de Clasificación de Proveedores (SICLAR),

donde las empresas adheridas tienen acceso a una base de datos completa y actualizada que sirve para encontrar y elegir a su proveedor ideal en esta industria.

La firma ha conseguido armar una cartera de clientes por medio de la presentación de ofertas y proyectos en licitaciones, como también ciertas contrataciones particulares gracias a un esfuerzo constante de parte de un equipo de trabajo formado, de actualizaciones en su tecnología y prestaciones de servicios de acuerdo a las necesidades de las empresas del mercado al cual sirve. Para resumir como es la mecánica de trabajo en Omnitronic S.A., a continuación se podrá observar en la imagen XIII, el mapa del proceso general de la firma:



Imagen XIII. Mapa de procesos de la firma Omnitronic S.A. Fuente: Documento otorgado por la firma Omnitronic S.A. año 2010.

En conclusión, Omnitronic S.A. como misión tiene ganar importantes licitaciones o ser contratado para trabajos específicos a los fines de mantenerse y sobrevivir en el mercado siempre propiciando la calidad de sus servicios, el cuidado por la salud de sus trabajadores y la seguridad del medio ambiente. A su vez, es importante aclarar, que estos cuidados que Omnitronic S.A. fomenta por medio de certificaciones, normas de trabajo y procesos, no sólo es promovido por la firma y sus clientes sino, por las leyes que regulan esta actividad en el territorio Argentino.

1.2 Organización formal de la firma Omnitronic S.A.

Las organizaciones están estructuradas para captar o dirigir sistemas de flujos de información y materiales, resultando interrelaciones entre sus distintas partes. Aquella estructura formal establecida por las autoridades pueden visualizarse fácilmente en organigramas. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización y representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen. Omnitronic S.A. pone en circulación dos organigramas que se encuentran en el Anexo I, y para nuestro análisis utilizaremos aquel que se muestra en la imagen XIV.

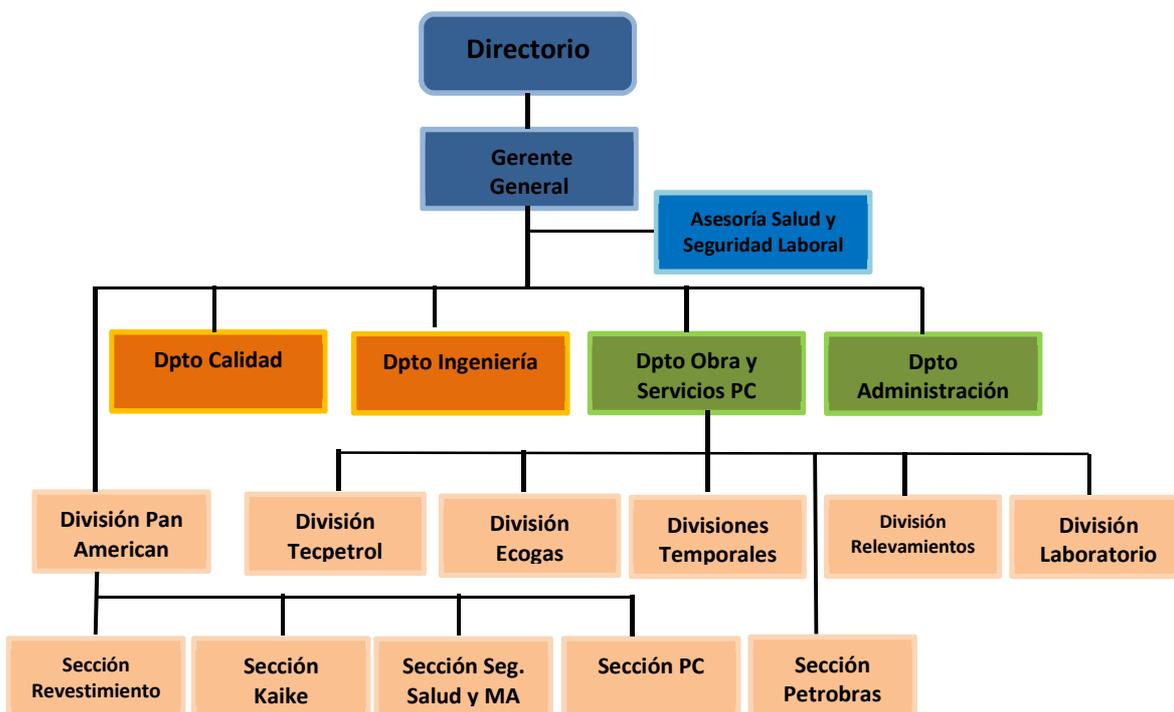


Imagen XIV. Organigrama de la firma Omnitronic S.A. Fuente: Adaptación de los documentos otorgados por la firma Omnitronic S.A. en Anexo I.

Por su parte, un autor que estudió a fondo las organizaciones como lo es Henry Mintzberg (2001) sugiere analizar tales diagramas estudiando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una. En el organigrama de Omnitronic S.A., el núcleo operativo abarca aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios que en este caso se encuentran en las obras específicas marcadas con rosado en el organigrama:

- División Pan American: es una división situada en Comodoro Rivadavia de Chubut y está a cargo Exequiel Chazarreta, quién ocupa un puesto de supervisor de la división. Bajo su mando se encuentran 45 personas de las cuales hay un administrativo, 4 en la sección de trabajo en la

Zona de Kaike, 6 forman la sección de revestimiento, 34 personas componen la sección de protección catódica y uno en el área de Seguridad, Salud y Medio Ambiente que exige la firma PAE. Excepto los de Kaike, el resto sube al Yacimiento del Cerro Dragón en Comodoro. Debido a que es un cliente grande y clave para la firma, esta División responde directamente al Director de Omnitronic S.A., quien mantiene contacto con los dirigentes de PAE.

- División Tecpetrol: a cargo de Oscar Córdoba se encuentran dos personas más que ingresan al Yacimiento en el Tordillo de Tecpetrol para prestar sus servicios. Como Oscar no es requerido permanentemente en aquella base, también se encarga de otras obras como la de Sipetrol y las de Camuzzi en la actualidad, y por las cuales tiene otro personal a cargo.
- División Ecogas: en la actualidad, Cristián Baglione supervisa los trabajos de dos operarios que realizan mediciones para Ecogas.
- Divisiones Temporales: las obras cortas que tienen contratos por trabajos determinados y temporales varían cada año. Algunas empresas que se convierten en clientes de Omnitronic S.A. es Camuzzi, Sipetrol, Newen S.A., Techint, PDV S.A., YPF, Compañía Mega, etc. En la actualidad Carlos Peroche, Leonardo Martinelli, Sergio Szymanski y Cristián Baglione se hacen cargo de los equipos de trabajo que implican a grupos variados de operarios y técnicos que llevan a cabo estas obras.
- División Relevamiento: se creó para agrupar aquellos proyectos relacionados con las mediciones de CIS y DCVG que también es supervisado por los jefes de obra detallados en las divisiones temporales.
- División laboratorio o también llamado taller: lo supervisa Sergio Szymanski y el trabajo operativo lo lleva a cabo Nelson Agüero, que es un especialista en electrónica y prepara todo aparato que requieren los jefes de obra para la concreción de los objetivos en obra.

Cabe aclarar que los jefes de obra y el supervisor de PAE corresponden al nivel medio Gerencial pero se encuentran pintados de rosado para señalar que en esas divisiones hay técnicos, operarios y licenciados que pertenecen al núcleo operativo. También, parte del nivel medio Gerencial, pero ya señalados con verde, se intenta resaltar a los gerentes de jerarquías más altas encargados de traducir los deseos de la gerencia y bajar las indicaciones controlando los flujos de comunicación. En esta parte se encuentra el Jefe de Área de Obra y Servicios de Protección Catódica y los Jefes de Administración que asumen un importante rol a la hora de asegurar los recursos, el mantenimiento y la presentación de la documentación necesaria en cada obra.

Aquellos cuadrantes pintados con naranja son la parte más importante de la organización, allí donde se concentra el poder en los expertos, ingenieros y técnicos que forman parte de la tecnoestructura. Como desde allí se desarrollan las ingenierías y los procesos de trabajos específicos

para cada cliente y obra, la organización tiende a una configuración que apetece mejor a una Burocracia Mecánica.

Los servicios de apoyo como de medicina laboral, quien efectúa los pre ocupacionales, pos y revisiones médicas y brinda asesoramientos a la firma, y el instituto de seguridad encargado de revisar los proyectos de trabajo para el cuidado del medio ambiente y la salud de los trabajadores como de presentarlos ante los organismos que lo exigen; están terciarizados y pintados de celeste. Distinto a la cumbre estratégica de color azul, que está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tengan poder sobre esta. Allí se encuentran personas encargadas de la responsabilidad general de la organización (director general), aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia (secretarios asistentes o comité ejecutivo).

Ahora bien, estos flujos e interrelaciones no siempre se expresan de forma lineal o respetan las jerarquías establecidas. A esta parte de la organización se la denomina informal y no se la dibuja en el organigrama pero sí se la puede estudiar con motivos de influenciarla a favor de la organización. Ésta aparece cuando en una empresa existe un grupo (o varios grupos) de empleados que coinciden en actividades comunes o en los mismos lugares, pero no implica que tengan relaciones líneales. Es lógico que cualquiera de estos acuda a los demás, cuando deban resolver una cuestión de trabajo en la que pueden ayudarse, a pesar de no tener relación jerárquica o departamental, o simplemente para comentar asuntos relacionados con la empresa. En resumen los factores que ayudan a la presencia de grupos informales son: la interacción provocada por la propia organización, la fluctuación del personal dentro de la empresa y los periodos de descanso en el trabajo. Esto en Omnitronic S.A. se da fuertemente en relaciones de trabajo entre el área administrativa y ciertos jefes de obra que a veces dependen fuertemente de tareas que inciden en los avances de la obra o solicitan apoyo a quienes están disponibles. Otra fuerte dependencia se forja entre la administración de Pan American y la Administración Central, ya que esta última tiene un poder de proceso o de conocimiento que moldea su comportamiento.

1.3 Análisis del puesto de trabajo de Jefe de Obra de la firma Omnitronic S.A.

En el nivel inferior de la organización están aquellos empleados quienes tienen mayor contacto con los clientes, aquellos que tienen intervención directa con la prestación de servicios. A cargo de quienes ejecutan los trabajos de obra están los jefes de obra, quienes dirigen las divisiones de obra para la cual fueron asignados.

Si bien en el anexo II se podrá observar el análisis y descripción de puesto que ofrece la firma Omnitronic S.A., a continuación, en la imagen XV se brinda un análisis ajustado del que propone la firma, resultado de un estudio y consultas con los mismos jefes de obra, el inmediato superior y las autoridades de la firma.

**OMNITRONIC SOCIEDAD ANONIMA**

Análisis y Descripción de puesto Jefe de Obra

- * Nombre del puesto: Jefe de Obra
- * Nivel jerárquico: 3er nivel.
- * Jefe inmediato: Jefe de área de obra y servicios de protección catódica
- * Subordinados a su cargo: operarios, técnicos y licenciados

2.- Descripción del puesto:

* Descripción genérica: se encarga de organizar y dirigir las obras que implican diseño, provisión, instalación, puesta en marcha y mantenimiento de equipos y sistemas de protección catódica.

* Descripción específica:

- Cumplir con el objetivo de la obra en los plazos y términos acordados con el cliente.
- Brindar soporte y asesoramiento al cliente en cuanto a lo relacionado con la obra en ejecución.
- Gestionar una administración de obra dentro del presupuesto y con los recursos previstos.
- Satisfacer al cliente propiciando una buena relación y buscando su fidelidad.
- Organizar y dirigir un equipo de personas cuidando su seguridad y salud en el trabajo.
- Dirigir y realizar las diferentes tareas de obra respetando las normativas y procedimientos de Seguridad en el trabajo establecidos por la Empresa y la Legislación vigente.
- Fomentar el uso de las normas de Salud y Seguridad por el Medio Ambiente legales y aquellas procesos seguros que propicia la firma.
- Reportar inmediatamente a Gerencia todos los accidentes, incidentes y daños materiales que pudieran suceder.
- Brindar entrenamiento sobre la prevención de accidentes e incidentes laborales y de cualquier impacto producido al medio ambiente.
- Asegurar que todo el personal a su cargo este adiestrado y que reciba la capacitación necesaria y suficiente para asegurar los objetivos previstos.
- Hacer entrega de los informes y documentación finales que se requieren presentar por obra ejecutada, y aquellos que solicita la administración para el funcionamiento de los procesos.

3.- Especificaciones del puesto:

- *Grado académico: Técnico o Ingeniero, preferentemente eléctrica/ electrónica/química
- *Otros estudios: cursos o capacitaciones de Protección Catódica y Revestimiento
- *Experiencia: 1 años en rubros relacionados a las empresas explotadoras de hidrocarburos
- *Competencias: iniciativa, responsabilidad, orientación a los resultados, liderazgo, gerenciamiento de obra comunicación y orientación al cliente.
- *Esfuerzo: Físico: 40%, Mental: 60%

Imagen XV: Análisis y descripción de puesto de jefe de obra de la firma Omnitronic S.A. Adaptación del análisis del puesto prestado por dicha empresa.

2. Evaluación de desempeño por competencia a los jefes de obra de la firma de Omnitronic S.A.

Ante la necesidad de mantenerse en el mercado como una empresa innovadora que ofrece calidad y seguridad en la realización de las obras que les encargan sus clientes, la firma Omnitronic S.A. se ha visto en la necesidad de mejorar el desempeño de sus empleados. Considerando siempre al recurso humano como el factor fundamental para prestar buenos servicios, decidió implementar, entre muchas otras técnicas, las evaluaciones de desempeño por competencias y de esta manera busca:

- Mejorar el desempeño por medio de la comunicación del alcance del puesto y los comportamientos que se requieren para desempeñarse correctamente,
- Facilitar las decisiones de ubicación y actualizar las compensaciones en dinero, y hasta otorgar incentivos económicos en base a determinantes más objetivos,
- Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo con el objetivo de mejorar el desempeño de los empleados,
- Y actualizar lo respectivo al diseño del puesto a los fines de asignar correctamente los deberes y obligaciones del cargo, y no sobrecargarlos con actividades poco relacionadas que interfieran en su desempeño.

Entre varias opciones de evaluación, Omnitronic S.A. accedió aplicar las evaluaciones de desempeño por competencias previo implementar un modelo de gestión de recurso humano en base a las competencias generales y específicas para cada puesto de trabajo. Esto se debe a que las autoridades de la empresa comprendieron las ventajas de este método, que posibilita medir el desempeño por medio de comportamientos observables que permite indicar en forma clara lo que se espera de los empleados. De esta manera se unifican los códigos de comunicación, es decir que todos los empleados interpretarán y hablarán haciendo uso de los mismos términos, logrando una mayor comprensión. Otros dos puntos a favor, es que este método ofrece una guía de comportamiento que indica a las personas como obtener un rendimiento alto, y por último facilita a los evaluadores la comparación del desempeño real con el deseado, simplificando las evaluaciones.

A su vez, la firma cuenta con una gran masa de empleados y entre ellos destaca los resultados positivos que logra cuando tiene a disposición jefes de obra competentes que manejan un equipo de trabajo, administran eficientemente recursos materiales y cumplen con los objetivos de las obras adjudicadas. Por lo que, las autoridades de la firma han decidido comenzar con la aplicación de las evaluaciones de desempeño en los jefes de obra, quienes ocupan un puesto clave en la organización.

2.1. Identificación de las competencias cardinales y específicas del puesto de trabajo de jefe de obra, y elaboración de un Diccionario de Competencias

De la visión y la misión en donde se expresa claramente los deseos de Omnitronic S.A. de posicionarse en el mercado como una empresa que está a la vanguardia de la mejor tecnología y procesos que brindan servicios relacionados al mantenimiento e instalación de sistemas de protección catódica que buscan satisfacer a sus clientes en un marco de calidad, cuidado de la salud de sus empleados y seguridad del medio ambiente, se pudo rescatar tres competencias generales, que serán requeridas en todo el personal de firma:

- **Iniciativa:** para actualizarse permanentemente de manera de brindar mejores productos a sus clientes, modernizar sus procesos y adaptarse a las nuevas tecnologías y formas de trabajo, el

personal de la firma debe contar con cierto empuje, ganas o brío por explorar lo desconocido, por innovar, o por buscar creativamente las soluciones a los problemas que puedan presentarse.

- **Orientación a los resultados:** en una industria donde se contratan las empresas para la realización de obras que se requieren en un tiempo y forma, es necesario que los empleados se preocupen por cumplir con lo acordado con los clientes. Pero para que ello ocurra, todo trabajador de la organización debe perseguir sus objetivos medios para alcanzar los objetivos fines y satisfacer a los clientes externos.
- **Responsabilidad:** la base de la política que Omnitronic S.A. fomenta para todo su personal es el cuidado por la calidad de su trabajo, la salud de sus trabajadores y la seguridad del medio ambiente, por lo que es indispensable que el personal de la firma aplique el concepto de responsabilidad en todo acto que desempeñe, o recurso que manipule y en todo aquello que lo rodea.

Del análisis de puesto que se obtuvo de Omnitronic S.A., se pudo distinguir las siguientes competencias:

- **Liderazgo:** los jefes de obra deben dirigir a un grupo de personas, por lo que es necesario que tengan la capacidad de influir en la mente de las mismas de manera de lograr que se trabaje tras la consecución de los objetivos propuesto por obra. Además son quienes deben conocer las fortalezas de los integrantes de su equipo y ponerlas en práctica, así como buscar obtener una sinergia tal de trabajo de manera de obtener los máximos resultados posibles.
- **Comunicación:** cada jefe de obra es quién debe traducir los deseos del cliente, las necesidades de los integrantes de su equipo de trabajo, solicitar a la administración los recursos que sean necesarios, y más, por lo que se puede concluir que se requiere que posean habilidad de comunicación y desarrollen constantemente canales de comunicación que permitan cumplir con su trabajo eficientemente.
- **Gerenciamiento de obra:** el jefe de obra es quién debe organizar las salidas a obra, procurar contar con los recursos necesarios y utilizarlos de la manera más eficientemente para llevar a cabo la misma. Entre los recursos se habla del capital humano preparado, los materiales y herramientas de trabajo, los permisos y documentación de trabajo, los elementos de seguridad, los vehículos y maquinarias en condiciones, etc. Para administrar todo esto deben: planificar, respetar y usar el presupuesto, organizar, controlar, y otras actividades más que podemos resumir en gerenciar la obra para la cual fueron asignados.
- **Orientación al Cliente:** otro punto importante del jefe de obra es el contacto que tiene con el cliente y el resultado de su trabajo influye directamente en la relación producto/satisfacción. El jefe de obra tiene la posibilidad y el deber de explorar y buscar satisfacer las necesidades

del cliente, como de llevar una buena relación con el mismo para no comprometer futuras contrataciones.

