



Instituto Universitario Aeronáutico

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

PROYECTO DE GRADO

Herramientas Integradas de desempeño para la gestión de los Mandos Medios de Aguas Cordobesas, alineadas al nuevo modelo de competencias.

Tutor: Beltramino, Nicolás.

Alumnos: Cardeilhac María, Cardeilhac Martín, Moya Raquel.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias y amigos por el apoyo y ánimo constantes.

A la empresa, por abrirnos sus puertas y apoyarnos en nuestro trabajo.

Al tutor, a los docentes del tribunal y al departamento de desarrollo profesional, por el acompañamiento y la buena predisposición brindada en todo momento.

DEDICATORIA

A nuestros padres y familias por sus consejos y valores de vida que hoy nos permiten ser quien somos.

A nuestros hijos Rodrigo, Gastón y Camilo que amamos con el alma.

A todas aquellas personas especiales que siempre nos alentaron a seguir adelante y a no bajar los brazos.

Córdoba, 20 de febrero de 2017

Índice

I – Introducción.....	6
II - La Organización.....	8
III - Objetivos y alcance del proyecto.....	22
IV - Marco Teórico.....	24
Capítulo 1: Misión, visión y valores de una organización.....	25
1. 1 Misión, visión y valores de una organización.....	26
1.2 Política de gestión.....	31
1.3 Diferentes modelos de gestión.....	33
Capítulo 2: Gestión por Competencias.....	36
2.1 Surgimiento de la gestión por competencias.....	37
2.2 Que es la gestión por competencias.....	39
2.3 Tendencias actuales de gestión por competencias.....	39
2.4 Concepto de competencia	41
2.5 Rasgos característicos de las competencias.....	42
2.6 Modelo de gestión por competencias	43
2.7 Metodología.....	44
2.7.1 Los resultados esperables a partir de la aplicación de este modelo son.....	46
2.8 Capas jerárquicas para implementar un modelo de competencias.....	48
2.9 Premisas para un modelo general de gestión por competencias.....	49

2.10 Criterios para determinar qué modelo utilizar.....	50
Capítulo 3: Gestión del desempeño.....	52
3.1 Plan de desarrollo.....	53
3.2 Nuevos enfoques de la evaluación de desempeño.....	55
3.2.1 Estándares de desempeño.....	56
3.2.2 Motivos por los que pueden fracasar los programas de evaluación del desempeño.....	57
3.3 Indicadores de desempeño de las organizaciones.....	57
Capítulo 4. Herramientas de medición del desempeño.....	60
4.1 Distintos modelos de medición.....	61
4.2. Evaluación 360°.....	69
4.3. Coherencia entre herramientas de medición.....	73
V – Metodología.....	82
VI - Propuesta de intervención.....	96
VII – Conclusiones.....	110
VIII – Anexos.....	112
IX - Referencias bibliográficas.....	137

INTRODUCCION

El desarrollo del presente proyecto pretende ser la propuesta formal del trabajo final de grado, bajo la modalidad de un abordaje de intervención, contemplado por el reglamento general de trabajo final.

La propuesta de intervención se desarrolla en la empresa Aguas Cordobesas SA, encargada de la captación, potabilización, conservación, transporte, distribución y comercialización del agua en la ciudad de Córdoba.

En la visita a la empresa y a través de distintas reuniones con los responsables de recursos humanos, se pudo observar que existe escasa coherencia entre las diversas herramientas de gestión de Recursos Humanos, Evaluación de desempeño y Feedback 360°, midiendo y gestionando muchas veces aspectos por separado y sin establecer una relación, lo que no favorece la realización de un seguimiento y medición de las acciones implementadas.

Es por esto que se propone un rediseño de las herramientas de que se vale la gestión de Recursos Humanos como son Evaluación de desempeño y Feedback 360 para mandos, alineadas al modelo de competencias, con el propósito de asegurar mandos competentes que acompañen la estrategia de la organización.

En una primera instancia se presenta a la organización mencionando su actividad principal, incluyendo el organigrama y el mapa de procesos.

Seguidamente, se justifica el proyecto de intervención, describiendo el objetivo general y los objetivos específicos, que permitirán abordar el planteo.

Luego, se desarrolla el marco teórico sobre el cual se basará la intervención, fundamentado principalmente en el Modelo de Gestión de la Empresa, describiendo sus etapas y las herramientas específicas de las mismas. Se detallan

a continuación los fundamentos teóricos de los distintos autores consultados en relación al tema planteado.

Se menciona la metodología empleada para llegar al objetivo general planteado; un tipo de metodología explicativa, tanto desde el enfoque cualitativo como cuantitativo.

Por último se detalla el alcance que abarcara el trabajo de intervención, en virtud del objetivo general planteado.

LA ORGANIZACIÓN

Aguas Cordobesas S.A. es la empresa concesionaria del servicio de agua potable de la ciudad de Córdoba. Inició sus actividades el 7 de mayo de 1997 cuando a través de licitación pública internacional recibió el sistema de provisión de agua potable de la ciudad, mediante un Contrato de Concesión de 30 años.

La provisión a cargo del Estado Provincial se encontraba en estado de colapso con gravísimos problemas de continuidad y servicio. Aguas Cordobesas asumió metas imprescindibles para normalizar y darle calidad al servicio.

El objeto del Contrato de Concesión es la prestación del servicio de agua potable en los límites de la jurisdicción de la ciudad de Córdoba. La concesión implica una transferencia de facultades de la gestión a un particular y es limitada, ya que el servicio público sigue siendo tal. El estado, por intermedio de la DIPAS, mantiene para sí la titularidad pública del servicio, fijando las tarifas y controlando el desempeño del Concesionario por intermedio del Ente Regulador de Servicios Públicos (ERSEP), que controla los aspectos derivados de la ejecución del Contrato de los servicios públicos.

Accionistas

La composición accionaria de la organización es la siguiente:

Accionistas	País de origen	Porcentaje de participación
Benito Roggio e Hijos S.A.	Argentina	61,15%
Inversora Central S.A.	Argentina	28,02%
Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.	Argentina	10,83%

Abastecimiento de agua de la Ciudad de Córdoba

La ciudad de Córdoba es abastecida por las siguientes fuentes:

- El embalse San Roque (200hm³ de capacidad), provee a la Planta Potabilizadora Suquía, que abastece el norte y suroeste de la ciudad (70% de la población servida por la Concesión). El agua es captada por Aguas Cordobesas desde el canal de fuga de la Usina La Calera, estando a cargo de la Provincia la disposición del agua en las tomas de captación ubicadas en la margen derecha del canal de Fuga.
- El embalse Los Molinos (300hm³ de capacidad), provee a la Planta Potabilizadora Los Molinos, que abastece el sureste de la ciudad (29% de la población servida por la Concesión). El agua es captada por Aguas Cordobesas desde el canal Los Molinos, estando a cargo de la Provincia el transporte hasta la Toma de Captación ubicada en la margen derecha del canal.
- Agua subterránea de perforaciones: proveen de agua al 1% de la población servida por la Concesión. El agua es captada a través de electrobombas sumergibles, se deriva a cisternas para su desinfección y luego se envía el agua potable a la red para consumo, ya sea por gravedad (a través de tanques elevados) o por rebombeos con tanques hidroneumáticos.

Infraestructura edilicia

Aguas Cordobesas dispone de los siguientes establecimientos:

Edificio Corporativo: este establecimiento cuenta con una planta administrativa y otra operativa con infraestructura de avanzada, ubicado en la Avenida La Voz del Interior 5507 de la Ciudad de Córdoba.

Planta Potabilizadora Suquía: esta planta está equipada con la mayor tecnología en Argentina para tratar agua de una fuente superficial. Su capacidad máxima es de 5m³/seg y está ubicada en Camino a la Calera Km. 101/2 (Ruta Prov. E55).