El Diccionario de Competencias de Omnitronic S.A. se creó a partir de este trabajo de investigación, con las competencias recién mencionadas y cada una se desglosó en grados de desarrollos que implican significados distintos. Este Diccionario se elaboró especialmente para los jefes de obra y actualmente se encuentra a disposición del personal de la empresa de forma digital sin posibilidad de modificación en una red pública dentro de la carpeta de Sistema de Gestión Integrado que promueve la empresa. Se presenta en formato de Excel en 7 solapas, de las cuales, las tres primeras en rojo se refieren a las competencias cardinales y las 4 siguientes en azul a las competencias específicas de los jefes de obras.

A continuación de la tabla I a la VII, se presentan las hojas de cálculo del archivo de Excel que conforman el Diccionario de Competencias:

Competencia: Iniciativa	
Definición:	Es la capacidad para presentar propuestas y sugerencias , adaptarse al cambio, y elaborar estrategias para provocar o desarrollar oportunidades.
Grado	Descripción
A	Capacidad para actuar proactivamente creando oportunidades y solucionando problemas a largo plazo.
B	Capacidad para elaborar planes o resolver situaciones en un mediano plazo, adaptandose eficientemente al cambio.
C	Capacidad para anticiparse en un corto plazo y solucionar situaciones de crisis. Aporta ideas en búsqueda de mejoras en la realida que se le presenta.
D	Capacidad para abordar situaciones que inevitablemente se le presentan, logrando adaptaciones mínimas al entorno.

Tabla I. Competencia cardinal: Iniciativa. Diccionario de Competencias

Diccionario de Competencias	
Fecha de elaboración: oct-11	
Competencia: Orientación a los resultados	
Definición:	Es la tendencia al logro de las metas dentro del marco de la estrategia organizacional, incluyendo la capacidad por administrar exitosamente los procesos de la empresa a fines de mejorar su productividad y obtener altos niveles de
Grado	Comportamientos ejemplificadores
A	Capacidad para incrementar la competitividad de la organización, superando ampliamente los estándares de rendimiento y resultado.
B	Capacidad para conseguir los objetivos propuestos, obteniendo excelentes resultados.
C	Capacidad para realizar actos que le permiten guiar su comportamiento y el de su grupo a la obtención del objetivo planeado, minimizando desvíos.
D	Capacidad para resolver situaciones más bien sencillas que van apareciendo a los fines de alcanzar lo planeado.

Tabla II. Competencia cardinal: Orientación a los resultados. Diccionario de Competencias

Diccionario de Competencias	
Fecha de elaboración: oct-11	
Competencia: Responsabilidad	
Definición:	Es un fuerte sentido de compromiso por la autodirección y deberes del puesto, como del cuidado por los recursos materiales y humanos, así como un fuerte respeto por las normas calidad, seguridad del personal y medio ambiente.
Grado	Comportamientos ejemplificadores
A	Capacidad de autodirigirse superando las expectativas ampliamente, utilizando y promoviendo un uso responsable de los recursos y prácticas seguras para el personal y el medio ambiente como un estilo de trabajo.
B	Capacidad para cumplir sus deberes con un alto grado de calidad, y fomentar las normas establecidas a los fines de cuidar la salud de los trabajadores, el medio ambiente y logrando un uso responsable de los recursos.
C	Capacidad de respetar las normas de seguridad y medio ambiente. También demuestra prolijidad por el cumplimiento en sus deberes de trabajo.
D	Capacidad para cumplir con sus obligaciones en los términos mínimos de aceptación, así como las normas de calidad, salud y seguridad que establece la empresa.

Tabla III. Competencia cardinal: Responsabilidad. Diccionario de Competencias

Diccionario de Competencias	
Fecha de elaboración: oct-11	
Competencia: Liderazgo	
Definición:	Es la habilidad para orientar la acción de los equipos de trabajo hacia resultados deseados, logrando el uso de las fortalezas de cada uno de manera de crear una sinergia.
Grado	Comportamientos ejemplificadores
A	Capacidad de orientar las habilidades del grupo a cargo, obteniendo un excelente rendimiento y consiguiendo superar los objetivos prefijados.
B	Capacidad para influir y motivar a los demás de manera de lograr siempre los objetivos perseguidos.
C	Capacidad para orientar al grupo a la meta que se desea llegar, minimizando los desvíos.
D	Capacidad de guiar a la gente que tiene a cargo para proyectos sencillos donde no se requiera grandes habilidades de líder.

Tabla IV. Competencia específica: Liderazgo. Diccionario de Competencias

Diccionario de Competencias	
oct-11	
Competencia Comunicación	
Definición:	Es la capacidad de distribuir la información relevante, exacta y oportuna, logrando un impacto deseado. Además se requiere de habilidad de escucha para lograr empatía ya sea con los jefes, pares y subordinados.
Grado	Comportamientos ejemplificadores
A	Capacidad para comprender, compartir y obtener información justa y necesaria con sus subordinados y áreas vecinas, logrando canales fluidos y eficientes que producen grandes beneficios.
B	Capacidad para transmitir información útil logrando buen impacto en la audiencia, así como obtener los datos que uno requiere para su trabajo.
C	Capacidad para compartir ideas y datos útiles con quienes se tiene contacto para lograr comunicación.
D	Capacidad de transmitir información pero con dificultad, perdiendo claridad en sus ideas o datos exigidos por sus superiores o aquellos que necesitan sus subordinados.

Tabla V. Competencia específica: Comunicación. Diccionario de Competencias

Diccionario de Competencias	
Fecha de elaboración: oct-11	
Competencia: Gerenciamiento de Obra	
Definición:	Es la capacidad para manejar el presupuesto y coordinar la obra asignada, logrando un uso eficiente y responsable de los recursos materiales que brinda la empresa.
Grado	Comportamientos ejemplificadores
A	Capacidad para respetar el presupuesto dentro de las posibilidades y coordinar las obras exitosamente, haciendo uso eficiente de las herramientas existentes e innovadoras, como del equipo a cargo.
B	Capacidad para llevar a cabo la obra asignada usando correctamente los recursos asignados, cumpliendo con lo previsto.
C	Capacidad para organizar obras con algo de ayuda brindada por parte de sus superiores, guiando al equipo a usar los recursos tras el objetivo previsto.
D	Capacidad de dar las mínimas instrucciones para llevar a cabo las tareas que se requieren para realizar una obra sencilla.

Tabla VI. Competencia específica: Gerenciamiento de Obra. Diccionario de Competencias

Diccionario de Competencias	
Fecha de elaboración: oct-11	
Competencia: Orientación al Cliente	
Definición:	Es la capacidad de explorar las necesidades y grado de satisfacción del cliente a los fines de mejorar la relación con los mismos y superar sus expectativas por medio de una mejora en la prestación de los servicios y generación de nuevos beneficios a bajos costos.
Grado	Comportamientos ejemplificadores
A	Capacida para conocer el negocio y los clientes en profundidad atendiendo sus necesidades y superando sus expectativas constantemente.
B	Capacidad para anticiparse en algo a las necesidades del cliente, logrando satisfacer los deseos detectados de los mismo.
C	Capacidad para comprender al cliente y resolver sus necesidades, cumpliendo con sus solicitudes más obvias.
D	Capacidad para tratar cordialmente al cliente e intetar satisfacer sus necesidades, no logrando siempre su satisfacción completa.

Tabla VII. Competencia específica: Orientación al Cliente. Diccionario de Competencias

2.2. Elaboración de un Diccionario de Comportamientos

Al igual que el Diccionario de Competencias, el Diccionario de Comportamientos es de fácil acceso para todo el personal de la firma y se encuentra en forma digital sin posibilidad de modificación en la red pública dentro de la carpeta de Sistema de Gestión Integrado. Este se elaboró a partir del Diccionario de Competencias y se llevó a cabo, solamente para los jefes de obra a los fines de aplicar las evaluaciones de desempeño por competencias en ellos.

Cada una de estas competencias presenta una breve descripción de su significado y está desglosada en cinco niveles que implican una instancia de desarrollo y un determinado puntaje:

- A Excelente: la persona ha logrado el máximo desarrollo posible de la misma, y esto implica 1 punto.
- B Muy bueno: la persona ha logrado desarrollar la competencia en un nivel muy alto, pero en un paso anterior al máximo. 0,75 puntos
- C Bueno: la persona se encuentra en un muy buen camino de desarrollo de la competencia y se le asigna 0,5 puntos
- D Regular: la persona está en los primeros pasos (o en proceso) de desarrollo de la competencia en cuestión. 0.25 puntos
- No desarrollada: la persona no ha desarrollado la competencia en ningún aspecto, para lo cual obtiene puntaje 0.

Más adelante, en las tablas número VIII a la XIV, se mostrarán las competencias del Diccionario de Comportamientos con cuatro ejemplos de comportamientos por grado de desarrollo.

2.3. Evaluación y cálculo del puntaje final

Previo a realizar la evaluación, se llevó a cabo un curso sobre los objetivos de la evaluación de desempeño, el método que se utilizaría, la periodicidad –que sería por obra-, los errores que se pueden cometer a la hora de evaluar, el formato y el canal de comunicación por el que se enviarían las evaluaciones. Este curso se dictó para todos los que participaron de alguna forma en las evaluaciones, a los fines de que el personal pudiese evacuar algunas dudas, reduciendo sus ansiedades. Así mismo las evaluaciones estuvieron acompañadas por un instructivo que resumió los puntos de la capacitación dada.

Como bien se ha mencionado, la firma Omnitronic S.A. comenzará por evaluar las competencias de los jefes de obra y dado que es la primera vez que la firma implementa un método como tal, comenzará con evaluaciones verticales del Jefe de Área de Obra y Protección Catódica y los mismos jefes al autoevaluarse. En este tipo de evaluaciones verticales hay un tercer evaluador: el inmediato superior del Jefe de Área, que en este caso práctico es el Director de la empresa, pero él no accedió a evaluar con la justificación del poco contacto que tiene con los evaluados.

Entonces en una primera instancia, para la realización de la evaluación por competencia de los jefes de obra se envía al Jefe de Área de Obra y Servicios de Protección Católica, un archivo de Excel que cuenta con:

- Instructivo: con los objetivos, conceptos de competencias y pasos para llevar a cabo la evaluación por competencias. Este presenta en la 1ra hoja de cálculo y está protegido para que no pueda modificarlo.

Diccionario de Comportamientos		
Fecha de elaboración: oct-11		
Competencia: Iniciativa		
Definición:	<ul style="list-style-type: none"> •Presentación de propuestas y sugerencias •Adaptabilidad al cambio •Detección de oportunidades y elaboración de estrategias 	
Grado	Comportamientos ejemplificadores	Puntuación
A Excelente	Presenta propuestas y cambios innovadores que producen transformaciones importantes. Se adelanta a posibles problemas y diseña estrategias buenas Detecta oportunidades de mejora para su área o negocio Motiva a sus colaboradores y los involucra en la toma de decisiones	1
B Muy Bueno	Elabora propuestas interesantes para su área y áreas vecinas Crea oportunidades y minimiza problemas a mediano plazo Resuelve las crisis surgidas en el corto y mediano plazo Se adapta fácilmente al cambio, creando nuevos procedimientos y formas de trabajo	0,75
C Bueno	Actúa rápidamente y toma decisiones oportunas Elabora planes para anticiparse a situaciones críticas . Resuelve los problemas, compartiendo con sus compañeros su experiencia Aportas ideas y sugerencias para cumplir con los objetivos del área.	0,5
D Regular	Lleva a cabo acciones ya planificadas, pudiendo realizar algunos ajustes. A veces propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a situaciones simples del entorno. Enfrenta los problemas cuando se le presentan. Reconoce oportunidades obvias y saca provecho para su trabajo.	0,25
No Desarrollada	No propone cambios innovadores en su trabajo, ni para el área. Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas. No se preocupa por buscar oportunidades de mejora. Ante cambios del entorno, responde con soluciones estandarizadas.	0

Tabla VIII. Competencia cardinal: Iniciativa. Diccionario de Comportamientos

Diccionario de Comportamientos
Fecha de elaboración: oct-11

Competencia: Orientación a los resultados

Definición:

- Capacidad de orientar todos sus actos al logro esperado
- Capacidad de administrar exitosamente los procesos de la empresa a fines de mejorar su productividad y satisfacción de los clientes
- Fijación de metas altas dentro del marco de la estrategia organizacional

Grado	Comportamientos ejemplificadores	Puntuación
A Excelente	Organiza y planifica actividades previendo incrementar competitividad de la organización y satisfacción a sus clientes Estimula y premia actitudes y acciones de sus colaboradores orientadas a promover la mejora continua Brinda permanentemente apoyo y sugerencia para mejorar la efectividad de los procesos y servicios brindados Fija para sí y para otros parámetros para superar los estándares de desempeño, así como recompensa esfuerzos y buenos resultados.	1
B Muy Bueno	Trabaja con objetivos claramente definidos y desafiantes Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos Resuelve situaciones donde se requieran modificaciones en pos de evitar importantes desvíos Ofrece orientación y feedback a sus pares y subordinados.	0,75
C Bueno	Ante insatisfacciones de su trabajo hace modificaciones específicas para conseguir ciertas mejorías Analiza la situación actual y establece planes para la satisfacción del cliente externo o interno Da asesoramiento a quien lo solicita para beneficiar el desempeño del grupo Chequea regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de los objetivos	0,5
D Regular	Logra comprometerse en los proyectos en los que participa y cumple con su parte eficientemente. Expresa frustración ante la ineficiencia o pérdida de tiempo pero no encara mejoras a menos que sean solicitadas Está atento a los tiempos de realización del trabajo Cumple adecuadamente con los procesos establecidos	0,25
No Desarrollada	Presenta dificultades para crear un ambiente propicio para estimular mejoras en su trabajo Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia Le cuesta cumplir con objetivos exigentes y tiempos de entrega de trabajos Ignora los datos producidos de la gestión y minimiza la información que provee	0

Tabla IX. Competencia cardinal: Orientación los resultados. Diccionario de Comportamientos

Diccionario de Comportamientos		
Fecha de elaboración: oct-11		
Competencia: Responsabilidad		
Definición:	<ul style="list-style-type: none"> •Compromiso por la autodirección y cuidado por los recursos materiales y humanos •Preparación de la documentación interna y externa •Cumplimiento de las normas de seguridad del personal y medio ambiente 	
Grado	Comportamientos ejemplificadores	Puntuación
A Excelente	Es conciente de la importancia de la autodirección y de sus compañeros para agregar valor a la empresa. Se fija altos objetivos, exigiéndose en plazos y mejorando la calidad del trabajo comprometido. Atiende rigurosamente a los plazos y elabora con suma calidad la documentación a presentar en la empresa y los clientes Muestra fuerte compromiso en el uso de las normas de seguridad para el personal y medio ambiente.	1
B Muy Bueno	Comprende la importancia de autodirigir un grupo y el peso de estas consecuencias. Su responsabilidad es acorde a su puesto de trabajo, aunque a veces supera las expectativas. Está siempre atento a cumplir con los plazos y calidad de los informes y documentación a presentar en la empresa y a los clientes Utiliza y fomenta el uso de las normas de seguridad para el personal y el medio ambiente.	0,75
C Bueno	Logra comprometerse en los proyectos en los que participa y cumple con su parte eficientemente. Trabaja en función de los objetivos planeados. Cumple con los plazos y calidad pactada en los informes y documentación a presentar. Cumple con las normas de seguridad para el personal y medio ambiente.	0,5
D Regular	Realiza sus tareas cuando cuenta con alto grado de apoyo de un par o superior. Sus trabajos suelen aceptarse en los mínimos términos de calidad. Cumple con los plazos pactados, pero tomando los márgenes de tolerancia previstos Cumple con las normas de seguridad mínimas.	0,25
No Desarrollada	Sus trabajos son pobres y difícilmente alcanzan los objetivos. Realiza las tareas a su ritmo y muchas veces demora la realización de obras. Le cuesta cumplir con plazos y calidad mínima prevista con la documentación a preparar. No cumple con todas las normas de seguridad para el personal y medio ambiente.	0

Tabla X. Competencia cardinal: Responsabilidad. Diccionario de Comportamientos

Diccionario de Comportamientos

Fecha de elaboración: oct-11

Competencia: Liderazgo

- Definición:
- Dirección de equipos de trabajo y orientación a los resultados
 - Sinergia y uso de las fortalezas de los miembros del equipo
 - Retroalimentación, compromiso y motivación

Grado	Comportamientos ejemplificadores	Puntuación
A Excelente	Promueve clima de fluida información, mutua confianza y sinergia grupal.	1
	Posee una visión estratégica, establece claramente los objetivos e indica el rumbo.	
	Crea compromiso en sus trabajadores, evalúa, motiva y retroalimenta.	
	Detecta con claridad y aprovecha las fortalezas de cada miembro.	
B Muy Bueno	Considera valiosos a los miembros del equipo y se comporta de manera de conservarlos dentro del equipo.	0,75
	Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.	
	Indica claramente las metas de las tareas subordinadas a la visión y misión de la organización.	
	Logra, con esfuerzo una buena comunicación en el grupo y entre los niveles organizativos.	
C Bueno	Orienta al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos.	0,5
	Encomienda a cada miembro del grupo algunas tareas y responsabilidades, pero mantiene todo bajo su estrecho control.	
	No interfiere en las relaciones del personal, excepto ante problemas que obstaculicen el desarrollo de la tarea.	
	Busca que los miembros de su equipo cuenten con las herramientas mínimas necesarias.	
D Regular	Organiza bien a su gente para proyectos sencillos.	0,25
	Brinda orientaciones básicas de procedimientos de trabajo.	
	Aparentemente mantiene un canal de comunicación.	
	Sólo si se le solicita actúa frente a posibilidades de capacitación y mejora.	
No Desarrollada	Se dirige con formalidad y distancia al grupo.	0
	Suma los informes finales de cada miembro y elabora individualmente el trabajo final.	
	Produce demoras en el trabajo, ya que no conoce las fortalezas de los miembros del equipo.	
	No facilita la comunicación, ni consigue que sus colaboradores participen de sus objetivos.	

Tabla XI. Competencia específica: Liderazgo. Diccionario de Comportamientos

Diccionario de Comportamientos

Fecha de elaboración: oct-11

Competencia Comunicación

- Definición:
- Distribución de la información relevante, exacta y oportuna
 - Efectividad e impacto de las ideas
 - Habilidad de escucha y empatía con los jefes, pares y subordinados

Grado	Comportamientos ejemplificadores	Puntuación
A Excelente	Comparte información relevante con sus colaboradores y entre áreas de la organización, retroalimentando. Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, impactando en la audiencia Obtiene y conoce información de otros que sirven de soporte para la toma de decisiones Escucha atentamente a los demás, con empatía y detecta requerimientos, emociones y necesidades	1
B Muy Bueno	Comparte información relevante con su gente Se preocupa por transmitir los objetivos planeados con claridad Presenta disposición para escuchar a los demás, y fácilmente interpreta lo que piensan y necesitan sus compañeros Verifica que el mensaje haya sido entendido, ajustando su manera de expresarse	0,75
C Bueno	Distribuye información pertinente con sus pares y colaboradores. Mantiene informados a sus colaboradores sobre tareas y avances. Trata de comprender las ideas del resto, cuestionando algunas situaciones. Da retroalimentación a sus empleados cuando se le requiere	0,5
D Regular	Es insuficiente la información que comparte con los demás. Transmite sus ideas e instrucciones con esfuerzo, y no se preocupa por obtener feedback. Utiliza poco los canales de comunicación entre los niveles jerárquicos. Sólo cuando hay emergencias o dificultades en las tareas, se preocupa por escuchar a los demás.	0,25
No Desarrollada	No comparte información relevante con otros. Presenta grandes dificultades para transmitir sus ideas y comunicar mensajes. No adapta el mensaje a la audiencia, ni verifica su comprensión. Considera que sólo sus opiniones son relevantes, minimiza y ridiculiza la opinión de los demás.	0

Tabla XII. Competencia específica: Comunicación. Diccionario de Comportamientos

Diccionario de Comportamientos		
Fecha de elaboración: oct-11		
Competencia: Gerenciamiento de Obra		
Definición:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del presupuesto y coordinación de obras • Eficiencia en la utilización de recursos materiales • Uso responsable y efectivo de los recursos de la empresa 	
Grado	Comportamientos ejemplificadores	Puntuación
A Excelente	Presupuesta y coordina obras exitosamente, haciendo uso de herramientas existentes e innovadoras. Establece criteriosamente las prioridades, usando creativamente los recursos para alcanzar los fines prefijados. Utiliza con máxima eficiencia y responsabilidad los recursos humanos y materiales de la empresa. Mantiene dirigido y motivado al grupo humano, escuchando y retroalimentando.	1
B Muy Bueno	Dirige e integra el trabajo ante tareas complejas. Planifica, listando y advirtiendo necesidades de recursos humanos y materiales. Hace seguimiento del desarrollo del trabajo para no desviarse de los objetivos planificados. Se compromete con el grupo, logrando buena comunicación y resultados.	0,75
C Bueno	Se organiza y comunica los alcances del proyecto, controlando el resultado. Administra los recursos que se hayan dispuesto en pos del objetivo. Hace aportes concretos para que el equipo no pierda de vista el objetivo. Brinda feedback para mejorar el desempeño, corregir y premiar.	0,5
D Regular	Maneja correctamente sus propios plazos, actividades, tiempos y gastos. Da intrucciones detalladas y sugerencias para el cumplimiento de las tareas. Realiza algunas acciones formales demostrando cuidado por los recursos. Cuando detecta que el equipo presenta un bajo desempeño, actúa para volver a motivarlos.	0,25
No Desarrollada	Encuentra dificultades para planear o redireccionar recursos ante cambios. Frecuentemente no cumple con los objetivos esperados del equipo. No es criterioso a la hora de asignar y cuidar responsablemente los recursos empleados. Se ocupa escasamente de mantener motivado al grupo y de evaluar su desempeño.	0

Tabla XIII. Competencia específica: Gerenciamiento de Obra. Diccionario de Comportamientos

Diccionario de Comportamientos

Fecha de elaboración: oct-11

Competencia: Orientación al Cliente

Definición:

- Exploración de las necesidades y grado de satisfacción del cliente
- Relación con los clientes y cumplimiento con los requerimientos del mismo.
- Mejoramiento de los servicios y generación de nuevos beneficios a bajo costo destinados a aumentar la satisfacción del cliente

Grado	Comportamientos ejemplificadores	Puntuación
A Excelente	Conoce el negocio y las verdaderas necesidades del cliente.	1
	Constantemente explora las necesidades del cliente e intenta satisfacerlo.	
	Logra que los clientes se sientan importantes, cumple con sus requerimientos y mantiene buena relación con ellos.	
	Frecuentemente propone nuevos beneficios, que a bajo costo incrementan considerablemente la satisfacción de los clientes.	
B Muy Bueno	Estudia en profundidad de las necesidades del cliente, explorando inquietudes y problemas.	0,75
	Asume la responsabilidad de resolver los problemas del cliente.	
	Hace más de lo que realmente el cliente espera y es proactivo.	
	Crea una importante relación con el cliente y hace todo lo que está a su alcance para satisfacerlo.	
C Bueno	Posee un trato cordial y amable con el cliente.	0,5
	Comprende rápidamente las necesidades del cliente y da respuesta a las mismas.	
	Se preocupa por dar seguimiento a las necesidades de los clientes para verificar su satisfacción.	
	Atiende a las solicitudes y requerimientos del cliente.	
D Regular	Es atento y respetuoso con los clientes.	0,25
	Responde rápidamente a problemas sencillos o solicitudes simples del cliente.	
	Muestra interés para corregir errores y mejorar la atención de sus clientes.	
	Releva los pedidos y solicitudes del cliente cuando toma contacto con ellos.	
No Desarrollada	No se preocupa por investigar las necesidades o expectativas del cliente.	0
	Brinda una respuesta negativa a los clientes y no soluciona los problemas que se presentan.	
	Tarda en dar respuesta a los cliente frente a situaciones de baja complejidad.	
	Tiene dificultades para interpretar los deseos del cliente y las necesidades del negocio.	

Tabla XIV. Competencia específica: Orientación al Cliente. Diccionario de Comportamientos

- Diccionario de Competencias: Si bien esta siempre a su alcance, para su comodidad, en las 7 siguientes hojas de Excel se les vuelve a colocar tanto las competencia cardinales como las específicas que se les exige a los jefe de obra. También se encuentra protegido para prohibir su modificación, ya que sólo servirá de lectura.
- Planilla para el registro de la “evaluación de desempeño por competencia” para cada evaluado. Serán tantas hojas de cálculo como jefe de obra hayan y dentro de las mismas solo se podrá modificar una columna que indica “califique aquí” del cuadro calificador, como explica su instructivo.

El procedimiento típico de las evaluaciones por competencias es que el jefe de área identifique los comportamientos de cada jefe de obra y los relacione a determinados ejemplos de un nivel logrado de desarrollo de competencia para lo cual le corresponde una puntuación anteriormente detallada. En el caso de que los ejemplos de comportamiento del evaluado correspondan a distintos grados, se acordó con las autoridades de la firma de promediar los puntajes y seleccionar el rango al que corresponda el resultado, por ejemplo si el promedio es 0,65 se encontraría dentro de la calificación de C Bueno.

Otro punto fue el cálculo del puntaje final, a lo cual a cada competencia se le asignó un porcentaje de importancia, siendo la suma el 100%. De esta manera se multiplicaba la calificación dada por el evaluador y el porcentaje de ponderación que puede ser definitivo en el resultado final del evaluado, así brindarle más peso a aquellas competencias que son más relevantes o más necesarias. Las autoridades de Omnitronic S.A. determinaron que cada competencia tenía igual importancia por el momento, por lo que cada competencia tiene un porcentaje de importancia del 14,3% ($100\%/7$) y ponderaría por igual el resultado final.

En el anexo III se encuentra el instructivo para el jefe de área de obra y servicios de protección catódica y se puede observar un ejemplo de evaluación y cálculo del puntaje final del evaluador AA al evaluado PP.

En la segunda instancia tenemos la autoevaluación de los jefes de obra, a quienes también se les envía un archivo de Excel con:

- Instructivo: con los objetivos, los conceptos de competencias y los pasos para llevar a cabo la evaluación por competencias. Esto se presenta en la primera hoja de cálculo y está protegido para que no puedan modificarlo.
- Diccionario de Competencias: Si bien esta siempre a su alcance, para su comodidad, en las 7 siguientes hojas de Excel se les vuelve a colocar tanto las competencia cardinales como las específicas que se les exige a los jefe de obra. También se encuentra protegido para prohibir su modificación, ya que sólo servirá de lectura.

- Planilla para el registro de la “autoevaluación de desempeño por competencia”. Dentro de las mismas solo se podrá modificar una columna que indica “califíquese aquí” del cuadro calificador, como se explica en el instructivo.

El jefe de obra al autoevaluarse ha recibido las mismas indicaciones que su superior: seleccionar sus comportamientos más frecuentes, identificarlos con los descriptos en el diccionario de comportamiento, y calificarse según los mismos. En el caso que sus comportamientos correspondan a distintos niveles tendrán la opción de promediar y seleccionar el puntaje así como se le explicó al jefe de área de obra y servicios de protección catódica.

En el anexo IV se podrá observar el instructivo para los jefes de obra y hay un ejemplo de autoevaluación y cálculo del puntaje final del evaluado PP.

Como se puede observar en los anexos III y IV, ya sea en la evaluación del jefe de área o en la autoevaluación ya figura el puntaje final de la calificación, y a la misma le corresponde una denominación que fue acordada con las autoridades a los fines de catalogar el resultado. De esta manera concluyeron que si la nota final es de 1 se lo calificará de "experto", menor 1 y hasta 0,75 de "distinguido", menor a 0,75 y hasta 0,5 de "normal", menor a 0,5 y hasta 0,25 de "en proceso", menor a 0,25 de "principiante" y cuando sea 0 de "no apto".

En la tabla número XV se resumen los resultados finales de las evaluaciones de desempeño, que se encuentran en el anexo III y las autoevaluaciones de los jefes de obra, que se encuentran en los anexos IV.

Nombre y Apellido	Puesto de Trabajo	Jefe inmediato superior	Obra que trabajo durante el periodo de prueba	Cantidad de personal a cargo	Resultado Final de la Evaluación tomada por el superior inmediato (Anexo III)	Resultado Final de la Autoevaluación de los jefes de obra (Anexo IV)
Cristián Baglione	Jefe de Obra	Jefe de Área de Obra y Servicios de Protección Catódica	YPF CIS DCGV	2	0,54	0,54
Carlos Peroche	Jefe de Obra	Jefe de Área de Obra y Servicios de Protección Catódica	CAMUZZI CIS DCVG	4	0,36	0,64
Sergio Szymanski	Jefe de Obra	Jefe de Área de Obra y Servicios de Protección Catódica	YPF CIPOLLETTI	6	0,57	0,64
Leonardo Martinelli	Jefe de Obra	Jefe de Área de Obra y Servicios de Protección Catódica	YPF CIS DCGV	10	0,46	0,32
Oscar Cordoba	Jefe de Obra	Jefe de Área de Obra y Servicios de Protección Catódica	CAMUZZI DISPERSORES /TECPETROL	3	0,39	0,54

Tabla XV: Resumen resultados finales de las evaluaciones y autoevaluaciones de los jefes de obra.

2.4 Comunicación de los resultados de la evaluación

En esta sección se procesarán los datos de las evaluaciones llevadas a cabo, a los fines de destacar los datos relevantes y que requieren especial atención, comparando los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas por el jefe de área de obra, las autoevaluaciones y el nivel de desarrollo mínimo requerido para el puesto de jefe de obra. Se busca obtener información útil para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos que establecieron las autoridades de la firma al decidir aplicar las evaluaciones de desempeño poniendo en práctica el concepto de competencia.

Resultados de Cristian Baglione

En el gráfico siguiente, número I, se comparan las calificaciones que le otorgó el jefe de Cristian Baglione con los niveles de desarrollo mínimos requeridos para el puesto de trabajo que ocupa. En el mismo se observa comportamientos adecuados que alcanzan el mínimo necesario en cada competencia, encontrando sólo una brecha positiva o a favor en la competencia comunicación de un nivel mayor: 0,75.

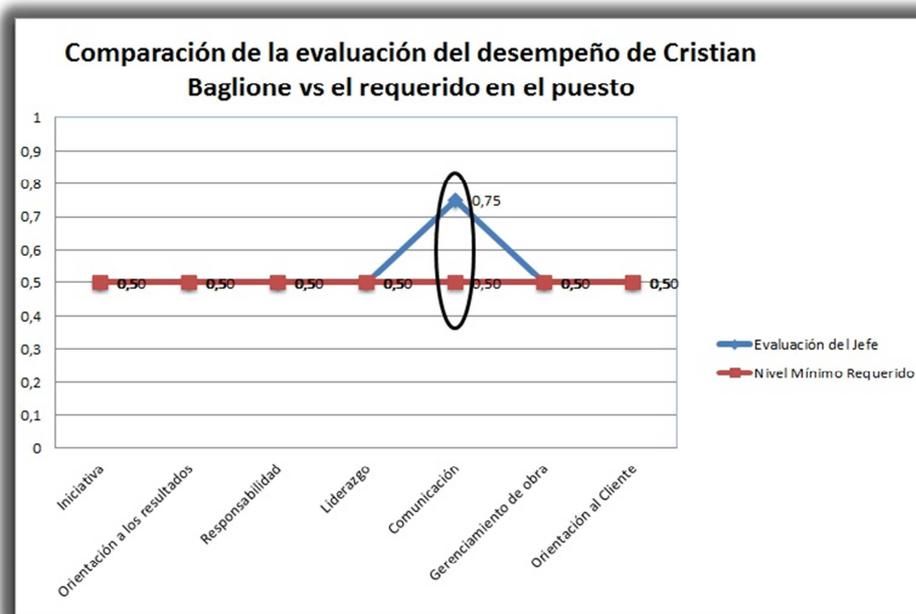


Gráfico I: Comparación de la evaluación del desempeño de Cristian Baglione vs el requerido en el puesto

Su puntaje final es de 0,54 entre 0 como mínimo y 1 como el máximo, superando apenas el promedio de los niveles exigidos (0.5) y por lo cual le corresponde ser catalogado como personal que presenta un desempeño normal que cumple con las exigencias mínimas requeridas para ese puesto de trabajo.

Luego se comparan las evaluaciones del jefe de Cristian Baglione con las autoevaluaciones, lo que permite determinar las diferencias entre las mismas y elaborar posibles conclusiones sobre las interpretaciones que hace el jefe de obra sobre su comportamiento. Ver gráfico a continuación, número II.

En orientación a los resultados y orientación al cliente, este jefe de obra percibe su comportamiento por debajo del nivel esperado, cuando su superior observa comportamientos que cumplen con el mínimo. En estos casos es posible que el empleado no sepa que su comportamiento es realmente bueno y lo que se recomienda es que el jefe de área felicite y refuerce su comportamiento, motivando por medios factibles la frecuencia o intensidad de los mismos. En cuanto a las competencias en que el empleado se ha asignado un puntaje superior a lo que demuestran sus

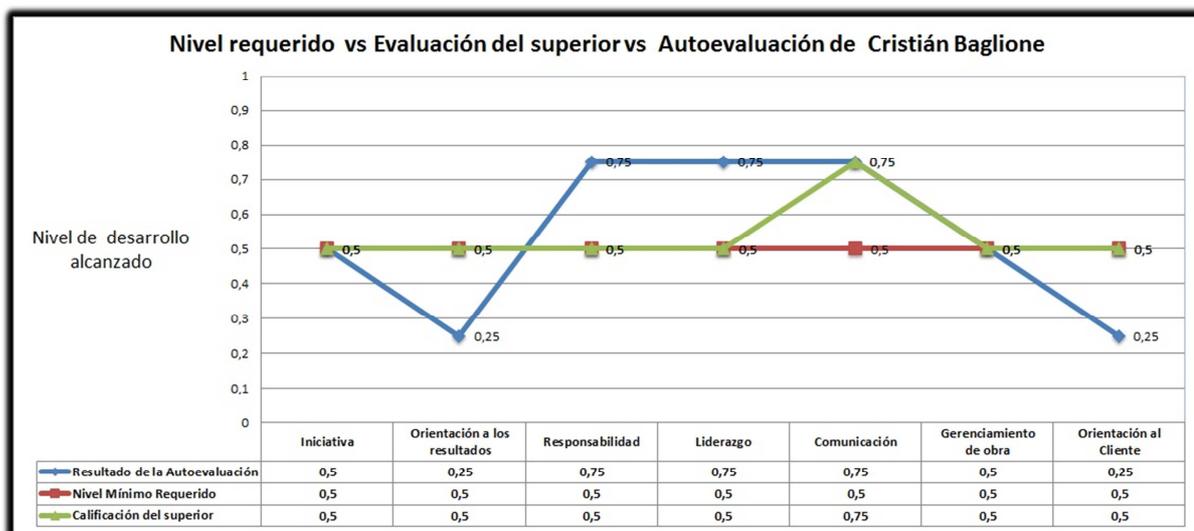


Gráfico II: Nivel requerido vs Evaluación de superior vs Autoevaluación de Cristián Baglione.

comportamientos, se sugiere poner a consideración en la entrevista de retroalimentación, algunos comportamientos buenos pero que no llegan al nivel B y explicar los motivos de esto ofreciendo ayuda al empleado para alcanzar mejores resultados. Ahora si bien, Cristián y su jefe han tenido diferencias a la hora de evaluar el desarrollo de ciertas competencias, ambos consideran que presenta un desempeño normal obteniendo de hecho el mismo puntaje final: 0,54.

Resultados de Carlos Peroche

En el caso de Carlos Peroche, son varias las competencias que no cumplen con el nivel de desarrollo requerido para el puesto. Iniciativa, responsabilidad, liderazgo y comunicación son competencias que recibieron una puntuación del 0,25, por debajo del 0,5 necesario. Ver gráfico III sobre comparación del desempeño Carlos Peroche vs el requerido en el puesto.

Como resultado, obtuvo una nota final de 0,36, por debajo del promedio del mínimo requerido (0,5), y por lo tanto se cataloga como un desempeño que se encuentra en proceso de desarrollo para alcanzar el nivel mínimo necesario para un correcto desenvolvimiento en el puesto.

A diferencia de los resultados que arrojó la evaluación que realizó el Jefe de Carlos, la autoevaluación presenta puntajes más altos, pero esto es común ya que uno tiende a ser más benévolo consigo mismo. De hecho el resultado final es de 0,64, una nota significativamente alta que si bien debe ser traducida en un desempeño bueno y normal dentro del sistema de evaluación que implementó la firma, no coincide con el de su superior inmediato.

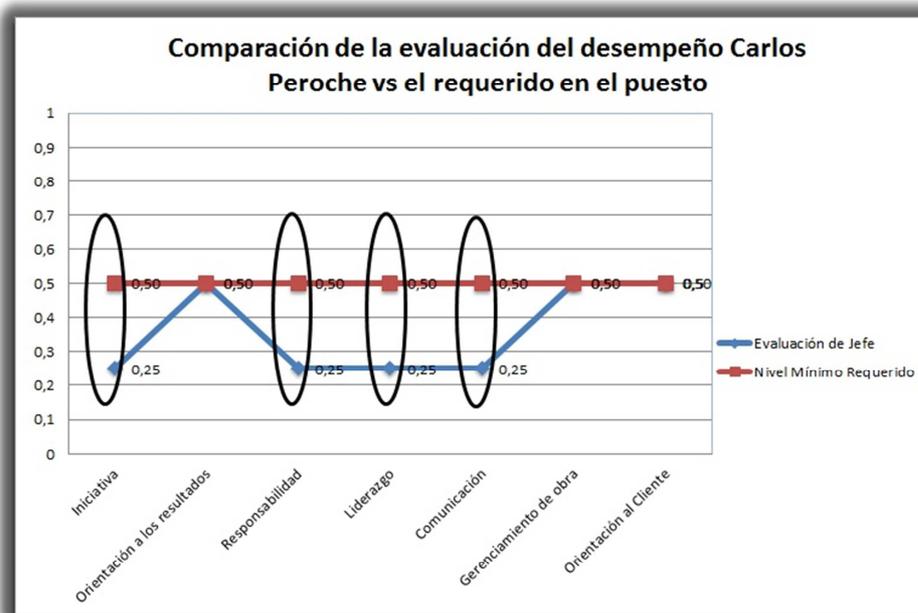


Gráfico III: Comparación de la evaluación del desempeño de Carlos Peroche vs el requerido en el puesto.