Planta Potabilizadora Los Molinos: la capacidad de producción máxima de esta planta es de 2m³/seg. y se ubica en el límite del ejido municipal colindando con Bower.

Oficinas de Atención al Cliente: El edificio central de atención se ubica en la calle Humberto Primo 47 y alberga las áreas de Atención al Cliente, descentralizando sus funciones en oficinas periféricas ubicadas en los CPC (Centros de Participación Comunal).

Modelo de Gestión Sustentable

Es una metodología propia de trabajo basada en la aplicación de herramientas de gestión a todos los procesos y establecimientos de la Empresa. El modelo está basado en una gestión equilibrada del Capital Social, Natural y Económico, mediante el uso de herramientas específicas en cada una de las etapas de la Mejora Continua: Planificar, Hacer, Verificar y Mejorar.

Planificar: Implica establecer estrategias, objetivos y planes, así como definir los procesos y procedimientos necesarios para alcanzar los resultados deseados

Hacer: Es llevar a cabo los planes, procesos y procedimientos definidos, registrando sus resultados

Verificar: Implica realizar el seguimiento y la medición de los resultados de cada actividad, compararlos con las estrategias y objetivos planteados y evaluar su cumplimiento.

Mejorar: Es modificar los planes, procesos y procedimientos implementados para alcanzar los resultados deseados, si fuese necesario y aplicar innovación en busca de la mejora continua.



Modelo de gestión – AACC – Desarrollo de RRHH u Auditoria

A través de él se da cumplimiento a las Normativas Internacionales especializadas en materia de Medio Ambiente ISO 14001, de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001 y Calidad ISO 9001, mediante la aplicación de la normativa Pas 99 Especificaciones de Requisitos Comunes del Modelo de Gestión Sustentable como Marco para la Integración. En el cuadro adjunto se detallan los requisitos comunes de estas normativas:

Requisitos de Pas 99		ISO 9001:2008 Calidad	ISO 14001:2004 Gestión Ambiental	OHSAS 18001:2007 Seguridad y Salud	ISO17025:2005 Laboratorios
4.1	Requisitos Generales	4.1	4.1	4.1	4.1
4.2	Política del Sistema de Gestión	5.1, 5.3	4.2	4.2	
4.3	Planificación		4.3	4.3	
4.3.1	Identificación y evaluación de aspectos, impactos y riesgos	5.2,5.4.2,7.2.1,7.2.2	4.3.1	4.3.1	
4.3.2	Identificación de requisitos legales y otros	5.3 (b), 7.2.1(c)	4.3.2	4.3.2	
4.3.3	Planificación de la contingencia	8.3	4.4.7	4.4.7	
4.3.4	Objetivos	5.4.1	4.3.3	4.3.3	
4.3.5	Estructura organizativa, funciones, responsabilidades y autoridades	5.5	4.4.1	4.4.1	
4.4	Aplicación y operación				
4.4.1	Control operacional	7	4.4.6	4.4.6	5
4.4.2	Gestión de los recursos	6	4.4.1,4.4.2	4.4.1,4.4.2	4.4, 4.5, 4.6
4.4.3	Requisitos de la documentación	4.2	4.4.4,4.4.5,4.5.4	4.4.4,4.4.5,4.5.3	4.3, 4.13
4.4.4	Comunicación	5.5.3,7.2.3,5.3 (d),5.5.1	4.4.3	4.4.3	
4.5	Evaluación del desempeño				
4.5.1	Seguimiento y medición	8.1	4.5.1	4.5.1	
4.5.2	Evaluación de cumplimiento	8.2.4	4.5.2	4.5.1	
4.5.3	Auditoria Interna	8.2.2	4.5.5	4.5.4	4.14
4.5.4	Tratamiento de No Conformidades	8.3	4.5.3	4.5.3	
4.6	Mejora				
4.6.1	Generalidades	8.5.1	4.5.3	4.5.2	
4.6.2	Acción correctiva, preventiva y de mejora	8.5.2,8.5.3	4.5.3	4.5.2	4.10,4.11,4.12
4.7	Revisión por la Dirección				4.15
4.7.1	Generalidades	5.6.1	4.6	4.6	
4.7.2	Elementos de Entrada	5.6.2			
4.7.2	Elementos de Salida	5.6.3			

(El Modelo está publicado en la intranet y en cuadros ubicados en todos los establecimientos de la empresa).

Herramientas de la Etapa PLANIFICAR



Modelo de gestión – AACC – Desarrollo de RRHH u Auditoria

Política de Sustentabilidad

Está compuesta por la Visión, Misión y Valores de la Empresa, y los compromisos asumidos con los públicos de interés. Son los lineamientos que orientan las acciones y el marco de referencia para la definición de los objetivos. Es definida por la Dirección y revisada periódicamente en el Informe para la Revisión de la Dirección.



Modelo de gestión – Política de Sustentabilidad - AACC – Desarrollo de RRHH u Auditoría

Visión: “Ser la empresa modelo de Latinoamérica que brinda productos y servicios esenciales para el desarrollo de la vida en forma sustentable”

Misión: "Brindar productos y servicios de agua y saneamiento a la comunidad para lograr la satisfacción de los públicos de interés mediante una gestión eficiente y responsable"

Valores: la Excelencia, el Compromiso, la Transparencia, el Espíritu de equipo y la Austeridad.

Excelencia: Es la búsqueda permanente de la máxima calidad de trabajo a través del esfuerzo y la superación constante, para ser un referente en las áreas de actividad.

Compromiso: Es la entrega personal, profesional y social con la que se asume el hacer y deber del trabajo, adoptando como propios los objetivos de la empresa y actuando responsablemente para promover el desarrollo sustentable.

Transparencia: Es la claridad de la gestión, fundada en conductas éticas y morales, para lograr la confianza e integración con los públicos de interés.

Espíritu de equipo: Es la actitud de conformar una unión que privilegia el equipo frente a los intereses personales, para consolidar una cultura de trabajo común basada en respeto, apertura, participación y confianza.

Austeridad: Es la conducta racional y prudente de utilizar eficientemente los recursos disponibles para promover una gestión responsable y equilibrada.

Nuestros Públicos de Interés y nuestros compromisos con ellos:

Clientes: Brindar un servicio de calidad, interpretando y satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.

Proveedores: Promover el desarrollo e integración de proveedores locales/regionales, a través de contrataciones y prácticas sustentables, en los procesos de la empresa, en beneficio mutuo.

Medioambiente: Reducir el impacto medioambiental de la actividad a través de un uso eficiente de los recursos, favoreciendo la sustentabilidad del capital natural. *(Esto implica también en términos específicos, el compromiso de la Dirección por la mejora continua del desempeño ambiental, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de los requisitos legales y otros que apliquen a las actividades).*

Comunidad: Contribuir con el desarrollo social, económico y medio ambiental a través de una gestión comprometida que favorezca la accesibilidad del servicio y la inclusión social.

Gobierno: Cumplir con las obligaciones legales y contractuales mediante acuerdos equilibrados que aseguren la continuidad del servicio.

Accionistas: Obtener rentabilidad, crecimiento y desarrollo a través de la gestión sustentable del negocio dentro de un marco de eficiencia.