En el siguiente gráfico, número IV, se pueden observar las brechas entre ambas evaluaciones, entre lo que se destaca ciertas competencias con diferencias importantes, de 0,5 como: responsabilidad, liderazgo y comunicación.

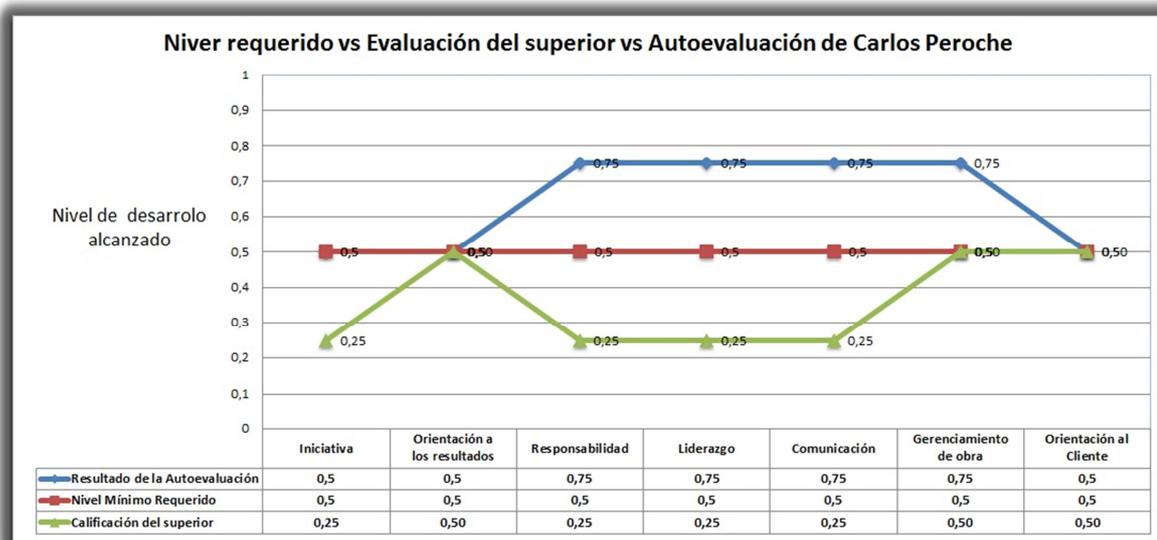


Gráfico IV: Nivel requerido vs Evaluación del superior vs Autoevaluación de Carlos Peroche.

Para estos casos se recomienda tener una charla aclaratoria de los alcances, deberes y obligaciones del puesto y establecer objetivos personales de mejora. Esto se sugiere acompañar con capacitaciones sobre como influenciar y tratar al personal para cumplir con los plazos y condiciones de entrega de los trabajos de obra, y hasta que información se debe comunicar estableciendo canales eficientes que permitan fluidez en los procesos comunes de la empresa.

Resultados de Sergio Szymanski

Sergio ha obtenido buenas calificaciones superando el mínimo requerido en las competencias de responsabilidad y comunicación, logrando destacar en su trabajo estas dos competencias fuertes en él. En el resto cumple con los mínimos del 0,5 exigidos. Ver gráfico V.

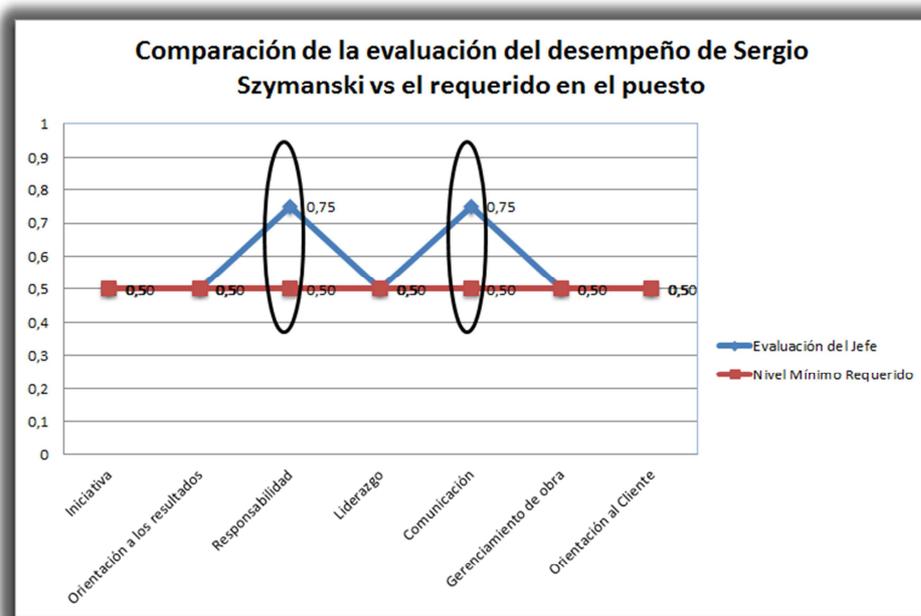


Gráfico V: Comparación de la evaluación del desempeño de Sergio Szymanski vs el requerido en el puesto.

En cuanto a su nota final, alcanzó un 0,57, y si bien corresponde a un comportamiento normal que cumple lo necesario para ocupar el puesto de jefe de obra, hay algunas competencias que se han visto superadas en su rendimiento y levantan su puntaje demostrando un potencial prometedor en el empleado.

En la autoevaluación Sergio se terminó calificando en 0,64, una nota alta pero sigue coincidiendo con el desempeño normal y bueno que arrojó la evaluación de su superior. En el gráfico VI, se podrán ver sólo dos brechas que han diferido en las calificaciones de los evaluadores anteriormente mencionados.

En las competencias de orientación a los resultados y liderazgo nótese una mayor calificación por parte del evaluado, si estos casos se consideran como una sobrecalificación, se recomienda que en la charla de retroalimentación se seleccionen algunos ejemplos de conductas y se comente porque no corresponde a comportamientos de desarrollo B y como podría hacer para mejorarlos. A su vez deben felicitarse los niveles conseguidos hasta pueden premiarse las más altas, todo esto a los fines de mantenerlas o mejorarlas. Téngase en cuenta que este empleado tiene perspectivas muy alentadoras y hay que acompañarlo en su crecimiento proporcionándole las herramientas necesarias.

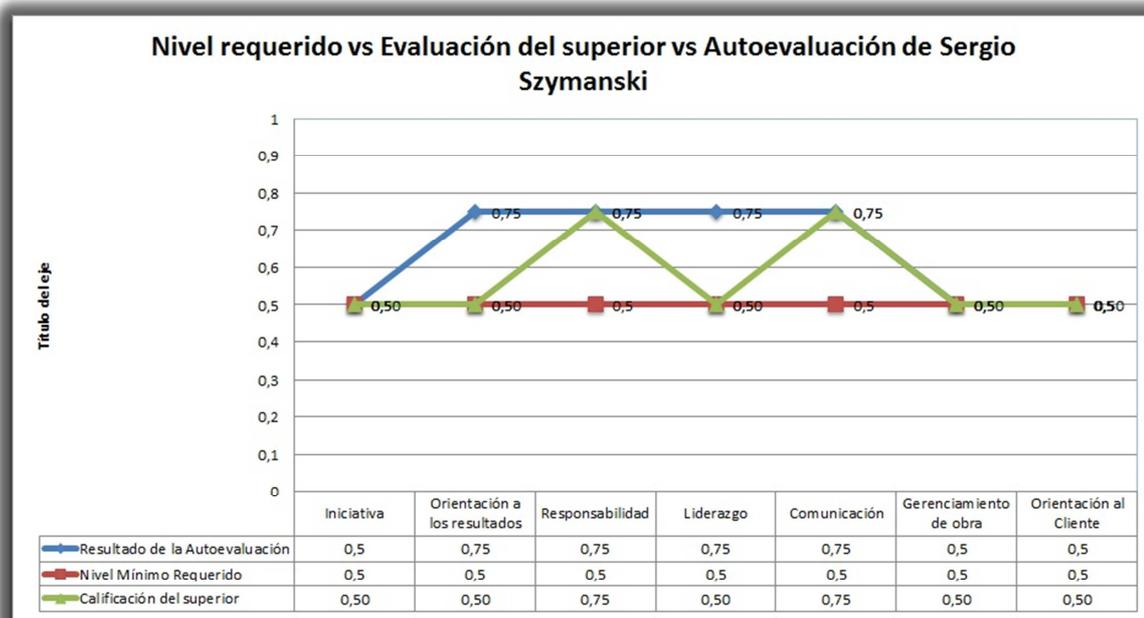


Gráfico VI: Nivel requerido vs Evaluación del superior vs Autoevaluación de Sergio Szymanski.

Resultados de Leonardo Martinelli

Según los resultados que arroja la evaluación del superior de Leonardo, este jefe de obra ha logrado cumplir con el mínimo de todas las competencias, excepto en la orientación al cliente que se sitúa en una nota inferior a la mínima necesaria de 0,5. Ver gráfico de puntos VII.

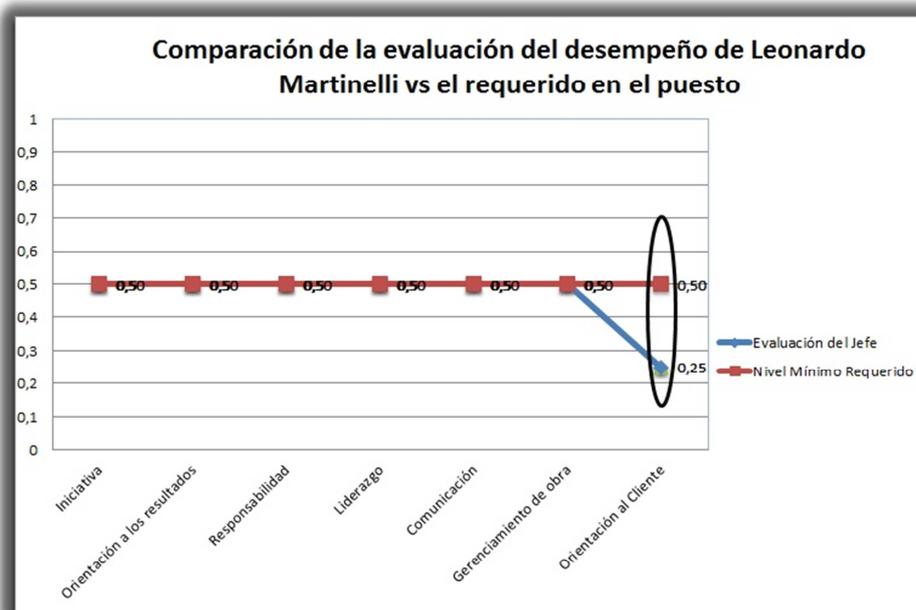


Gráfico VII: Comparación de la evaluación del desempeño de Leonardo Martinelli vs el requerido en el puesto.

De esta manera, su puntaje final se encuentra justo por abajo del promedio requerido, 0,46 contra 0,5; que implica una calificación que nos indica que su desempeño está en proceso a alcanzar lo mínimo que se espera de ellos, pero se debe entender como que está muy cerca de ello.

En cuanto a su comparación con la autoevaluación como se ve en el gráfico VIII, arroja un resultado muy atípico: en casi todas las competencias el evaluado se ha calificado con notas más bajas que el mínimo exigido y la nota de su superior. En la autoevaluación su nota final fue de 0,32, lo que si bien coincide con el tramo de desempeño en proceso de desarrollo que resultó de la evaluación de su superior, está notablemente inferior.

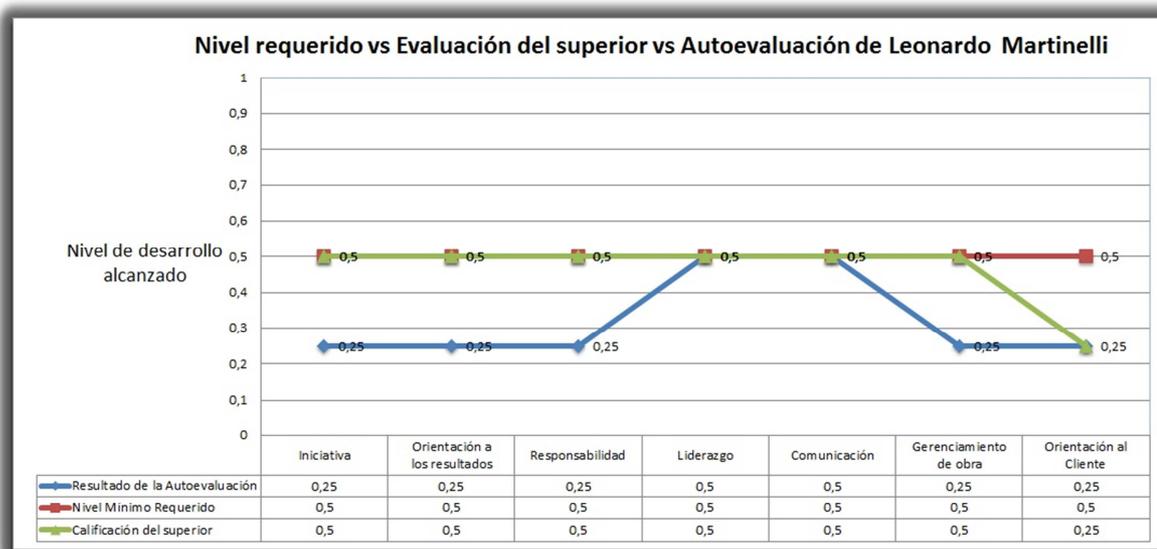


Gráfico VIII: Nivel requerido vs Evaluación del superior vs Autoevaluación de Leonardo Martinelli.

En este caso se debe revisar si la autoestima del empleado está muy baja en cuanto a su desempeño o las descripciones de los comportamientos estén correctamente formuladas. Como en las demás evaluaciones no ha sucedido esto, este trabajo se inclinará por lo primero recomendando comenzar con una charla de retroalimentación indicando y describiendo los comportamientos que presenta y cumplen con lo requerido. Así mismo debe felicitarse por los niveles cumplidos y lograr un compromiso y esfuerzo por aquel que falta: orientación al cliente, y por último en la misma reunión debe ofrecerse ayuda para superarse en todas dándole seguridad a esta persona de que tiene capacidad para hacerlo. Más allá de la entrevista, para trabajar en la competencia de orientación al cliente se puede entrenar al jefe de como escuchar e indagar en las necesidades del cliente hasta ofrecerles herramientas para tratar de solucionar las mismas en tiempo y forma.

Resultados Oscar Córdoba

En el caso de Oscar se encuentran tres competencias por debajo del mínimo requerido: iniciativa, orientación a los resultados y gerenciamiento de obra. Ver gráfico número IX.

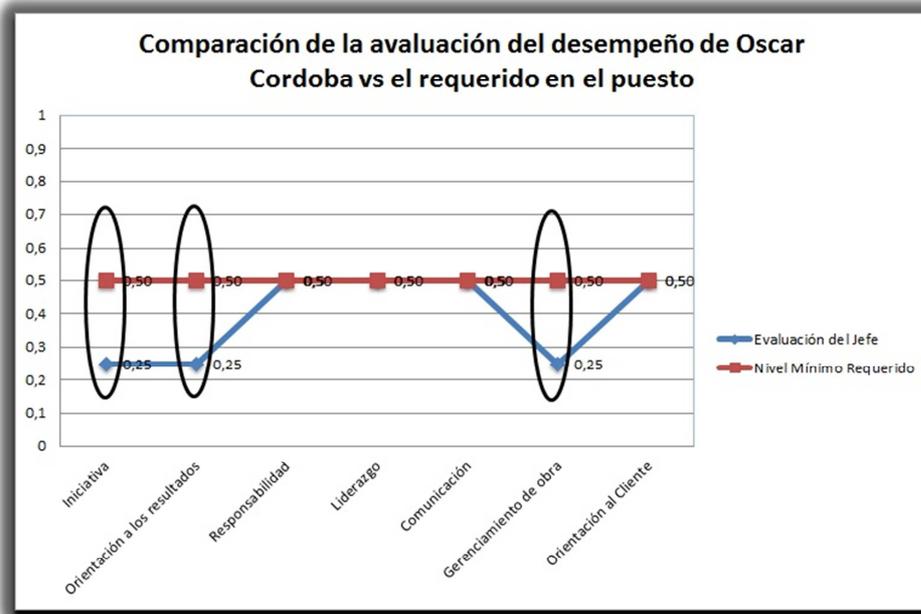


Gráfico IX: Comparación de la evaluación del desempeño de Oscar Cordoba vs el requerido en el puesto.

La calificación final de este jefe de obra es 0,39 que indica que su desempeño se encuentra en desarrollo para alcanzar los niveles mínimos requeridos, y de todos es el empleado que más baja calificación ha tenido.

A comparación de la evaluación de su superior, la autoevaluación arrojó una nota final del 0,54, que se traduce en un desempeño normal y supera en un grado de desarrollo a la primera. En el gráfico número X se pueden observar grandes diferencias que presentan estas evaluaciones. Los márgenes más importantes los tienen las competencias de iniciativa, orientación a los resultados y gerenciamiento de obra que tienen un 0,5 de distancia entre la calificación de su jefe y la propia.

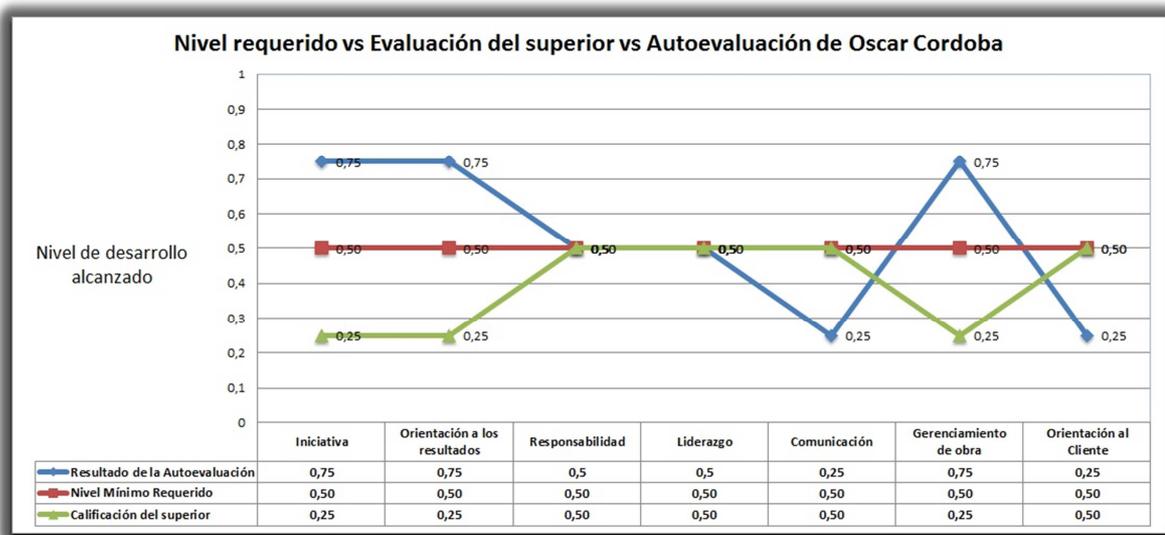


Gráfico X: Nivel requerido vs Evaluación del superior vs Autoevaluación de Oscar Cordoba.

En contraste con las brechas encontradas en el párrafo anterior, está la comunicación y la orientación al cliente donde se consideró que cumple con el mínimo, pero el trabajador se nota débil en estas competencias. Es posible que el empleado enfrente esta situación por una serie de erróneas interpretaciones que hace sobre su comportamiento y que no es lo mismo que se requiere, con lo cual hay que reforzar las explicaciones del alcance del puesto y acompañarlo con capacitaciones que lo ayuden a administrar los recursos en pos de cumplir con los objetivos previstos por obra. Otro punto a tratar con este empleado es el tema de las motivaciones e incentivos, que aparentemente no son suficientes para provocar determinados conductas necesarias en la competencia iniciativa.

Informe consolidado de las evaluaciones por competencias

A continuación en el gráfico número XI, se podrán determinar las competencias que en promedio los jefes de obra no superan o igualan el mínimo requerido y sobre las cuales se pueden ofrecer herramientas de mejora, capacitaciones o guía si se promueve una situación de autodesarrollo. Esto último se puede aplicar para todos los jefes en su conjunto, ya que si bien algunos cumplen con lo necesario, pueden mejorar su desempeño superándose; o se puede brindar algo más personalizado trabajando con los jefe que no presentan un desempeño deseado en determinadas competencias.

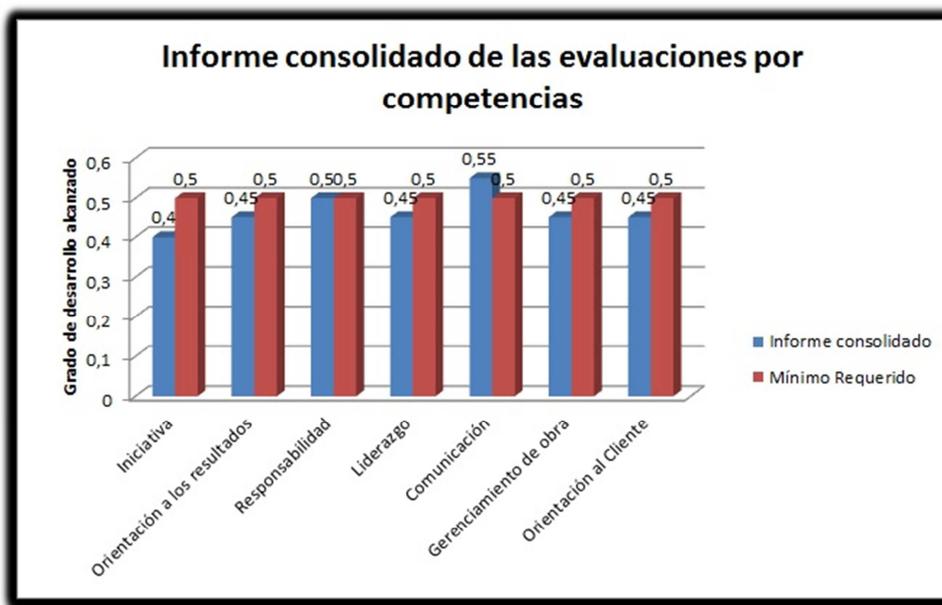


Gráfico XI: Informe consolidado de las evaluaciones por competencias.

La competencia iniciativa es la que requiere especial atención ya que tiene el promedio más bajo con 0,4 y está 0,1 por debajo del mínimo. En este caso se sugiere indagar en la entrevista si es una cuestión de motivación o están muy acostumbrados a sólo servir a órdenes directas de sus superiores. En la misma reunión es aconsejable invitarlos a tomar iniciativa en ciertos aspectos en que se crea

conveniente, y a demostrarse abiertos e interesados ante propuestas y sugerencias que pueda aportar el empleado.

Otra competencia con promedio más bajo que el mínimo es orientación a los resultados, y esta es una competencia que tiene que ver con la fijación de objetivos claros por la cual se puede entrenar al empleado a establecerlos y a mediar con metas intermedias para facilitar su concreción. En la misma situación se encuentra la competencia de liderazgo, y para mejorarla se podría planificar capacitaciones sobre técnicas que faciliten la dirección y el uso inteligente de las fortalezas de las personas que conforman el equipo tras el logro del objetivo. Otra competencia con promedio de 0,45 es la de gerenciamiento de obra que está muy relacionada con las otras dos anteriores, y en esta ocasión se puede recomendar que su superior o personal preparado acompañe al jefe de obra en la planificación o programación de algunas obras para que obtenga mayor experiencia. Y por último, y con el mismo puntaje se encuentra la competencia de orientación al cliente, otra competencia que puede enriquecerse con algunas técnicas de identificación de las necesidades del cliente, como ofrecer medios para dar tratamiento y buscar satisfacer las mismas, hasta organizar reuniones previas al inicio o durante la obra relevando pedidos del cliente.

Sólo dos promedios han logrado alcanzar el mínimo requerido, y uno de ellos pertenece a la competencia responsabilidad, y justamente esta es clave para la organización por lo que tiene que ver con el compromiso por la salud de los trabajadores y seguridad del medio ambiente que promueve la empresa. Otro punto que también incluye es el cumplimiento en los trabajos e informes en los plazos y calidad pautados. Al ser tan importante, se recomienda continuar con las capacitaciones y tratamientos que se están llevando con las normas ISO y la aplicación de su Sistema de Gestión Integrado, que han demostrado resultados. La otra competencia es comunicación, y no menos relevante que las demás, es fundamental para articular el resto. Siempre es positivo y recomendable reforzar esta competencia estableciendo canales factibles y seguros con formatos prefijados para asegurar un eficiente intercambio de datos, y promoviendo reuniones, hasta charlas informales.

Comparación de los resultados de todos los jefes de obra

Como se podrá observar en el siguiente gráfico de barras, número XII, se encuentra la comparación de los resultados de la calificación de los jefes de obra por competencia requerida en su puesto de trabajo (llevada a cabo por el jefe de área de obra y protección catódica). Esto es con motivo de destacar aquellos empleados con desempeño superiores, permitiendo un ranking que facilite decisiones de compensación y premiación por su trabajo. Además es oportuno aprovechar tales datos para asignar obras de clientes claves y proyectos comprometedores para la firma a jefes que sean más capaces o sea más probable que obtengan resultados exitosos en sus trabajos.

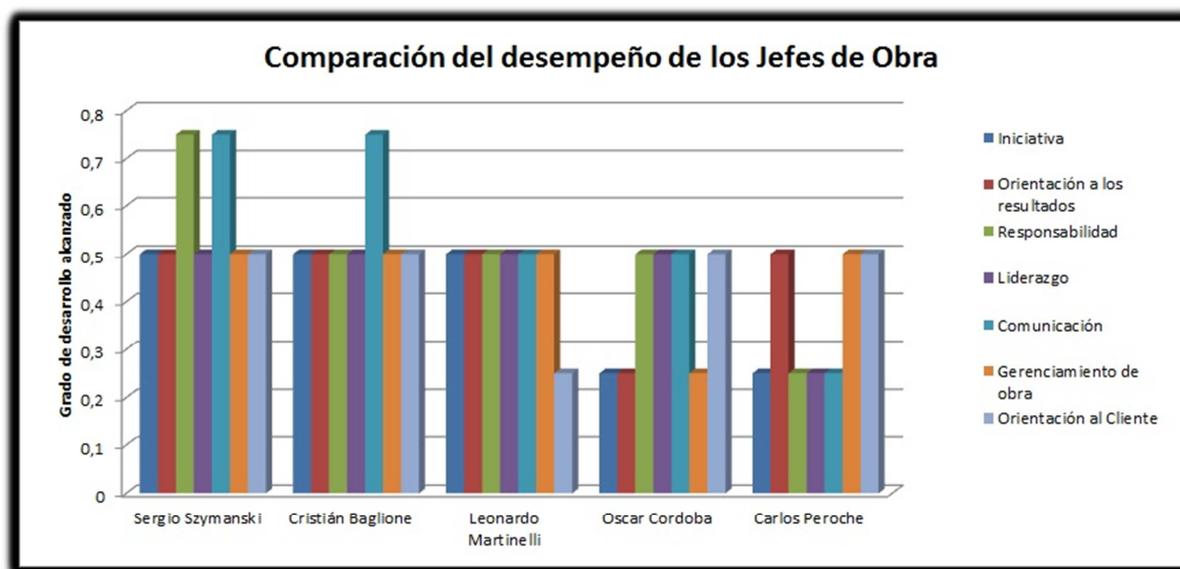


Gráfico XII: Comparación del desempeño de los jefes de obra.

En el gráfico anterior, aquellos jefes que han demostrado mejor desempeño están ordenados de izquierda a derecha, por lo que fácilmente se distingue que Sergio ha obtenido los mejores resultados con dos competencias sobresalientes (responsabilidad y comunicación), le sigue Cristian con sólo una que supera el mínimo requerido (comunicación), luego con casi todas cumpliendo con el nivel necesario se encuentra Leonardo, Oscar con tres competencias débiles (iniciativa, orientación a los resultados y gerenciamiento de obra), y muy cerca pero a lo último se encuentra Carlos con cuatro de siete competencias bajo el grado de desarrollo requerido.

CONCLUSIÓN

Las evaluaciones por competencia permitieron medir los desempeños de los jefes de obra de la firma Omnitronic S.A. a partir de la identificación de comportamientos observables. Gracias a este sistema de evaluación se pudo determinar los niveles de desarrollo alcanzados por cada jefe en cada competencia, y calcular un puntaje final que arrojó un resultado global del rendimiento contenido entre “no apto” hasta “un excelente”.

Previo a realizar estas evaluaciones la firma tuvo que aplicar un modelo por competencia que consistió en identificar las competencias generales y específicas necesarias para asegurar un correcto desempeño en el puesto de trabajo, codificando el Diccionario de Competencias y de Comportamientos. También, se tuvo que establecer los niveles de desarrollo requeridos para cada competencia de los jefes de obra y en este caso, las autoridades estudiaron y acordaron que en todas se necesitaba un grado “Bueno” de puntaje 0,5.

Debido a que Omnitronic S.A. nunca había implementado evaluaciones para medir los rendimientos de sus empleados antes de este trabajo de investigación, se aplicó un sistema de

evaluaciones de desempeño por competencias en forma vertical. En este, intervino el jefe inmediato superior del evaluado: jefe de área de obra y servicio de protección catódica, y los jefes de obras al autoevaluarse, quienes llevan a cabo los proyectos de ingeniería, instalación, montaje o mantenimiento de los sistemas de protección catódica. Cuando son evaluaciones verticales, el Director, superior directo del jefe de área siguiendo la línea jerárquica, debería participar, pero no accedió explicando que mantiene escaso contacto con los jefes de obra y su trabajo. En cuanto a su implementación fue bastante sencilla, ya que se distribuyeron archivos digitalizados que contenían el instructivo, el Diccionario de Comportamientos y un cuadro calificador donde debían seleccionar las calificaciones posibles de cada competencia: no desarrollada, regular, bueno, muy bueno y excelente. A cada uno de esto corresponde un puntaje numérico que ponderados, arrojan una nota final.

En el caso de las evaluaciones realizadas por el jefe de área de obra y servicios de protección catódica, se pudo llevar a cabo una escala de los resultados finales obtenidos, entre 1 como máximo y 0 como mínimo, según se muestra en la siguiente tabla número XVI:

N°	Jefe de Obra	Nota final
1	Sergio Szymanski	0,57
2	Cristián Baglione	0,54
3	Leonardo Martinelli	0,46
4	Oscar Cordoba	0,39
5	Carlos Peroche	0,36

Tabla XVI: Escala de los resultados finales de las evaluaciones de los jefes de obra

Los dos primeros puntajes corresponden a catalogaciones de un “desempeño normal” y los otros tres a un “desempeño en proceso”, sin embargo ninguno ha obtenido resultados finales extremos que impliquen calificantes de “expertos” o “distinguidos”, o por el contrario de “principiante” o “no apto”. También indica que hay jefes que no se desempeñaron sobre los mínimos requeridos de 0,5, y son los que necesitan desarrollar algunas competencias para no comprometer los recursos de la organización o la satisfacción de los clientes. En cuanto al ranking que ha arrojado esta comparación entre los jefes de obra, se sugiere aprovechar esta información para establecer un régimen de carrera de formación profesional, una política de compensaciones y/o premiaciones por rendimiento, o hasta simplemente tenerla en cuenta a la hora de asignar una obra comprometedoras o importantes para la firma.

La aplicación de las autoevaluaciones demostró resultados finales más altos que los de su superior en el 60% de los casos. Distinto fue, por ejemplo, el caso de Cristián Baglione cuya nota final coincidió, pero no así en las de sus calificaciones individuales por competencias. Es por este motivo que se sugiere aprovechar la entrevista de retroalimentación para aclarar porque los comportamientos no han sido suficientes en algunos casos o porque sí lo han sido en otros, proporcionando herramientas y apoyo, como felicitando o premiando cuando así corresponda. Si bien, este método es

reconocido por reducir más que muchos otros los errores de subjetividad al comparar hechos observables y concretos, se debe entender que uno al momento de evaluarse es más benévolo consigo mismo. Lo que no concuerda es cuando hay casos, como el de Leonardo Martinelli, en donde él se ha calificado muy por debajo de su superior, y por ello es necesario acordar con él una reunión para revisar los motivos de esas diferencias. Igualmente estas autoevaluaciones han sido de mucha ayuda, para reforzar la comunicación de los alcances y obligaciones del puesto.

En el análisis que se hizo por jefe de obra se determinaron necesidades individuales de desarrollo y el caso más complejo lo presentó Carlos Peroche con competencias como iniciativa, responsabilidad, liderazgo y comunicación bajo el mínimo necesario. Respectivamente se sugiere:

- Revisar los temas en los que el jefe de obra debería intervenir y anticiparse para su solución en la entrevista de retroalimentación. Otra alternativa es invitarlo a listar posibles problemas antes de salir a obra y elaborar posibles estrategias o soluciones como ejercicio de rutina.
- Estudiar la programación de las actividades de obra para conseguir mejoras en términos de calidad y plazos. También sería positivo, colocar incentivos, como: mejoras salariales o tiempos de descanso.
- Implementar cursos de coaching para desarrollar habilidades conductuales propias del liderazgo, que se traduce en influenciar a las personas que se tiene a cargo para conseguir los resultados deseados, identificar las fortalezas de los integrantes del equipo de trabajo para orientarlas tras el objetivo, mejorar la comunicación y la habilidad de escucha, despertar el cuidado e interés por el crecimiento de su grupo de trabajo y otros aspectos que serán de utilidad para el jefe de obra.
- Identificar qué información es oportuna, exacta y confiable para transmitir a las distintas áreas que lo requieren durante la entrevista de retroalimentación y seguirlo ejercitando después. También es recomendable establecer reuniones previas y durante la ejecución de obra para mejorar la obtención de datos o en caso de no ser posible exigir un formato de informes periódicos.

Oscar Cordoba obtuvo tres puntuaciones bajo el mínimo en las competencias de iniciativa, orientación a los resultados y gerenciamiento de obra, y para mejorarlas se recomienda:

- Entrevistar, para identificar cuáles son sus motivaciones en un intento de incentivarlo en pos de lograr comportamientos proactivos y no reactivos. Invitarlo a listar posibles problemas u oportunidades que puedan aparecer antes de salir a obra y estudiar las soluciones o tratamientos factibles.
- Acordar, durante la entrevista de retroalimentación, objetivos personales de cumplimiento de los trabajos acordados con cliente, en cuanto a plazos, productividad y calidad. También, se sugiere establecer junto al jefe de obra resultados medios que deberá ir alcanzando para

facilitar su tarea final, y revisarlos periódicamente estudiando sus desvíos y determinando las causas para atacar el problema. Otra forma es ofrecer incentivos monetarios, en especie o alargando su tiempo de descanso por meta lograda, a él y a su equipo de trabajo.

- Administrar eficientemente los recursos materiales y humanos, organizar correctamente las actividades, y cumplir con los objetivos de la obra dentro de lo presupuestado, se puede mejorar en base a la experiencia de uno mismo y la de otros. Para ello, se sugiere solicitar que acompañe a algún compañero que tenga muy desarrollada esta competencia, en la planificación y ejecución de alguna obra o hasta aplicar un benchmarking externo con empresas que la firma tenga buena relación.

Leonardo Martinelli sólo posee una competencia que no cumple con el nivel exigido de desarrollo, que es: orientación al cliente, y para ayudarlo se propone entrenarlo de manera que no sólo identifique las necesidades del cliente, sino que se anticipe a los requerimientos del mismo. Así también es necesario establecer un procedimiento de trabajo que contenga las actividades posteriores a las salidas a obra como la preparación de informes y el seguimiento o control de los resultados del trabajo. Otra posibilidad es hacerlo participar en las encuestas de satisfacción al cliente y comunicarle los resultados para que pueda reflexionar sobre los mismos y mejorar en los puntos en los que intervenga.

Los otros dos jefes de obra no han obtenido resultados bajos, pero eso no significa que no puedan reforzar sus comportamientos gracias a la implementación o participación en algunas de las actividades que más arriba se recomendaron. De hecho, para aprovechar la inversión de los recursos o el tiempo que la empresa podrá dedicarle a una competencia, se elaboró un informe consolidado que determinó: que en promedio sólo las competencias responsabilidad -alcanzando justo el mínimo- y comunicación -superando en sólo 0,05 el mínimo- cumplen con lo exigido, y el resto se encuentra por debajo del 0,5. Por lo que si se pensara en elaborar un proyecto de desarrollo de desempeño global de los jefes de obra, se sugiere establecer prioridades y empezar con las competencias más críticas como iniciativa, que es aquella que se encuentra con promedio más bajo: 0,4. Luego con 0,45 se puede planificar o brindar tratamiento a las competencias de orientación a los resultados, liderazgo, gerenciamiento de obra y orientación al cliente, como se recomendó en el apartado 2.4.