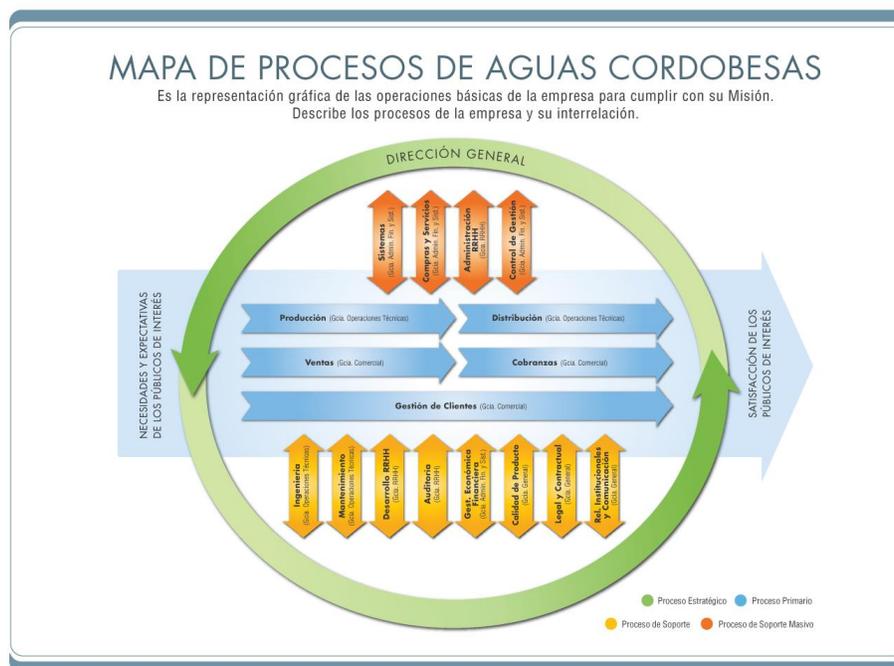
Empleados: Generar desarrollo profesional y crecimiento personal resguardando la salud y seguridad laboral a través de una gestión responsable del capital humano dentro de un clima organizacional óptimo.

Esto implica también en términos específicos, el compromiso de la Dirección por la mejora continua del desempeño relativo a la Salud y Seguridad Ocupacional del personal, el control de sus riesgos, la prevención de lesiones y enfermedades y el cumplimiento de los requisitos legales y otros que apliquen a las actividades.

Mapa y Fichas de Procesos

El Mapa de procesos es la representación gráfica de las operaciones básicas de la empresa y en él se identifican los procesos y su interacción. Las fichas de Procesos son hojas de trabajo que resume la información básica de cada proceso y describen su misión, lineamientos estratégicos permanentes del proceso, recursos, productos y servicios, requisitos de sus productos y servicios, acceso a la documentación, tableros de control y otros datos. Estos elementos permiten visualizar la planificación de las operaciones de la organización.

En el gráfico adjunto se visualiza el Mapa de Procesos:



Modelo de gestión – Mapa de Procesos - AACC – Desarrollo de RRHH u Auditoria

Tipos de Procesos:

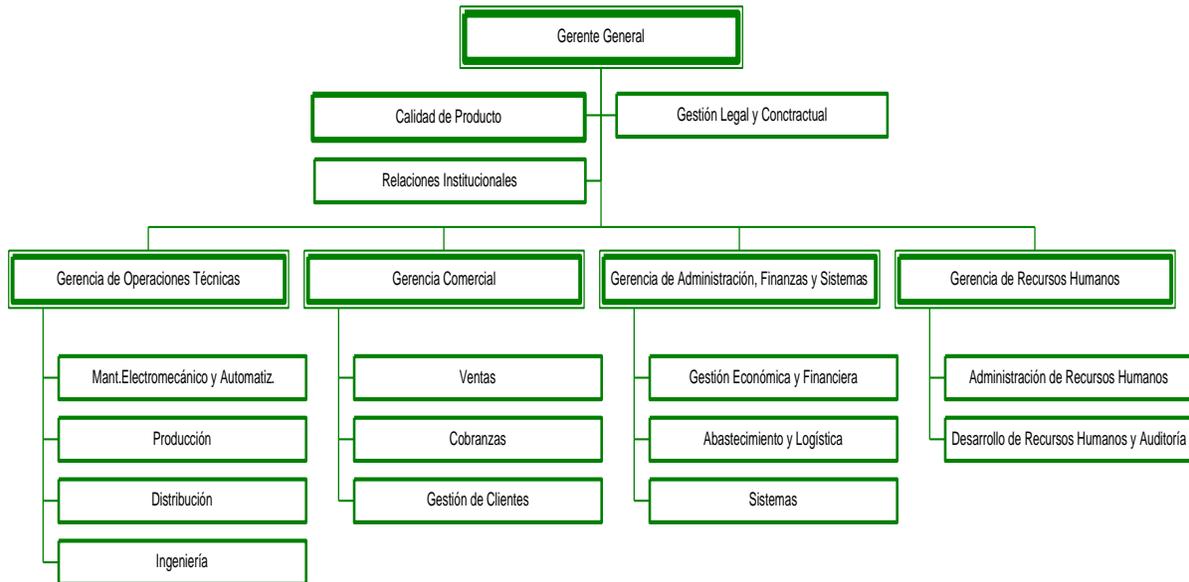
Proceso Estratégico: Es el que establece políticas y estrategias globales para todos los procesos en su conjunto, marca las directrices a los demás procesos que intervienen en la empresa (Ej.: Dirección General)

Procesos Primarios: Son los procesos críticos que componen la Cadena de Valor de la empresa. Están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes externos, identificando sus necesidades y proveyendo el servicio. (Ej.: Producción)

Procesos de Soporte Son aquéllos que proporcionan recursos para la correcta ejecución de los procesos internos, pudiendo proporcionar (según el proceso), guías o pautas a seguir específicas a otros procesos. (Ej.: Ingeniería)

Procesos de Soporte Masivos Son aquéllos que proporcionan recursos para la correcta ejecución de los procesos internos, en forma masiva y permanente, pudiendo proporcionar (según el proceso), guías o pautas a seguir específicas a otros procesos. (Ej.: Sistemas)

Organigrama



Diagnóstico

Aguas Cordobesas posee un modelo de Gestión basado en la gestión equilibrada del capital social, natural y económico mediante el uso de herramientas específicas en cada una de las etapas de la mejora continua: planificar, hacer, verificar y mejorar.

Este modelo de gestión fue creado e implementado por la Gerencia de Recursos Humanos en el año 2006. Representa una estructura jerárquica piramidal y formal establecida (cadena de mando), con actividades y objetivos determinados, especialización de las tareas, además de reglamentos bien definidos. Sin embargo, hay que señalar que este modelo de administración, que se viene implementando desde hace varios años, ha conducido en algunos aspectos a realizar las actividades muchas veces de manera poco eficiente.

Luego de un análisis minucioso, lo que se detalla a continuación es lo que sustenta la propuesta de intervención

- El procedimiento de gestión del desempeño que se aplica en la organización, requiere de una dedicación importante en tiempos de ejecución, de procesamiento y gestiones individuales.
- Se implementan dos evaluaciones de desempeño, una anualmente a toda la organización y otra de feedback 360° al nivel de mandos que se realiza año de por medio, superponiendo la medición de algunos comportamientos
- La evaluación anual se limita a analizar el nivel del desempeño alcanzado durante el año, identificando las fortalezas y áreas de mejora a desarrollar, no detallando cual fue el nivel de cumplimiento de objetivos alcanzado.

- El formulario que se utiliza anualmente para medir el desempeño, es muy extenso, generando cierta resistencia en quienes deben utilizarlo. Esta resistencia no sólo debe a una cuestión de formas, sino también, a la percepción que tienen los mandos de que con esos resultados no se toman acciones concretas que permitan un crecimiento o desarrollo del evaluado.

- La descripción de las competencias es demasiado extensa y no permite identificar con claridad cuál es el comportamiento destacado o que debe desarrollar la persona evaluada.

Se puede observar a modo de ejemplo en la figura de pág. 88 (Formulario Evaluación de Desempeño Nivel Mandos - AACC - Gerencia de Recursos Humanos), la competencia - Visión estratégica - agrupa dentro de un mismo grado varios comportamientos. Es dificultoso distinguir en cuál comportamiento se obtuvo ese grado, ya que el evaluado puede ser competente a la hora de planificar y fijar objetivos pero no en evaluación de escenarios futuros.

- No sucede lo mismo con la evaluación de Feedback 360, en la que los comportamientos se identifican con claridad y se evalúan de forma individual cada uno de ellos, permitiendo así planificar acciones concretas para los puntos que haya que reforzar. Figura pág. 90 (Formulario Evaluación de Feedback 360° - AACC - Gerencia de Recursos Humanos)

- Se puede observar en la figura de pág. 92 sobre reporte de desempeño vs Feedback 360, la diferencia entre la valoración otorgada o grado de presencia de las competencias en el modelo de evaluación anual y la valoración determinada para cada comportamiento en la evaluación feedback 360.

Se puede afirmar que la organización aplica la política relacionada a "asegurar el desarrollo y rendimiento máximo de las personas en su función" midiendo el desempeño de sus colaboradores y realizando su seguimiento, aunque al

momento de gestionar y llevar a cabo acciones concretas de desarrollo para el personal de acuerdo con los resultados obtenidos, se observa la disparidad que existe entre las valoraciones de una misma competencia en las distintas herramientas. Esta diferencia en la valoración presenta muchas veces dificultades a la hora de realizar un diagnóstico acertado.

- Del análisis de los reportes de desempeño, se observó en el relevamiento que los planes de desarrollo individual plasmados en las evaluaciones anuales no están alineados con las competencias estratégicas. Este no es un tema menor, teniendo en cuenta que, la gestión de las competencias directivas tiene mucha importancia en la definición de resultados, indicadores y esquemas de seguimiento del rendimiento.

- La empresa no dispone de un software que le permita obtener un reporte comparable con los resultados de las dos herramientas de medición de desempeño que se aplican.

Esto dificulta a la hora de gestionar esos resultados ya que como se ha explicado antes, ambas herramientas de medición poseen un sistema de valoración diferente.

Como consecuencia de esto, se utilizan distintas bases de datos cuyos reportes no están unificados y la información no es integral, generando incoherencia al momento de la gestión.

De acuerdo con lo aquí expuesto, podemos afirmar que la organización se encuentra en un momento o punto de inflexión, donde resulta necesario implementar cambios en su sistema de Gestión del Desempeño, priorizando fundamentalmente la integración de sus herramientas con las estrategias directivas actuales.

Objetivos y alcance del proyecto

El proyecto de intervención que se propone, busca alinear las herramientas de Evaluación de Desempeño y Feedback 360° con respecto al manual de competencias vigente, integrando ambas herramientas de medición en una, a los fines de que la organización pueda contar con información precisa a la hora de tomar decisiones sobre el desarrollo de sus mandos .

Objetivos

- General
 - Rediseñar e integrar las herramientas de medición del desempeño de mandos medios
- Específicos
 - Diagnosticar el estado actual de las herramientas de gestión (Evaluación de desempeño y Feedback 360°).
 - Evaluar el diseño y el contenido de los formularios actuales.
 - Indagar la eficacia de la herramienta actual.
 - Considerar la situación actual a partir de la recolección de datos, implementando el uso de entrevistas, observación directa y análisis documental.
 - Lograr una visión integral del desempeño de los mandos
 - Definir indicadores integrados

Alcance

El presente trabajo de intervención será transversal a toda la organización, tanto a nivel de la estructura organizacional como geográfico, abarcando todos los puestos de Mandos Medios.

De la información recabada en los distintos sistemas de la organización, y de acuerdo a las exigencias normativas, se sugiere aplicar un proceso de intervención en el subsistema de desempeño de personal, ya que es donde se encuentran mayores falencias que se explican a lo largo del proyecto.

En virtud del objetivo general: "Rediseñar e integrar las herramientas de desempeño de mandos medios", se trabajará sobre la adaptación y coherencia entre las distintas herramientas de desempeño con que cuenta la organización.

Para tal fin y haciendo foco en el Manual de Gestión por Competencias, propio de la organización, se profundizará sobre las herramientas Evaluación de Desempeño y Feedback 360°.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

Misión, visión y valores de una organización

1. Misión, visión y valores de una organización

1.1- Misión

1.1.1. Aspectos a tener en cuenta al definir la visión

"Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir.

La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

La misión está relacionada con el negocio de la organización. Como recuerda Drucker la pregunta sobre cuál es el negocio de la organización es tan raramente planteada por lo menos de manera clara y directa y es tan extraño que los directivos dediquen un análisis o reflexión adecuados al asunto, que tal vez sea ésta la causa más importante del fracaso de los negocios.

La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización.

La misión está determinada por los aspectos siguientes:

- * Cuál es la razón de ser de la organización.
- * Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- * Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- * Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Todas las organizaciones hacen algo. Muchas hacen lo mismo, si bien eso mismo puede ser diverso en cada caso. Lo importante es personalizarla organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos (commodities) comunes en el mercado. Cada organización debe describir sus competencias esenciales que son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión

El mundo de los negocios cambia como también cambia la misión organizacional. La actualización de la misión se hace mediante la redefinición del negocio.

La declaración de la misión requiere de una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto. Muchas organizaciones revisan su misión y amplían su actuación en ese contexto. Lo que fundamenta la declaración de la misión es el proceso de satisfacción de los socios y no el proceso productivo de la organización. Eso permite que la organización amplíe su ámbito de operaciones y mantenga su sustentabilidad. El negocio debe ser visto como un proceso de satisfacción del cliente y no como un proceso de producción de mercancías. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de socios son eternos. Existen empresas que adoptan un enfoque miope al definir sus negocios”. (Chiavenato; Octava edición; 20 – 22)

1.1.2 - Visión organizacional

“La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

La visión organizacional debe ser inspiradora.

Eso depende de:

- Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.

Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, o sea, la situación futura que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés sin descartar a ninguno.

- Delinear la situación futura. Esta visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita la cooperación de todos sus grupos de interés.

- Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias. Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando ésta se haya concretado, todos estarán satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio, las personas siempre son llamadas a salir de su estado displicente y a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que son estimuladas a desarrollar sus habilidades y competencias. Es la visión del negocio la que produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de la recompensa de la concreción futura de sus anhelos.

- Proporcionar un enfoque. Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, ya que hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación y lo que estimula la autonomía, fundamenta la delegación de autoridad (empowerment) y el trabajo en equipo.

Inspirara a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos. Inspiración significa dar una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. Ésta debe mover a las personas respecto a la necesidad de un sentido de realización, de pertenencia, de compromiso y de habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales". (Chiavenato; 2007; 20 – 22)

1.1.3 - Valores

Carlos Cleri (2007), define a los valores como la columna vertebral de la empresa, los que la sostendrán en momentos de peligro, dudas o riesgos. Son las cualidades que importan y merecen respeto. No existen valores universales, cada empresa tendrá los propios, provenientes, por lo general, de los valores básicos de sus creadores.

Son aquellas cualidades y características, que van a regir el funcionamiento de la organización, conforme sus propios principios y su cultura organizacional.

Son ejemplos de valores:

- Responsabilidad
- Compromiso

- Lealtad
- Respeto
- Solidaridad
- Generosidad

Cabe destacar que para que los valores explicitados sean eficaces es necesario que sean entendidos y compartidos por la organización.

Como sugiere Carlos Cleri (2007), el escenario ha cambiado tanto que los viejos esquemas de gestión han quedado obsoletos. En un entorno dinámico, complejo y cambiante, donde la ética y la moral han resurgido como valores fundamentales para la sociedad, es preciso adquirir nuevas formas de gestión en consonancia con la realidad. Desde un enfoque humanista, se propone crear empresas que logren asumir lo ético y moral, alcanzar competitividad y donde las partes integrantes de la empresa sean felices con su trabajo.

El entendimiento adecuado del humanismo en la empresa servirá incluso para fortalecer su objetivo de rentabilidad. Cleri, ahonda afirmando que hoy en día "...los modelos individualistas complotan contra la prosperidad y, en el largo plazo, llegan a poner en peligro el propio orden y hasta su posición más ventajosa" (Cleri; 2007; 68). El autor cita a Peter Drucker (1999) quien afirma que las viejas formas de gestionar que hacían caso omiso a la ética, la moral y la equidad, debilitaron las posibilidades de desarrollo y atentaron contra los propios objetivos económicos de las empresas.