Esta herramienta de evaluación ha permitido medir el desempeño de los jefes de obra de la empresa Omnitronic S.A., resultando la determinación de los grados de desarrollo alcanzados por competencia. Además al implementar los conceptos de competencias surgió la oportunidad de mejorar la comunicación de las funciones del puesto, unificar el lenguaje de las exigencias del mismo y facilitar a los evaluadores la comparación del desempeño real con el deseado. A su vez, las notas finales y las calificaciones individuales por competencias, de las evaluaciones y las autoevaluaciones sirvieron como base de datos para procesar una importante información que será de mucha utilidad para la toma de decisiones en la organización. De ahora en adelante, la firma deberá estudiar la

posibilidad de utilizar tal información e invertir sus recursos en pos de continuar buscando el cambio que desea: mejorar el desempeño de sus empleados. También está en ella la decisión de seguir implementando este tipo de evaluaciones por competencia para perfeccionarla y llevarla a otros niveles que implican mayores beneficios, como son las evaluaciones de 180° o 360°.

BIBLIOGRAFÍA

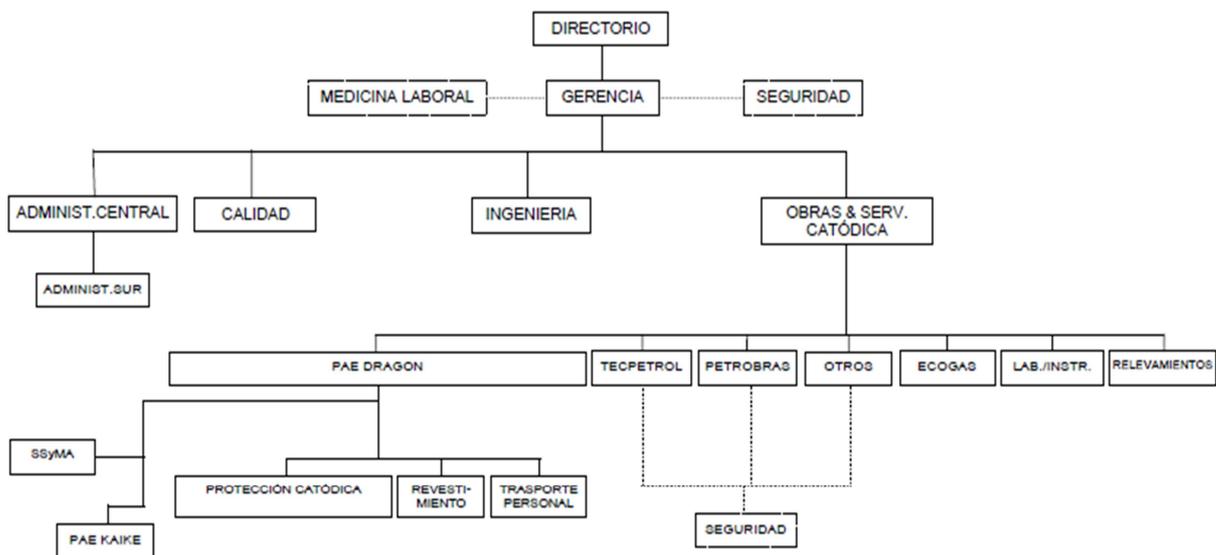
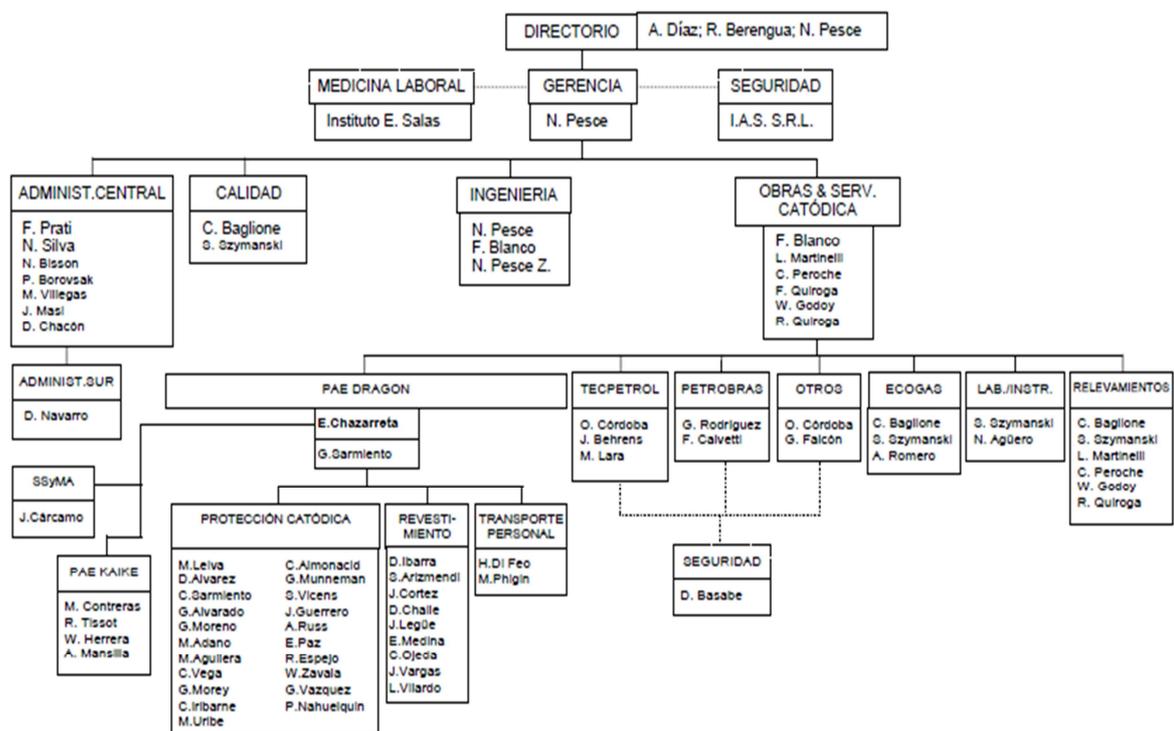
- ALBAJARI, Verónica y MAMES Sergio. (2005) *La Evaluación Psicológica en Selección de Personal: Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- ALLES, Martha. (2007) *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ALLES, Martha. (2007) *Diccionario de comportamiento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ALLES, Martha. (2007) *Diccionario de preguntas. Gestión de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ALLES, Martha. (2007) *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. Gestión de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ALLES, Martha. (2007) *Gestión por competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ALLPORT, Gordon W. (1965) *Psicología de la personalidad*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- HARPER y LYNCH. (1992) *Estrategia empresarial*. Buenos Aires: Ediciones El Ateneo
- BYARS LLOYD, L y RUE, W. L. (1996) *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ediciones División IRWIN.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones Atlas.
- CUESTA SANTOS, A. (1999) *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- CUESTAS SANTOS, A. (2001) *Gestión de competencias*. La Habana: Editorial Academia.
- DOLAN, Simon L., VALLE CABRERA, Ramon, JACKSON, Susan E. y SCHULER, Randall S. (2003) *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. España: Ediciones Mc Graw Hill.
- DRUCKER, Peter F. (1999) *Manual de Autoevaluación de la Fundación Drucker*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- GONCZI, Andrew y ATHANASOU, James. (1996) *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. México: Ediciones Limusa.
- LEVY LEBOYER, Claude. (1997) *Gestión de las competencias* Barcelona, Ediciones 2000 SA.
- MC CLELLAND, David. (1989) *Human Motivation*. Madrid, Ediciones Narcea S.A.
- MINTZBERG, Henry. (2001) *Diseño de las organizaciones eficientes*. Argentina: Edición El Ateneo,
- PORTER Michel E. (2002) *Estrategia Competitiva*. México: Ediciones Patria.
- SPENCER, Lyle y Signe. (1993) *Competence at work, models for superior performance*. New York: Ediciones John Wiley & Sons.
- WERTHER William B. y HEITH Davis. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos* México: McGraw-Hill.

Páginas WEB consultadas

<http://www.scielo.org.pe/pdf/iigeo/v7n13/a06v7n13.pdf> [Agosto 2011]

- http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/079/htm/sec_7.htm [Agosto 2011]
- <http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/ILa%20FP%20y%20la%20productividad.pdf> [Agosto 2011]
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm> [Agosto 2011]
- CEJAS YANES, Enrique. (2001) *Un análisis de la definición de competencia laboral*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.shtml> [Agosto 2011]
- CANDELA CASA, Ricardo. (2008) *Teoría de las competencias*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias/teoria-competencias.pdf> [Agosto 2011]

ANEXO I



ANEXO II



OMNITRONIC SA

PLANILLA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Área: OBRAS Y SERVICIOS PROTECCIÓN CATODICA

Puesto: JEFATURA DE OBRA / SUPERVISOR DE SERVICIO

Reporta A: JEFE DE AREA OBRAS Y SERVICIOS PROTECCION CATODICA

Tiene Autoridad sobre: PERSONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PROTECCIÓN CATODICA.....

Es reemplazado por: JEFE DE AREA OBRAS Y SERVICIOS PROTECCION CATODICA, JEFE DE INGENIERIA

Principales Actividades:

- Administración de personal
- Organización y manejo de obras
- Soporte en Seguridad del Trabajo
- Soporte en la administración de obras
- Control de las aplicaciones
- Soporte al cliente
- Mantener las condiciones de Seguridad y Medio Ambiente de todos sus dirigidos.
- Reportar inmediatamente a Gerencia todos los accidentes, incidentes y daños materiales que pudieran suceder.
- Será responsable de la prevención de accidentes e incidentes laborales y de cualquier impacto producido al MA.
- Dirigir y realizar las diferentes tareas respetando las normativas y procedimientos de Seguridad y MA en el trabajo establecidas por la Empresa y la Legislación vigente.
- Será responsable de que todo el personal a su cargo este adiestrado y que reciba la capacitación necesaria y suficiente para asegurar los objetivos previstos.
- Realizar todas las tareas de manera segura, sin poner en riesgo a sus dirigidos.

REQUISITOS O CONDICIONES DE EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA QUE DEBE CUMPLIR UNA PERSONA PARA OCUPAR ESTE PUESTO

TITULO: TECNICO O INGENIERIA, PREFERENTEMENTE ELECTRICA / ELECTRÓNICA / QUÍMICA.

CONOCIMIENTOS TEÓRICOS.

EXPERIENCIA EN RUBROS GRAVITANTES.

CAPACIDAD ORGANIZATIVA.

CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN CON PERSONAL A CARGO Y CLIENTES.

PREDISPOSICIÓN A PARTICIPAR Y DIRIGIR TRABAJOS DE CAMPO.

ESPIRITU EMPRENDEDOR.

CAPACIDAD DE LIDERAZGO.

ESPIRITU DE COMPROMISO Y PARTICIPATIVO.

PREPARÓ C. BAGLIONE	REVISÓ A. RINCON	APROBÓ N. PESCE	FECHA 28/08/2006
------------------------	---------------------	--------------------	---------------------

F-001 Rev.: 1

Página 1 de 1

ANEXO III

<u>EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</u>	
INSTRUCTIVO	
FECHA ELABORACIÓN: oct-11	
DEPARTAMENTO:	Área de Obras y Servicios de Protección Católica
INMEDIATO	
SUPERIOR:	Jefe de Área de Obra y Servicios de Protección Católica
CARGO A	
CALIFICAR:	Jefe de Obra
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> •Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación •Facilitar decisiones de ubicación y compensación •Determinar necesidades de capacitación y desarrollo •Comunicar las expectativas y requerimientos de los puestos •Corregir errores en el diseño de puesto
<u>A tener en cuenta</u>	
Gestión por competencia: evaluamos la capacidad de las personas para desenvolverse exitosamente en una tarea.	
Conocimientos: NO se evaluarán conocimientos (competencias técnicas) ya que estos pueden conocerse pero no siempre aplicarse.	
Clasificación de Competencias:	
Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización INICIATIVA, ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS, RESPONSABILIDAD	
Competencia específicas del puesto: aquellas que se relacionan con ciertos puestos o áreas de trabajos LIDERAZGO, COMUNICACIÓN, GERENCIAMIENTO DE OBRA Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Grados de la competencia: Cada competencia se abre en grados de desarrollo (A excelente, B Muy Bueno, C Bueno, D Regular y No desarrollada)	
Nivel exigido: cada puesto exigirá un nivel mínimo de desarrollo de la competencia (este será predeterminado)	
Diccionario de Comportamientos: serie de comportamientos ejemplificadores que permiten medir las competencias y determinar su grado de desarrollo.	
<u>Herramientas de trabajo</u>	
<ul style="list-style-type: none"> •Instructivo para la evaluación de desempeño por competencia •Diccionario de comportamiento: se presentan en 7 hojas de un archivo de Excel •Planilla de la evaluación de desempeño por competencia por jefe de obra: se presenta en una hoja de Excel 	
<u>Pasos para su aplicación</u>	
1° Utilice el diccionario de comportamientos y las definiciones de cada competencia en las siguientes 7 hojas de cálculo del archivo para evaluar el desempeño del jefe de obra en su puesto de trabajo.	
2°Durante el periodo de la última obra en la que se ha desempeñado el jefe de obra Usted deberá seleccionar sus comportamientos habituales e identificarlos con los ejemplo del diccionario de comportamientos. Importante: considere comportamientos frecuentes y no esporádicos.	
3° Si los ejemplos que identifica en el evaluado se ubican en distintos niveles, Usted deberá promediar los ejemplos y seleccionar el grado que encierre la calificación. Por ejemplo, si el promedio dio 0,65, deberá calificarlo como C Bueno, ya que no alcanza a ser un 0,75 o B Muy Bueno.	
4° Ubíquese en la hoja de cálculo de "Calificar a.....(el jefe que está evaluando)" y dentro del cuadro de evaluación dirijase a la columna de "Califique aquí", delpliegue las calificaciones en las celdas de cada competencia y seleccione el grado de desarrollo alcanzado en cada una de ellas lo más objetivamente posible (A excelente, B Muy Bueno, C Bueno, D Regular y No desarrollada).	
5° Automáticamente el cuadro calificador arrojará el puntaje final que se obtiene de la multiplicación de la calificación que le ha dado a esa persona y el porcentaje de importancia que le ha asignado las autoridades de la firma entre las 7 competencia exigidas a los jefes de obras. A su vez, si la nota final es de 1 se lo calificará de "experto", menor 1 y hasta 0,75 de "distinguido", menor a 0,75 y hasta 0,5 de "normal", menor a 0,5 y hasta 0,25 de "en proceso", menor a 0,25 de "pricipiante" y cuando sea 0 de "no apto", a los fines de catalogar al empleado.	
6°Aquellas competencias que calificaron bajo el mínimo aparecerán en rojo y Usted podrá observar las brechas con la situación mínima exigida en cada competencia, en el gráfico de puntos que se encuentra más abajo en la hoja de evaluación.	
Recuerde que esta evaluación debe realizarse lo más objetivamente posible, no favorezca, ni perjudique la puntuación por preferencia, empatía, prejuicios y otros.	
Agradeceremos su colaboración Administración	

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FECHA ELABORACIÓN: oct-11

DEPARTAMENTO: Área de Obras y Servicios de Protección Católica
 INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de área de obra y Servicios de Protección Católica
 CARGO A CALIFICAR: Jefe de Obra

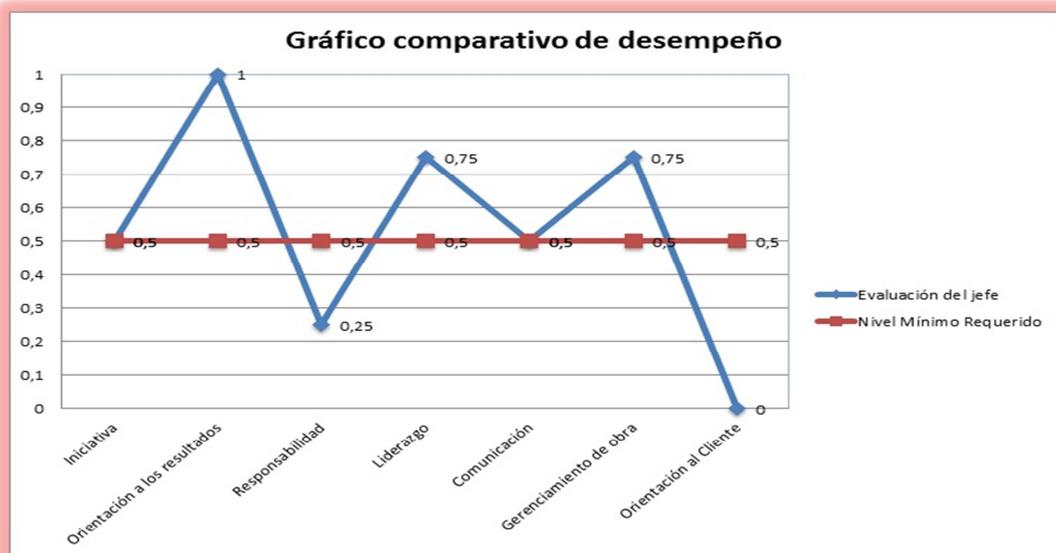
NOMBRE DEL CALIFICADO: PP
 FECHA INGRESO: 15/01/2005
 FECHA EVALUACIÓN: 01/07/2012
 NOMBRE DEL EVALUADOR: AA

CUADRO CALIFICADOR:

	Competencias	"Califique aquí"	Puntaje	Calificación Mínima Requerida	Puntaje Mínimo Requerido	% Importancia	Ponderación
Competencias Cardinales	Iniciativa	C Bueno	0,5	C Bueno	0,5	14,3%	0,07
	Orientación a los resultados	A Excelente	1	C Bueno	0,5	14,3%	0,14
	Responsabilidad	D Regular	0,25	C Bueno	0,5	14,3%	0,04
Competencias específicas	Liderazgo	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,5	14,3%	0,11
	Comunicación	C Bueno	0,5	C Bueno	0,5	14,3%	0,07
	Gerenciamiento de obra	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,5	14,3%	0,11
	Orientación al Cliente	No Desarrollada	0	C Bueno	0,5	14,3%	-