Otro aspecto importante a considerar es que estos tres elementos definidos anteriormente, Misión, Visión y Valores, tienen un doble carácter de suma importancia: comunicador y estratégico. El alcance de estos es el siguiente:

- **Carácter Comunicador:** la misión, visión y valores tienen un carácter comunicador tanto interno como externo. Para las personas de la organización, las nuevas incorporaciones y todos los entes relacionados o interesados en la empresa tienen un carácter informativo, les da una visión global de quien es la empresa, donde se encamina y cuáles son los principales caracteres para relacionarse con sus stakeholders.
- **Carácter Estratégico:** los factores considerados son esenciales a la hora de generar planes estratégicos y fijar los objetivos estratégicos de la empresa. Si no se tienen bien definidos, se puede caer en el error de desviar la dirección en la que se debe seguir, o modificársela línea de negocio o incluso podría llegarse a tomar decisiones que empañen el buen nombre y la trayectoria de la organización.

1.2. Política de gestión

1.2.1. Política Organizacional

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Estas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

1.2.2. Normas

Las normas son reglas específicas que se deben seguir o a las que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades en una organización para poder llevar a

cabo el cumplimiento de una política organizacional. Cabe destacar que forman parte del contenido de las políticas organizacionales.

1.2.3. Beneficios de la aplicación de una política organizacional

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

1.2.4. Recomendaciones a tener en cuenta a la hora de implementar una política organizacional, según la Ing. Mariana Medina (s.f.):

- Su redacción debe ser sencilla y con lenguaje claro, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades.
- La política es parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra no debe ser muerta, se debe definir, aplicar y cumplir.

- Debe ser adaptable a través del tiempo, por lo cual entra en juego la fase de mantenimiento.

1.3 Diferentes modelos de gestión

Los modelos de gestión empresarial representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma. (Medina, s.f.)

A partir de lo planteado por la Ing. Mariana Medina (s.f.), y teniendo en cuenta que la mayoría de los modelos de gestión empresarial utilizan sistemas informáticos e implementos tecnológicos, el desarrollo de estas herramientas ha contribuido a que sus recursos humanos sean más eficientes. Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa.

A continuación, se mencionan algunos de los modelos de gestión más utilizados por la mayoría de las grandes empresas:

1.3.1. a. Primeramente se puede nombrar el modelo de gestión de Harper y Lynch (1992), que generalmente comienza a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan ciertas actividades determinadas tales como los planes de sucesión, la formación, el clima y la motivación laboral.

Es probable que de esta manera se logre optimizar la gestión de recursos humanos, lo cual necesita de un seguimiento continuo que se verifique la

coincidencia entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la empresa. Éste modelo de gestión posee un cierto carácter descriptivo ya que muestra todas aquellas actividades que se encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica.

1.3.1. b. Otro de los modelos de gestión que se presenta la autora es el de Werther y Davis (1991), en el cual se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa, agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

1.3.1. c. Adalberto Chiavenato (1990) propone este otro modelo, planteando que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis vertientes:

- Se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente; es decir con la admisión de las personas
- La aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño);
- El desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales;
- La retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo;
- El monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información y bases de datos informáticos. Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

1.3.1. d. Por último, el modelo de gestión más utilizado es el de Beer (1990) y sus colaboradores, el cual contempla todas aquellas actividades que resultan determinantes en la gestión de los recursos humanos, en cuatro campos diferentes pero que poseen las mismas denominaciones en cuanto a las políticas correspondientes. La participación de cada uno de los empleados es fundamental en este modelo a los fines de lograr alcanzar los objetivos planteados. (Medina; s.f.)

CAPITULO 2

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Como cita el autor, actualmente las empresas reflejan la enorme necesidad de aplicar Sistemas de Gestión por Competencias como una herramienta precisa para profundizar en el desarrollo e involucramiento de sus recursos humanos. La gestión de competencias es hoy una concepción relevante a comprender dentro de la Gestión de Recursos Humanos, implicando mayor integración entre estrategias, sistemas de trabajos y logísticos y cultura organizacional.

Estudiosos del tema en busca de nuevas tendencias organizacionales en cuanto a la gestión de recursos humanos, han identificado la importancia y necesidad de las empresas en gestionar correctamente a sus recursos humanos en aras de lograr una mayor integración entre hombre-organización-logros; apoyado de la identificación, dimensionamiento y control de las competencias laborales como centro integrador de los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, actuales." (García Dousat; 2009; 2)

2.1 Surgimiento de la gestión por competencias

"El sabio filósofo griego Aristóteles quizás sin intención de adelantarse a su época citó: "Todo hombre por naturaleza desea saber", reflejando en esta frase la importancia del conocimiento humano para el desarrollo de la humanidad en sentido general; de aquí pudiera provenir ilusamente, además, el papel que juega el conocimiento de las personas dentro de las organizaciones y el logro de la efectividad organizacional de nuestras empresas hoy en día.

Mucho después nace la gestión de competencias en el campo de la Psicología Organizacional, buscando formas de lograr el desempeño laboral exitoso a través del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización; sus motivaciones, satisfacciones, comportamiento percibido ante factores del interno y entorno de la

organización y otros aspectos psico-humanos. Ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los factores que integran el entorno organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990, en la cual se encuentran numerosos referentes del tema como Levy-Leboyer, Martínez-Abelda y Castillo, Herranz y de la Vega".(García Dousat Y.; 2009; 3)

Según García Dousat (2009), el inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, que recién en la década del 70, resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland (1973), quien postuló que era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados".

A partir de aquí, esta concepción fue tomando auge a medida que las organizaciones consideraron objetivo la gestión eficaz de sus recursos humanos. Surgen así diversas teorías y escuelas, que unificaron sus resultados con el fin de expandir este nuevo paradigma en el ámbito organizacional. Recién a partir de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

2.2 Que es la Gestión por Competencias

Siguiendo con lo planteado por García Dousat, “la Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización; sus recursos humanos. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.”(García Dousat Y.; 2009; 4)

2.3 Tendencias actuales de la Gestión por Competencias

“Existen muchos autores que han aludido el tema de la gestión de Recursos Humanos y la Gestión por competencias, confiriéndole un gran valor a ésta para el logro de las aspiraciones empresariales. A lo largo del proceso histórico los

estudiosos del tema, han argumentado sus opiniones respecto a la Gestión por Competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna."(García Dousat; 2009; 4)

La forma de gestionar hoy en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos. (Fundibeq; s.f.)

El autor indica cuales son a su criterio los principales factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de gestión de los recursos humanos hasta el enfoque actual son:

- Los cambios que se han producido y que se siguen produciendo (globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volumen de información disponible)
- El aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los clientes y usuarios.
- El aumento de la competencia, que ha obligado a las organizaciones a adoptar innovaciones tecnológicas.
- La necesidad de innovar para diferenciarse en el mercado y mantener ventajas competitivas.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.
- La validez de los objetivos económicos pero considerando los objetivos sociales.

Sostiene que, una herramienta indispensable para afrontar este desafío es la Gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e implicación de las personas (Capital Humano), ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. Se trata de disponer de competencias adecuadas y en el momento deseado, para responder a los compromisos adquiridos por la organización.

Además de todo lo expuesto, desarrollar un modelo de gestión por competencias contribuye a:

- Alineamiento de las personas con la cultura, valores y estrategia de la organización.
- La multifuncionalidad y polivalencia de las personas.
- Ofrecer una alternativa para dar respuesta a las inquietudes del personal, históricas en las empresas, en cuanto a planes de carrera, promoción y formación interna, incluso la evaluación del desempeño, fuentes de No satisfacción habitualmente.
- Dar respuesta al aprovechamiento de todo el potencial en recursos humanos:
 - Posibilita asignar trabajos en función de las competencias que requieren.
 - Hace efectiva la movilidad de las personas en función de los trabajos a realizar y los recursos disponibles a nivel general de la organización y no por departamentos, áreas funcionales o puestos de trabajo.(Fundibeq, s.f.)