Totales 100,0% 0,54

Puntuación Final	NORMAL	0,54
------------------	--------	------



ANEXO IV

<u>AUTOEVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</u>	
INSTRUCTIVO	
DEPARTAMENTO: Área de Obras y Servicios de Protección Católica	FECHA ELABORACIÓN: oct-11
INMEDIATO	
SUPERIOR:	Jefe de Área de Obra y Servicios de Protección Católica
CARGO A	
CALIFICAR:	Jefe de Obra
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> •Mejorar el desempeño, mediante la retroalimentación •Facilitar decisiones de ubicación y compensación •Determinar necesidades de capacitación y desarrollo •Comunicar las expectativas y requerimientos de los puestos •Corregir errores en el diseño de puesto
<u>A tener en cuenta</u>	
Gestión por competencia: evaluamos la capacidad de las personas para desenvolverse exitosamente en una tarea.	
Conocimientos: NO se evaluarán conocimientos (competencias técnicas) ya que estos pueden conocerse pero no siempre aplicarse.	
Clasificación de Competencias:	
Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización INICIATIVA, ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS, RESPONSABILIDAD	
Competencia específicas del puesto: aquellas que se relacionan con ciertos puestos o áreas de trabajos LIDERAZGO, COMUNICACIÓN, GERENCIAMIENTO DE OBRA Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Grados de la competencia: Cada competencia se abre en grados de desarrollo (A excelente, B Muy Bueno, C Bueno, D Regular y No desarrollada)	
Nivel exigido: cada puesto exigirá un nivel mínimo de desarrollo de la competencia (este será predeterminado)	
Diccionario de Comportamientos: serie de comportamientos ejemplificadores que permiten medir las competencias y determinar su grado de desarrollo.	
<u>Herramientas de trabajo</u>	
<ul style="list-style-type: none"> •Instructivo para la evaluación de desempeño por competencia •Diccionario de comportamientos: se presentan en 7 hojas de un archivo de Excel •Planilla de Autoevaluación de desempeño por competencia: se presenta en una hoja de Excel 	
<u>Pasos para su aplicación</u>	
1° Utilice el diccionario de comportamientos y las definiciones de cada competencia en las siguientes 7 hojas de cálculo del archivo para evaluar el desempeño del jefe de obra en su puesto de trabajo.	
2°Durante el periodo de la última obra en la que se ha desempeñado deberá seleccionar sus comportamientos habituales e identificarlos con los ejemplo del diccionario de comportamientos. Importante: considere comportamientos frecuentes y no esporádicos.	
3° Si los ejemplos que identifica en el evaluado se ubican en distintos niveles, Usted deberá promediar los ejemplos y seleccionar el grado que encierre la calificación. Por ejemplo, si el promedio dio 0,65, deberá calificarlo como C Bueno, ya que no alcanza a ser un 0,75 o B Muy Bueno.	
4° Ubíquese en la hoja de cálculo de "Autoevaluación" y dentro del cuadro de evaluación dirijase a la columna de "Califíquese aquí", delpliegue las calificaciones en las celdas de cada competencia y seleccione el grado de desarrollo alcanzado en cada una de ellas lo más objetivamente posible (A excelente, B Muy Bueno, C Bueno, D Regular y No desarrollada).	
5° Automáticamente el cuadro calificador arrojará el puntaje final que se obtiene de la multiplicación de la calificación que se ha asignado y el porcentaje de importancia que han determinado las autoridades de la firma entre las 7 competencia exigidas a los jefes de obras. A su vez, si la nota final es de 1 se lo calificará de "experto", menor 1 y hasta 0,75 de "distinguido", menor a 0,75 y hasta 0,5 de "normal", menor a 0,5 y hasta 0,25 de "en proceso", menor a 0,25 de "principiante" y cuando sea 0 de "no apto".	
6°Aquellas competencias que calificaron bajo el mínimo aparecerán en rojo y Usted podrá observar las brechas con la situación mínima exigida en cada competencia, en el gráfico de puntos que se encuentra más abajo en la hoja de evaluación.	
Recuerde que esta evaluación debe realizarse lo más objetivamente posible, no favorezca, ni perjudique la puntuación por preferencia, empatía, prejuicios y otros.	
Agradeceremos su colaboración Administración	

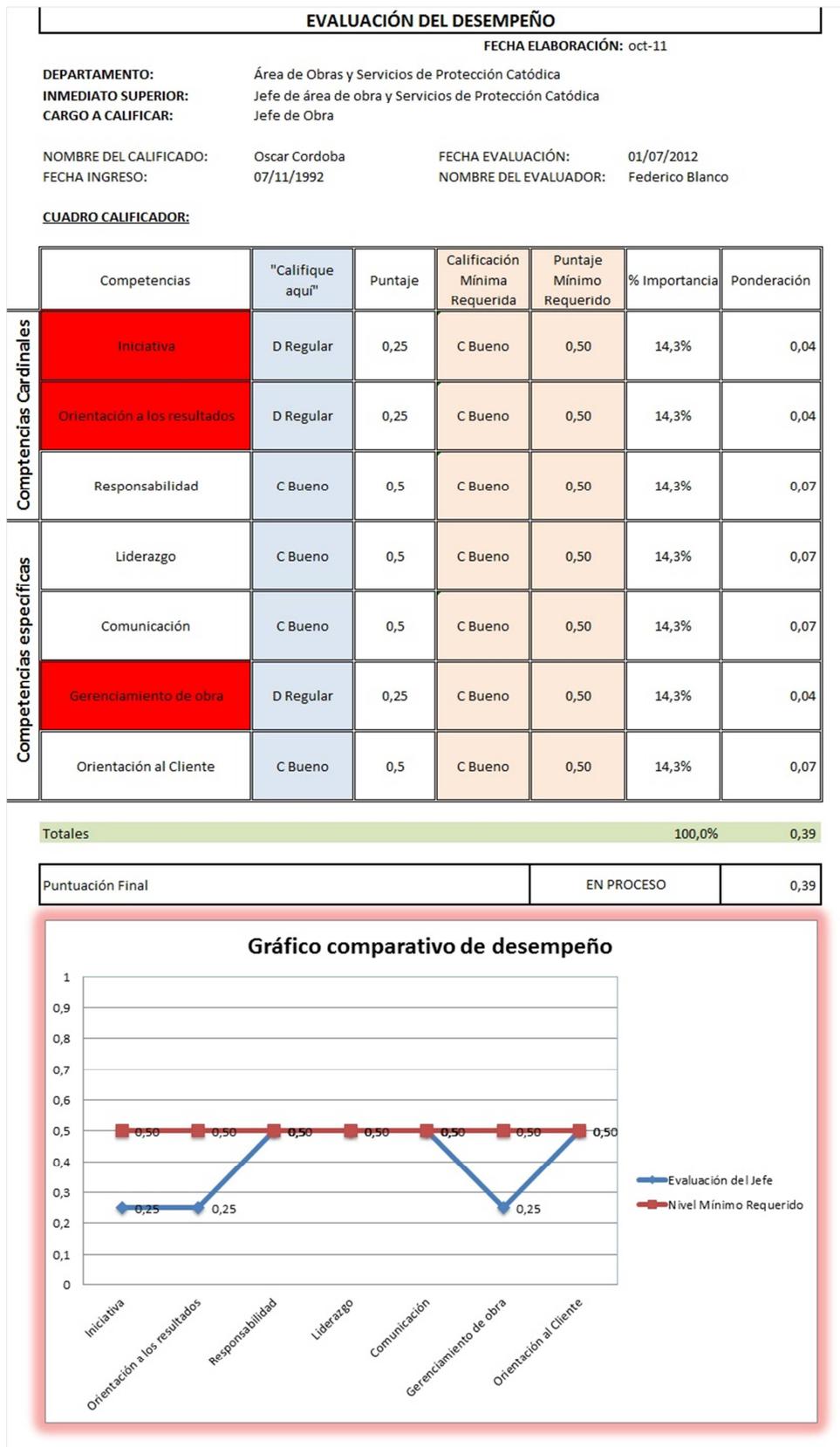
AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
FECHA ELABORACIÓN: oct-11							
DEPARTAMENTO:		Área de Obras y Servicios de Protección Católica					
INMEDIATO SUPERIOR:		Jefe de área de obra y Servicios de Protección Católica					
CARGO A CALIFICAR:		Jefe de Obra					
NOMBRE DEL AUTOEVALUADOR: PP		FECHA EVALUACIÓN:		01/07/2012			
FECHA INGRESO:		15/01/2005					
CUADRO CALIFICADOR:							
	Competencias	"Califíquese aquí"	Puntaje	Calificación Mínima Requerida	Puntaje Mínimo Requerido	% Importancia	Ponderación
Competencias Cardinales	Iniciativa	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,5	14,3%	0,11
	Orientación a los resultados	C Bueno	0,5	C Bueno	0,5	14,3%	0,07
	Responsabilidad	C Bueno	0,5	C Bueno	0,5	14,3%	0,07
Competencias específicas	Liderazgo	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,5	14,3%	0,11
	Comunicación	C Bueno	0,5	C Bueno	0,5	14,3%	0,07
	Gerenciamiento de obra	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,5	14,3%	0,11
	Orientación al Cliente	C Bueno	0,5	C Bueno	0,5	14,3%	0,07
Totales						100,0%	0,61
Puntuación Final						NORMAL	0,61

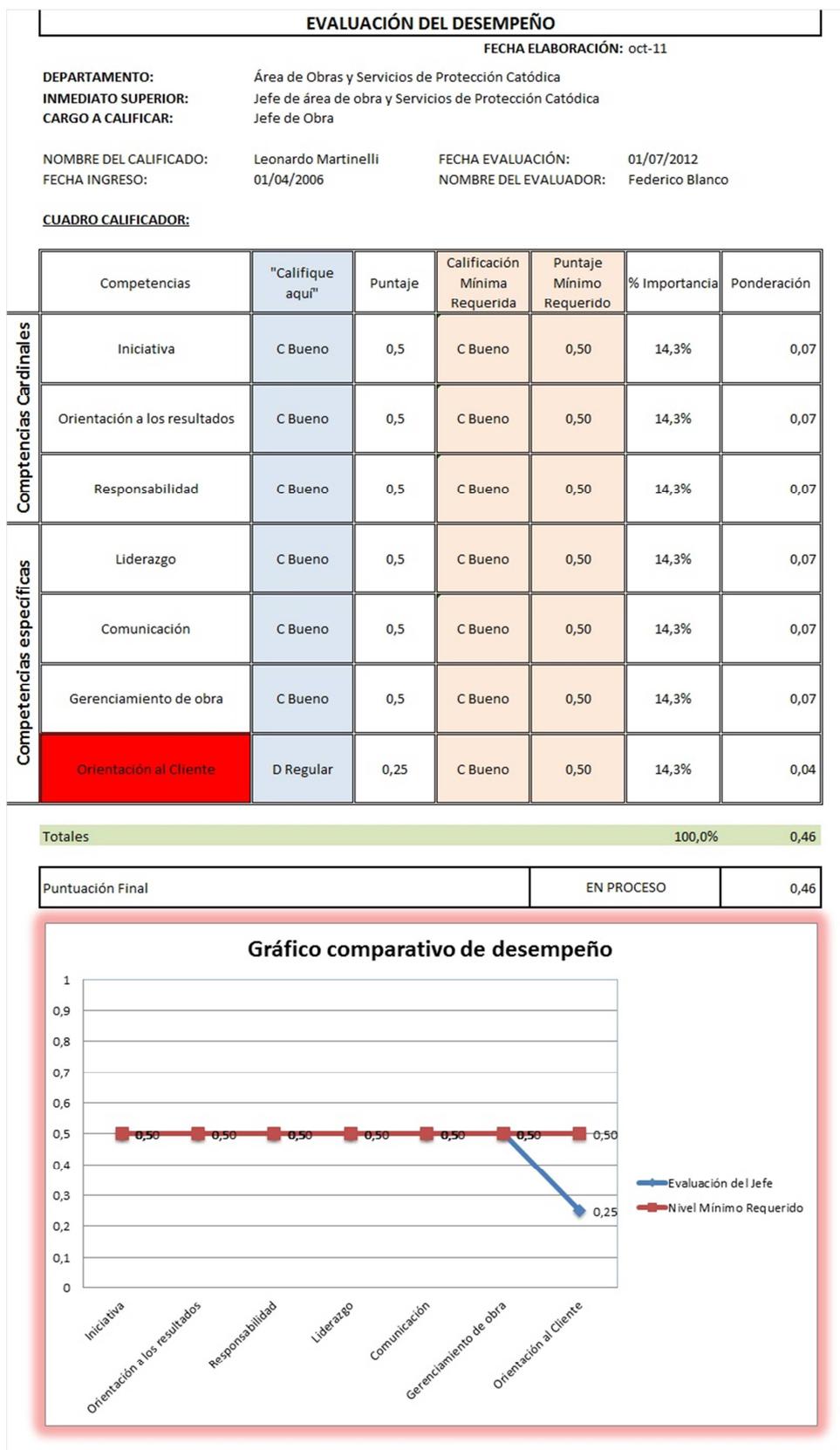
Gráfico comparativo de desempeño

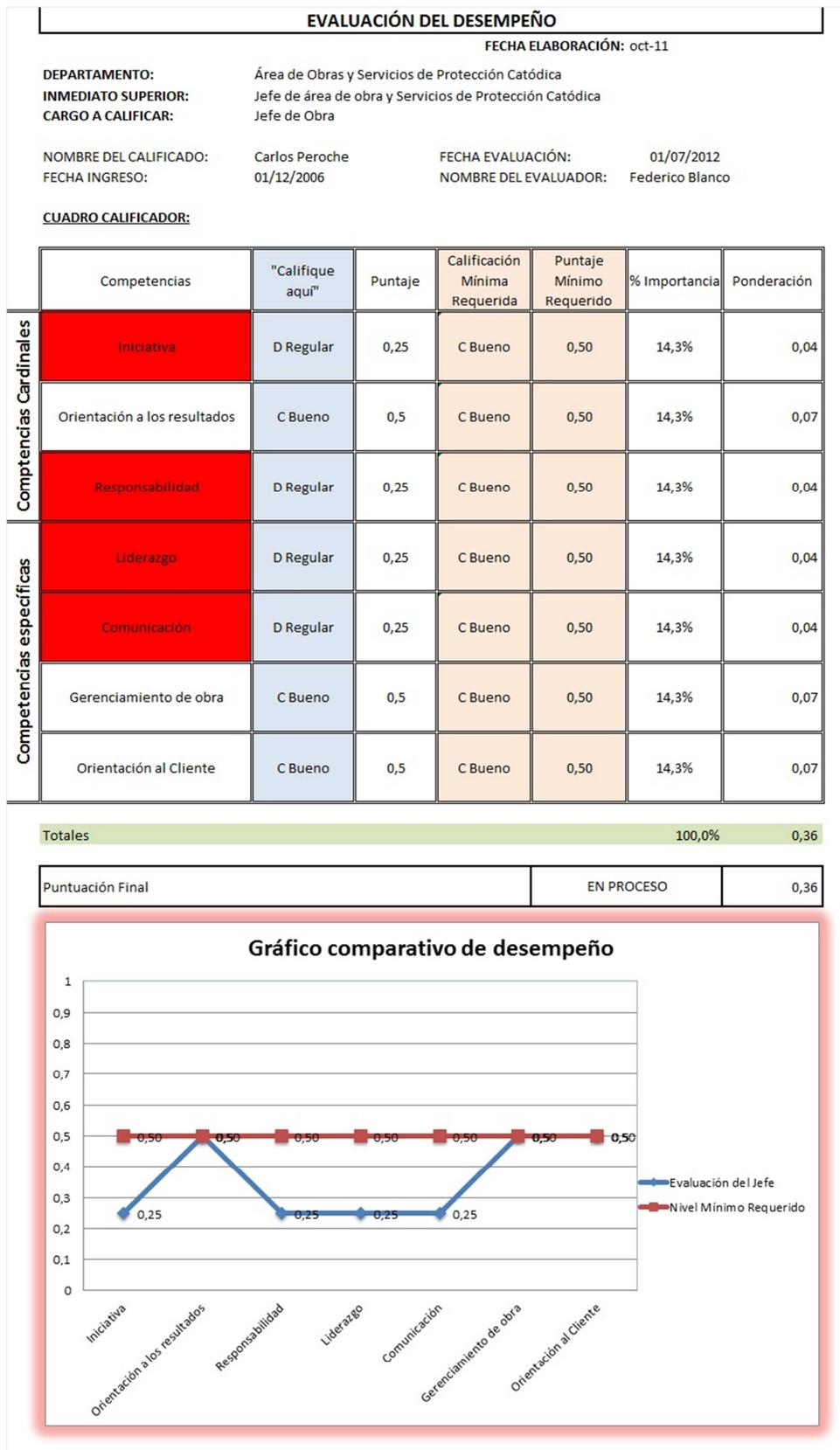
Competencia	Autoevaluación	Nivel Mínimo Requerido
Iniciativa	0,75	0,5
Orientación a los resultados	0,5	0,5
Responsabilidad	0,5	0,5
Liderazgo	0,75	0,5
Comunicación	0,5	0,5
Gerenciamiento de obra	0,75	0,5
Orientación al Cliente	0,5	0,5