2.4 CONCEPTO DE COMPETENCIA

Una competencia es la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer simultáneamente del conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo

(saber), las habilidades o destrezas requeridas para realizarla (saber hacer) y la actitud orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (querer hacer y hacer eficientemente).

Competencia: combinación en diferentes dosis de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que se manifiestan en conductas que conllevan el éxito en el trabajo.

Habilidad: es la capacidad adquirida de ejecutar tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

Conocimiento: es la información que se adquiere de forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar acciones o tareas.

Actitud: Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de tareas o acciones, que se generan por las motivaciones, conocimientos y experiencias previas de la persona. (Fundibeq, s.f.)

2.5 Rasgos característicos de las competencias

- Son inherentes a la persona, no a la actividad
- Son demostrables, medibles y desarrollables
- Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- Vigentes y adecuadas a la organización.
- Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura).

- Deben ser distintivas.
- Debe satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada.

La Gestión de las personas parte necesariamente de la ESTRATEGIA del negocio. Las competencias no solo se vinculan a ella, sino que se definen a partir de la misma. (Fundibeq, s.f.)

2.6 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

A la hora de implantar un sistema de Gestión por Competencias, el análisis **estratégico** de una empresa debe ser el punto de partida.

Es muy necesario poder saber de antemano qué beneficios va a aportar a la organización la implantación de un modelo de gestión por competencias. Conocer también hasta qué punto el modelo permite incrementar la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios, y si realmente facilita la gestión integrada de los recursos humanos y un lenguaje común. No menos importante es conocer también que no se pierda de vista si converge la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de negocio y si los directivos se involucran en la gestión de recursos humanos. (Fundibeq, s.f.)

El modelo debe permitir que cada empresa pueda configurar su catálogo de competencias de forma sencilla y adaptada a sus particularidades, condicionantes y actividades productivas que realiza. Al menos, este catálogo debe poseer competencias genéricas presentes en todos los colaboradores (asociadas a la cultura y valores corporativos) y específicas y técnicas (asociadas a los procesos/actividades que tienen lugar en cada empresa)

2.7 METODOLOGÍA

La Metodología para la implantación del modelo de Gestión por Competencias, con enfoque a procesos, de los Recursos Humanos, requiere el desarrollo de las siguientes actividades:

- Confeccionar el catálogo de competencias genéricas en base a la misión, visión, política de la empresa, valores corporativos, cultura y planificación estratégica y el de competencias específicas y técnicas en función de las necesidades de los profesionales de la organización para operar en los procesos de la misma.
- Definir las competencias de referencia (requeridas) en base a los procesos y a los niveles funcionales que operan en ellos.
- Catálogo de Competencias.
- Planes de Desarrollo.
- Identificar las competencias existentes en los profesionales de la organización (evaluación de competencias).
- Analizar los gaps (desfases) entre las competencias requeridas y las existentes, tanto a nivel individual como a nivel global de la organización.
- Diseñar planes de acción (estrategias y planes personales de desarrollo) que persigan reducir dichos gaps de competencia. (Fundibeq, s.f.)

José María Saracho (2005) en su libro hace referencia a un modelo general de gestión por competencias; presenta un enfoque novedoso que combina y articula los tres modelos de competencias que hasta ahora las organizaciones utilizan de manera aislada.

Es una herramienta que permite tomar decisiones apropiadas respecto de cómo deben combinarse los modelos de acuerdo a la estructura organizacional y al uso que se dará a las competencias.

Plantea una mirada general y sistémica que servirá para obtener el mejor provecho de las competencias, un concepto que se ha transformado en una potente herramienta de gestión.

Hacer foco en la gestión significa que las competencias son una herramienta, un medio más para que las organizaciones alcancen sus metas, y no un fin en sí mismo.

Sean cuales fueren los objetivos que se planteen para implantar gestión por competencias, estos indefectiblemente deben responder a una necesidad de cambio originada por la visión y su consecuente estrategia. Es poco probable que la gestión por competencias tenga éxito, si no responde a una necesidad del negocio.

El modelo de **competencias genéricas** de Saracho "permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional. Se trata de identificar las competencias requeridas para la efectiva administración y supervisión (mandos medios, jefaturas) con el objetivo de garantizar que las "mejores prácticas" se encuentren uniformemente distribuidas a lo largo de la organización.

En un modelo de competencias genéricas, las competencias se definen a partir del análisis de puesto y es óptimo para el desarrollo de mandos medios, como herramienta para la mejora de la gestión y para el desarrollo de carrera al interior del nivel medio de la organización". (Saracho José María; 2007; 126-135)

2.7.1 Los resultados esperables a partir de la aplicación de este modelo son:

- Mejora de la calidad de gestión.
- Mayor alineamiento de los mandos medios con la visión, misión y estrategia de negocios.

El presente modelo general de gestión por competencias, como se ha dicho, se refiere a la creación de un marco integrado para evaluar y decidir cuál o cuáles de los modelos de competencias que se describen a continuación, resulta más conveniente implementar en una organización.

Los tres modelos a los que hace referencia José María Saracho son "el **conductista**, **funcional** y **constructivista**. El **modelo funcional** refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado; **el conductista** se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeño superiores; y el **modelo constructivista** define competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

Mientras que **los modelos conductistas** se centran en la descripción de comportamientos para alcanzar un desempeño superior (competencias distintivas) o estándar (competencias genéricas), los modelos llamados funcionales se centran en la descripción de los resultados que deben obtener los ocupantes de un puesto determinado, y por lo tanto, en los comportamientos mínimos necesarios para un desempeño aceptable (competencias funcionales)." (Saracho, 2005, 37-88)

"Las variables que impactan críticamente en el éxito o fracaso al implementar modelos de competencias son dos:

- El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias, y
- El uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Cabe aclarar que, independientemente del modelo de que se trate, las competencias siempre se construyen en base a identificar los factores críticos de éxito de la organización en todos sus niveles, comenzando por el nivel estratégico considerando la visión, misión y drivers de negocio, siguiendo por el nivel táctico sostenido por la gestión, hasta llegar a los factores de éxito a nivel de operación y productividad, cambios tecnológicos, estándares de calidad y seguridad.”

Haremos foco en el uso que se les dará a las competencias agrupándolos en dos grandes grupos:

- ❖ Desarrollo de competencias.
- ❖ Evaluación de competencias

En la categoría “**Desarrollo de competencias**” se incluyen acciones tales como: el entrenamiento, el desarrollo individual, la planificación de carrera y la planificación de la sucesión, agrupando conceptualmente todas aquellas actividades organizacionales orientadas al cambio que las personas deben experimentar para pasar de un nivel determinado de competencias a otro superior.

“Mientras que en la categoría **Evaluación de competencias**, se agrupan conceptualmente todas aquellas actividades organizacionales orientadas a comparar el nivel de competencias de una persona respecto de una medida establecida previamente, que expresa el nivel de competencia requerido o esperable que debería poseer la persona evaluada tanto para su cargo actual como para su cargo futuro. Indirectamente involucran acciones como: detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, planificación del desarrollo,

selección de personal, detección de potencial, identificación de talentos, gestión del desempeño, reconocimientos y promociones, reubicación y despidos, Feedback 360°".

2.8 Capas jerárquicas y modelos de competencias

"Teniendo en cuenta que la naturaleza de la toma de decisiones en cada capa jerárquica es distinta, la naturaleza de las competencias necesarias en cada capa también resultan distintas.