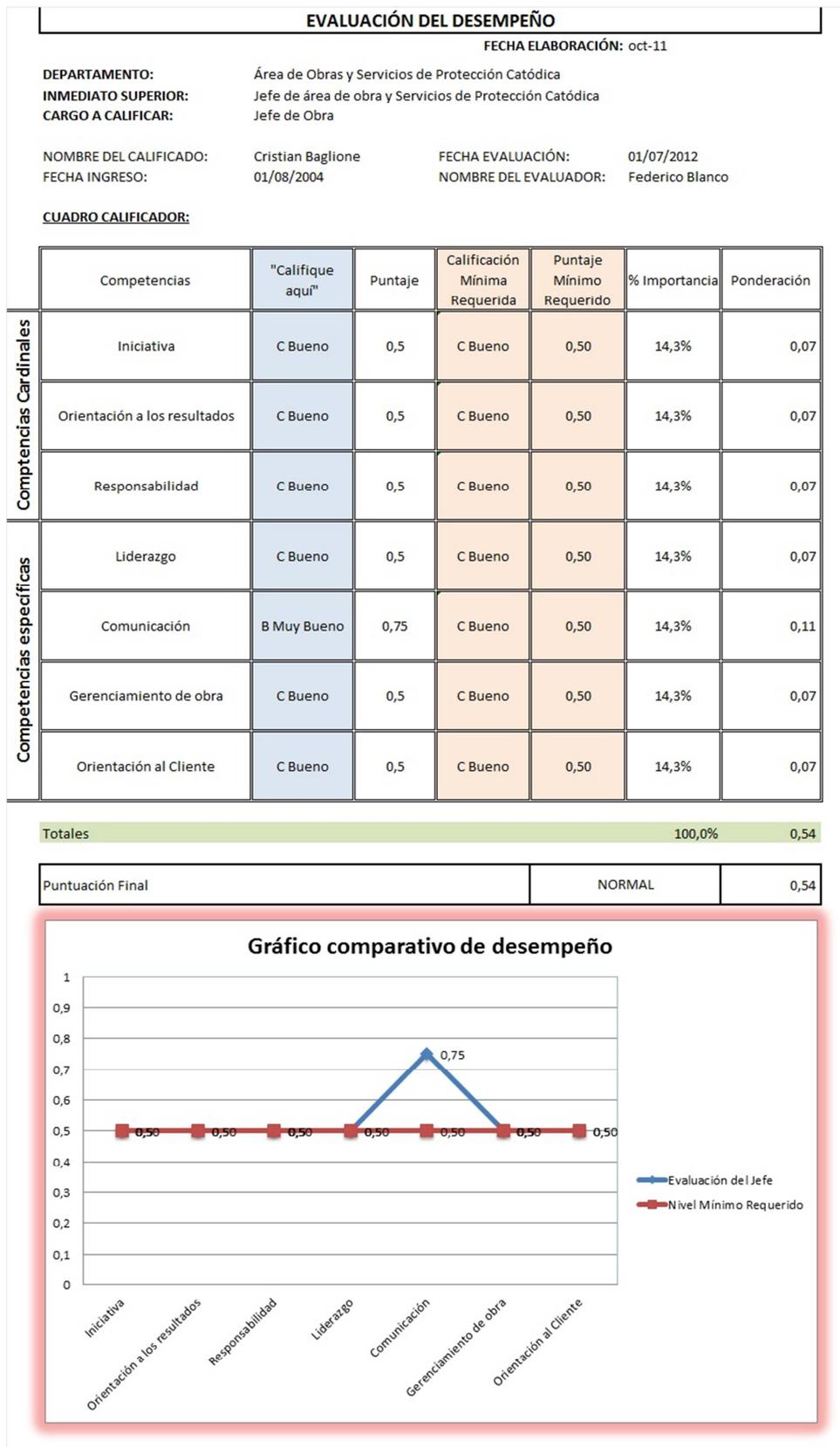
ANEXO V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO																														
			FECHA ELABORACIÓN: oct-11																											
DEPARTAMENTO:	Área de Obras y Servicios de Protección Católica																													
INMEDIATO SUPERIOR:	Jefe de área de obra y Servicios de Protección Católica																													
CARGO A CALIFICAR:	Jefe de Obra																													
NOMBRE DEL CALIFICADO:	Sergio Szymanski	FECHA EVALUACIÓN:	01/07/2012																											
FECHA INGRESO:	01/04/2007	NOMBRE DEL EVALUADOR:	Federico Blanco																											
CUADRO CALIFICADOR:																														
	Competencias	"Califique aquí"	Puntaje	Calificación Mínima Requerida	Puntaje Mínimo Requerido	% Importancia	Ponderación																							
Competencias Cardinales	Iniciativa	C Bueno	0,5	C Bueno	0,50	14,3%	0,07																							
	Orientación a los resultados	C Bueno	0,5	C Bueno	0,50	14,3%	0,07																							
	Responsabilidad	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,50	14,3%	0,11																							
Competencias específicas	Liderazgo	C Bueno	0,5	C Bueno	0,50	14,3%	0,07																							
	Comunicación	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,50	14,3%	0,11																							
	Gerenciamiento de obra	C Bueno	0,5	C Bueno	0,50	14,3%	0,07																							
	Orientación al Cliente	C Bueno	0,5	C Bueno	0,50	14,3%	0,07																							
Totales					100,0%	0,57																								
Puntuación Final			NORMAL		0,57																									
<p align="center">Gráfico comparativo de desempeño</p> <table border="1"> <caption>Datos del Gráfico Comparativo de Desempeño</caption> <thead> <tr> <th>Competencia</th> <th>Evaluación del Jefe</th> <th>Nivel Mínimo Requerido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Iniciativa</td> <td>0,50</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>Orientación a los resultados</td> <td>0,50</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td>0,75</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td>0,50</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td>0,75</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>Gerenciamiento de obra</td> <td>0,50</td> <td>0,50</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Cliente</td> <td>0,50</td> <td>0,50</td> </tr> </tbody> </table>							Competencia	Evaluación del Jefe	Nivel Mínimo Requerido	Iniciativa	0,50	0,50	Orientación a los resultados	0,50	0,50	Responsabilidad	0,75	0,50	Liderazgo	0,50	0,50	Comunicación	0,75	0,50	Gerenciamiento de obra	0,50	0,50	Orientación al Cliente	0,50	0,50
Competencia	Evaluación del Jefe	Nivel Mínimo Requerido																												
Iniciativa	0,50	0,50																												
Orientación a los resultados	0,50	0,50																												
Responsabilidad	0,75	0,50																												
Liderazgo	0,50	0,50																												
Comunicación	0,75	0,50																												
Gerenciamiento de obra	0,50	0,50																												
Orientación al Cliente	0,50	0,50																												







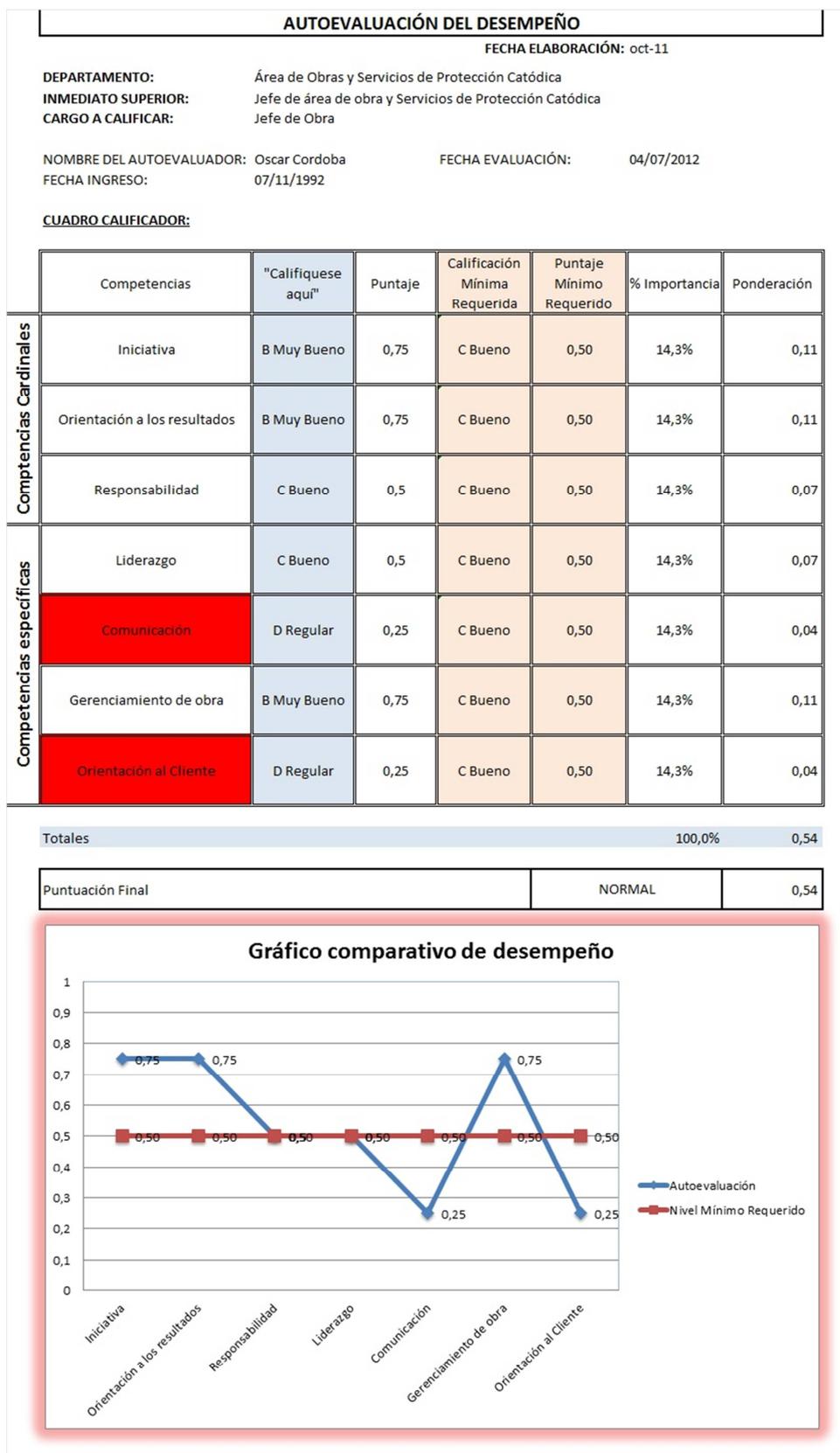


ANEXO IV

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
FECHA ELABORACIÓN: oct-11							
DEPARTAMENTO:		Área de Obras y Servicios de Protección Catódica					
INMEDIATO SUPERIOR:		Jefe de área de obra y Servicios de Protección Catódica					
CARGO A CALIFICAR:		Jefe de Obra					
NOMBRE DEL AUTOEVALUADOR:		Sergio Szymanski	FECHA EVALUACIÓN:		04/07/2012		
FECHA INGRESO:		01/04/2007					
CUADRO CALIFICADOR:							
	Competencias	"Califíquese aquí"	Puntaje	Calificación Mínima Requerida	Puntaje Mínimo Requerido	% Importancia	Ponderación
Competencias Cardinales	Iniciativa	C Bueno	0,5	C Bueno	0,5	14,3%	0,07
	Orientación a los resultados	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,5	14,3%	0,11
	Responsabilidad	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,5	14,3%	0,11
Competencias específicas	Liderazgo	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,5	14,3%	0,11
	Comunicación	B Muy Bueno	0,75	C Bueno	0,5	14,3%	0,11
	Gerenciamiento de obra	C Bueno	0,5	C Bueno	0,5	14,3%	0,07
	Orientación al Cliente	C Bueno	0,5	C Bueno	0,5	14,3%	0,07
Totales						100,0%	0,64
Puntuación Final				NORMAL		0,64	

Gráfico comparativo de desempeño

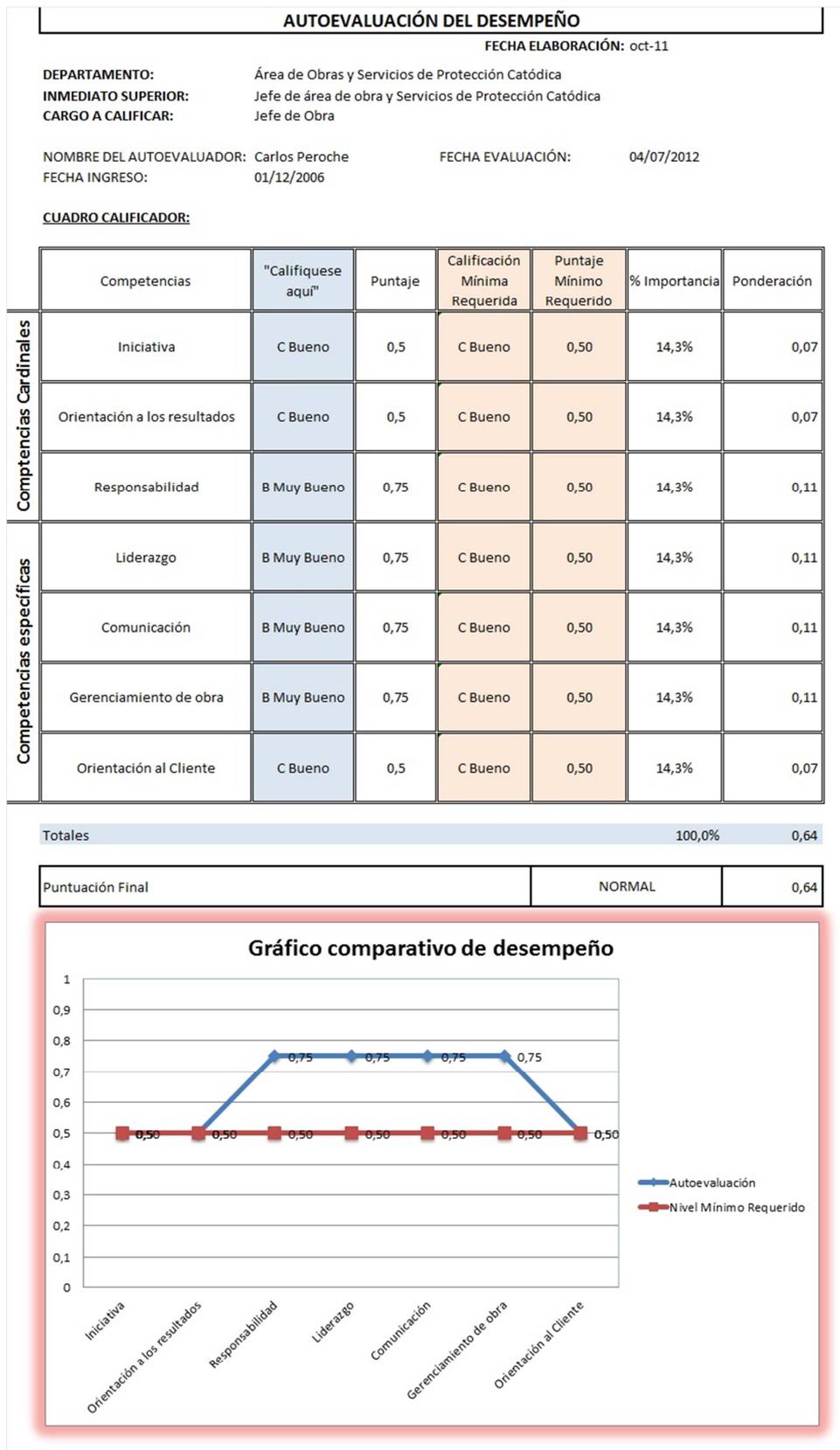
Competencia	Autoevaluación	Nivel Mínimo Requerido
Iniciativa	0,5	0,5
Orientación a los resultados	0,75	0,5
Responsabilidad	0,75	0,5
Liderazgo	0,75	0,5
Comunicación	0,75	0,5
Gerenciamiento de obra	0,5	0,5
Orientación al Cliente	0,5	0,5

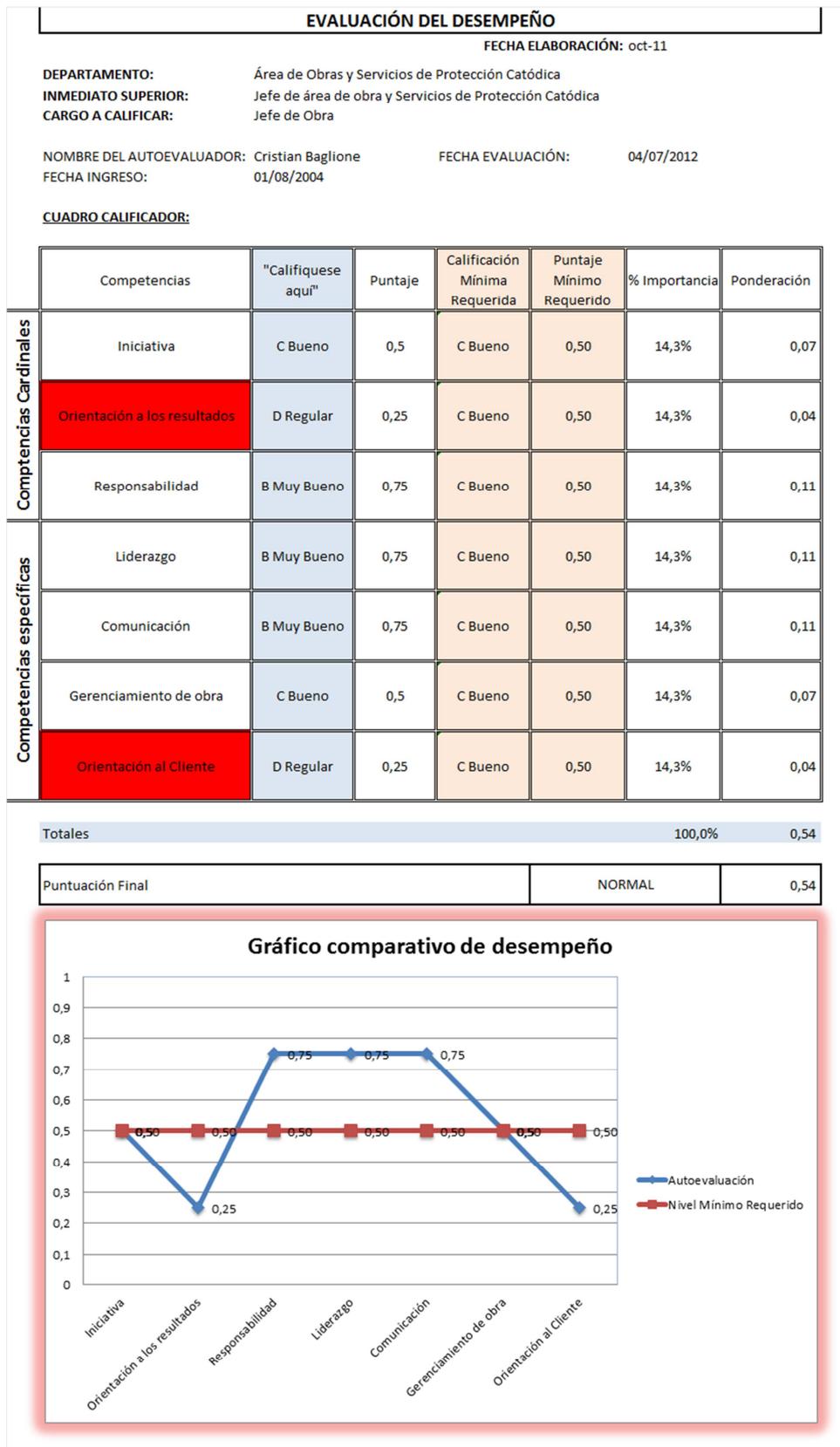


AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
FECHA ELABORACIÓN: oct-11							
DEPARTAMENTO:		Área de Obras y Servicios de Protección Católica					
INMEDIATO SUPERIOR:		Jefe de área de obra y Servicios de Protección Católica					
CARGO A CALIFICAR:		Jefe de Obra					
NOMBRE DEL AUTOEVALUADOR:		Leonardo Martinelli	FECHA EVALUACIÓN:		05/07/2012		
FECHA INGRESO:		01/04/2006					
CUADRO CALIFICADOR:							
	Competencias	"Califiquese aquí"	Puntaje	Calificación Mínima Requerida	Puntaje Mínimo Requerido	% Importancia	Ponderación
Competencias Cardinales	Iniciativa	D Regular	0,25	C Bueno	0,50	14,3%	0,04
	Orientación a los resultados	D Regular	0,25	C Bueno	0,50	14,3%	0,04
	Responsabilidad	D Regular	0,25	C Bueno	0,50	14,3%	0,04
Competencias específicas	Liderazgo	C Bueno	0,5	C Bueno	0,50	14,3%	0,07
	Comunicación	C Bueno	0,5	C Bueno	0,50	14,3%	0,07
	Gerenciamiento de obra	D Regular	0,25	C Bueno	0,50	14,3%	0,04
	Orientación al Cliente	D Regular	0,25	C Bueno	0,50	14,3%	0,04
Totales						100,0%	0,32
Puntuación Final				EN PROCESO	0,32		

Gráfico comparativo de desempeño

Competencia	Autoevaluación	Nivel Mínimo Requerido
Iniciativa	0,25	0,50
Orientación a los resultados	0,25	0,50
Responsabilidad	0,25	0,50
Liderazgo	0,50	0,50
Comunicación	0,50	0,50
Gerenciamiento de obra	0,25	0,50
Orientación al Cliente	0,25	0,50



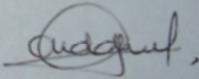


ANEXO V

DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza 29 de Agosto del 2012

BISSON NATALI	24695	
Apellido y Nombre	Nº de Registro	Firma