2.8.1 Las decisiones que se toman en las capas superiores de la estructura son estratégicas y ejecutivas. La misión primordial de estos roles es establecer objetivos estratégicos, planificar la manera en que se ejecutaran las acciones para alcanzar dichos objetivos, y lograrlos. Se trata de decisiones que dan sentido y dirección a la organización. Estos roles deben ser ocupados por personas cuyas competencias otorgan un distinguo a la organización, y por ello resultan escasas en el mercado.

El modelo que mejor responde a estos requerimientos de las capas jerárquicas superiores es por lo tanto el modelo de competencias distintivas que, como su nombre lo indica, sirven para distinguir o diferenciar a las personas de desempeño superior.

2.8.2 Las decisiones que se toman en las capas medias poseen un lapso de discrecionalidad menor, ya que las responsabilidades de esos roles son establecida por los roles del nivel jerárquico superior, que a su vez mantienen responsabilidad por los resultados y la toma decisiones de estos roles de esta capa intermedia. La misión primordial de los roles de la capa media es hacer que las decisiones tomadas más arriba sean realizadas por los roles de las capas operativas o productivas. Estos roles intermedios tienen por tanto una función de gestión, deben gestar o lograr que se realicen las cosas, por lo que las

competencias de los roles intermedios están más centradas en el hacer, en los comportamientos, que en la singularidad de las personas.

Los comportamientos de quienes ocupan esta capa media deben ser, por lo tanto generalizables, ya que dichos comportamientos son tomados como datos por quienes toman las decisiones en el nivel superior. El modelo que mejor responde a estos requerimientos de las capas jerárquicas medias es por tanto *el modelo de competencias genéricas* que como su nombre lo indica sirve para generalizar los comportamientos efectivos de las personas que ocupan roles de gestión.

2.8.3 A diferencia de los roles de las capas superiores, la misión primordial de los roles de la capa baja de la estructura, es obtener los resultados que les han sido asignados por los roles de las capas medias. Estos roles tienen por tanto una función de producción o de operación centrados en resultados, basados en estándares de cantidad y calidad y no en los comportamientos. El modelo que mejor responde a estos requerimientos de las capas jerárquicas bajas es por tanto *el modelo de competencias funcionales* que sirven para estandarizar los resultados requeridos de las personas que ocupan roles de producción, operación y administración”. (Saracho José María; 2007; 115)

2.9 Premisas para un modelo general de gestión por competencias

“Si bien existen innumerables matrices de decisión incluidas en artículos, libros y propuestas de servicio de consultoras especializadas, que incluyen en general una gran cantidad de variables a considerar para la implantación de gestión por competencias, dichas matrices de decisión siempre se refieren al modelo desde el cual se abordado la gestión por competencias. Es decir, falta en dicha matrices de decisión un paso previo y necesario que permita a quien quiere implantar gestión por competencias, decidir cuál o cuáles modelos aplicara.

Las diferentes experiencias nos han llevado a concluir que las variables que impactan críticamente en el éxito o fracaso al implantar modelos de competencias son solo dos:

- El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias, y
- El uso que se le dará a las competencias una vez identificadas y definidas.

Cabe aclarar que, independientemente del modelo del que se trate, las competencias siempre se construyen en base a identificar los factores críticos de éxito de la organización en todos sus niveles, comenzando por el nivel estratégico considerando la visión, y drivers de negocios, siguiendo por el nivel táctico sostenido por la gestión, hasta llegar a los factores de éxito a nivel de operación y productividad, cambios tecnológicos, estándares de calidad y seguridad." (Saracho José María; 2007; 28)

2.10 Criterios para determinar qué modelo implementar

"Para determinar qué modelo es el más apropiado es necesario considerar dos grandes criterios: a qué nivel/les jerárquicos se aplicara, y para que se utilizaran las competencias.

Habiendo caracterizado los dos criterios para establecer que modelo es el más apropiado según el nivel jerárquico, se agrupa el uso que se le dará a las competencias en dos grandes categorías:

- Desarrollo de competencias
- Evaluación de competencias.

En la categoría desarrollo de competencias se incluyen acciones como: el entrenamiento, la capacitación, el desarrollo individual, la planificación de carrera y la planificación de la sucesión. Mientras que en la categoría “evaluación de competencias” agrupamos todas aquellas acciones que involucran el uso de la evaluación, incluyendo también aquellas acciones que las involucran indirectamente: detección de necesidades de entrenamiento y capacitación, planificación del desarrollo, selección del personal, detección de potencial, identificación de talentos, gestión del desempeño, reconocimientos y promociones, reubicación y despidos, feedback 360.

Existe también otra utilización que suele darse a las competencias que no entra en las categorías de desarrollo ni evaluación. Se refiere al alineamiento organizacional. Si bien los modelos de competencias no son una herramienta ni una metodología que sirva directamente a este propósito, muchas organizaciones lo utilizan para ello, ya que indirectamente produce fenómenos de alineamientos.

De los tres modelos planteados por el autor, el modelo de competencias genéricas permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional. Se trata de identificar las competencias requeridas para la efectiva gestión (mandos medios, jefaturas) con el objetivo de garantizar que las “mejores prácticas” se encuentren uniformemente distribuidas a lo largo de la organización. En este modelo las competencias se definen a partir del análisis de puesto. Y es óptimo para el desarrollo de los mandos medios, tanto como herramienta para la mejora de la gestión como para el desarrollo de carrera al interior del nivel medio de la organización. Los resultados esperables a partir de la aplicación del modelo de competencias genéricas son:

- Mejora de la calidad de gestión.
- Mayor alineamiento de los mandos medios con la visión, misión y estrategia de negocios.” (Saracho José María; 2007; 65-68)

CAPITULO 3

GESTION DEL DESEMPEÑO

Según Gary Dessler (2001), el objetivo final de un programa de desarrollo, es **mejorar el desempeño futuro de la organización.**

Por esto, el proceso general de desarrollo consiste en valorar las necesidades de capacitación, evaluar el desempeño de los mandos medios, para posteriormente desarrollarlos.

3.1 Plan de desarrollo

Como los autores Werther y Davis citan en su libro, por desarrollo de personal "se entiende al conjunto de actividades realizadas en la carrera profesional de un empleado con el fin de que lo ayuden a asumir responsabilidades futuras más complejas independientemente de las actuales. Estas acciones lo ayudan a crecer y a incrementar su potencial. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia al mercado externo y al mismo tiempo constituye un arma poderosa contra los cambios sociales y técnicas. Las promociones y transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y no tienen un puesto temporal.

Cuando los supervisores se encuentran en los niveles inferiores de preparación, el jefe directo debe asumir las responsabilidades de desarrollar seguidores.

Las actividades que estos segundos deben desarrollar son las de "vinculación" que mejoren el desempeño del grupo. La primera pregunta que se debe plantear es sobre qué aspectos se desea influir, es decir si nos interesa la productividad, la calidad, el ausentismo, accidentes. Una vez que se identifican y comprenden los cada área. Los gerentes no pueden cambiar ni desarrollar el comportamiento de sus seguidores en las áreas que no están claras y debe tener claro quiénes son las personas que se deben desarrollar en el sector."(Werther y Davis, 1995, 241-261).

Las Normas Cubanas (Gómez, s.f.) definen la Evaluación del Desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

Se aprecia el lugar que ocupa la Evaluación del Desempeño dentro del modelo vigente, refiriendo además los requisitos vinculados a la misma:

- La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores.
- La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño, generalmente es un integrante del área de recursos humanos
- La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento a los trabajadores

..."Deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual."

"El proceso de evaluación debe estar documentado en un procedimiento que asegure su planificación, ejecución y control, donde se definan indicadores relacionados con los puestos de trabajo y competencias laborales y deben ser dados a conocer a los miembros de la organización. Es necesario que tengan

niveles de medición o estándares completamente verificables. Ser un proceso sistemático, con definición de cortes parciales y realizar recomendaciones al evaluado con acciones de capacitación y desarrollo individual.

Para evolucionar a hacia un proceso de evaluación eficiente y eficaz se requiere además de perfeccionar y consolidar los procedimientos, voluntad y exigencia institucionales y que provoque una alta motivación en quienes evalúan y evaluados. Es una actividad orientada al futuro, permite que los trabajadores conozcan lo que sus jefes piensan de ellos y facilita e influye en su desempeño."

A continuación se muestra la descripción del proceso en su conjunto mediante un diagrama:



La evaluación del desempeño dentro de la GRH

3.2 Nuevos enfoques de la evaluación de desempeño

Los nuevos enfoques sobre evaluación de desempeño llevan a contemplar los siguientes puntos:

- Los indicadores deben ser sistemáticos (planeación estratégica).

- Los indicadores se deben escoger en conjunto.
- Tipos de indicadores: Financieros, ligados al cliente, internos y de innovación.
- Integrador de todos los procesos de Recursos Humanos.
- Se basa en un proceso no estructurado (negociación).
- La Evaluación de Desempeño debe incluir nuevos aspectos: competencia personal, competencia tecnológica, competencia social.
- Debe hacer énfasis en los resultados.

3.2.1 Estándares del desempeño

Es necesario definir claramente y comunicar los estándares con que serán evaluados los empleados. Estos estándares deben relacionarse con el puesto (a través del análisis, descripción y especificación del puesto), para que puedan ser establecidos.

Hay tres puntos básicos a tener en cuenta:

- **Pertinencia:** los estándares deben relacionarse con los objetivos del puesto.
- **Libertad de contaminación:** no deben compararse desempeños en trabajos similares en condiciones distintas (por ejemplo, diferencias de equipamientos).
- **Confiabilidad:** estabilidad o congruencia de un estándar en la medida en que las personas mantienen un cierto nivel de desempeño con el tiempo.

3.2.2 Motivos por los que pueden fracasar los programas de evaluación del desempeño:

- Falta de apoyo de la alta dirección.
- Estándares no relacionados con el puesto.
- Parcialidad de los evaluadores.
- Complejidad y extensión de los formularios.
- Uso del programa con propósitos en conflictos u opuestos.
- Los gerentes pueden pensar en “demasiado esfuerzo para lograr escaso beneficio”.
- Los gerentes no quieren enfrentarse con sus subordinados.
- Los gerentes no están capacitados para hacer entrevistas de evaluación.
- La evaluación del desempeño es fuente de fricción entre empleados y jefes.
- Falta de participación activa de los empleados, porque creen que es injusto o no lleva a nada.
- Los gerentes elevan las calificaciones a propósito para favorecer a los empleados con aumentos de sueldo, o las bajan para deshacerse de empleados problemáticos.

3.3 Indicadores de desempeño de las organizaciones

“Actualmente, diferentes autores estudiosos de la temática del desempeño se esfuerzan por encontrar los indicadores de desempeño que permiten conocer el rendimiento de una organización. Estos indicadores son importantes pues

permiten realizar un monitoreo en el camino hacia el cumplimiento de su Plan Estratégico. Relacionado con esto, esta investigación asume los indicadores propuestos por Medina Gómez, por considerar que estos son adecuados a las condiciones del contexto donde tendrá lugar la investigación. (Sandra Gómez, s.f.)

A partir de estos indicadores, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las actividades están dirigidas hacia las prioridades establecidas, si se están haciendo las cosas bien y con calidad, si se están recaudando los recursos suficientes, y otras.

Debe considerarse, que con la aplicación de estos indicadores se logra aprendizaje, pues cuando se realiza esfuerzo por mejorar el desempeño, se examinan tareas e identifican distintas formas que llevan al grupo a trabajar mejor y se producen resultados más útiles, se produce un proceso de aprendizaje. De ahí que la concepción que históricamente existía de que la evaluación del desempeño se restringía al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador queda anulada.

En la actualidad realizar una correcta evaluación del desempeño de un puesto de trabajo o cargo en una entidad, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional.

Se trata entonces de integrar las necesidades presentes y futuras de una empresa, con las exigencias y aportes del individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente.

Para conseguir esta meta se necesita visualizar la evaluación del desempeño desde una perspectiva metodológica que guíe el camino hacia la utilización de la información recibida para planear, organizar y controlar más fácilmente, determinándose así un mayor rendimiento de los recursos humanos idóneos.

....Como resultado debe lograrse para la entidad un sistema de evaluación del desempeño transparente, cuyas características y exigencias sean conocidas por

todos sus miembros y que facilite la comunicación tanto horizontal como vertical."(Sandra Gómez, s.f.)

La evaluación del desempeño ha de concebirse como un sistema que estimule la comunicación, que logre la motivación y no como un mecanismo de control.

CAPITULO 4

Herramientas de Medición del Desempeño

4.1. Distintos modelos de medición (s.f.)

4.1.1. Métodos de evaluación

El abordaje y conocimiento de los distintos modelos de medición permite conocer y comparar a fin de seleccionar aquel método que más se ajuste a lo que la empresa necesita evaluar.

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques.

Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

4.1.1.a. Métodos de evaluación con base en el pasado

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, "cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario".

Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
 - Establecimiento de categorías
 - Método de distribución obligatoria
 - Método de comparación contra el total

- Escalas de puntuación

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100% del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así

sucesivamente.

- Listas de verificación

Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores.

Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si la lista incluye aspectos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

- Método de selección forzada

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

- Aprende con rapidez.

- Trabaja con gran empeño.

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

- Método de registro de acontecimientos notables

El método de registro de acontecimientos notables demanda que el evaluador utilice una bitácora diaria o un archivo en su computadora personal para consignar en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que efectúe el evaluado.

- Escalas de calificación o clasificación conductual

En un esfuerzo por mejorar la confiabilidad, validez y práctica de las evaluaciones tradicionales del desempeño, algunas organizaciones han utilizado programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. Es decir, utiliza lo que han

llamado incidentes críticos para construir la escala de clasificación.

Los incidentes críticos son ejemplos de conductas específicas en el puesto, las cuales aparecen en la determinación de los diversos niveles de desempeño. Una vez que los empleados que conocen el puesto han identificado y definido las áreas importantes del desempeño, se utilizan los enunciados de incidentes críticos como una medida para discernir entre un desempeño alto, moderado y bajo.

La forma BARS suele incluir de seis a diez dimensiones de desempeño definidas en forma específica. Cada dimensión se basa en la conducta observable y es significativa para los empleados evaluados. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

- Método de verificación de campo

Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

- Enfoques de evaluación comparativa

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son:

- Establecimiento de categorías
- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total
- Establecimiento de categorías

El método de establecimiento de categoría lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la

facilidad de administrarlo y de explicarlo.

- Método de distribución obligatoria

En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. El parámetro que se utiliza es el del desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones baja, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

- Método de comparación contra el total

En el método de comparaciones contra el total el evaluador debe comparara cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

4.1.1.b.Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto evaluaciones
- Administración por objetivos
- Administraciones psicológicas
- Auto evaluaciones

La autoevaluación de un empleado constituye una técnica muy útil, si el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

- Administración por objetivos

Esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir

su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

- Administraciones psicológicas

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

4.2. Evaluación 360°

4.2.1. Método de evaluación basada en retroalimentación

La mayoría de la gente desea obtener feedback sobre su labor siempre y cuando refleje la percepción que tienen de sí mismos. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera.

Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es llamado Retroalimentación 360°, y puede ayudarle a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

La tendencia emergente es la de encadenarla Retroalimentación 360° con los diferentes procesos de gerencia que agrupan la efectividad en el desempeño con las compensaciones. Las organizaciones tanto pequeñas como grandes están buscando esta tendencia.

4.2.1.a. Medición del desempeño basada en Retroalimentación 360°

Todas las anteriores formas o métodos de evaluación permiten a cada evaluado, luego de finalizado el proceso evaluativo, que se le comunique o se le retroalimente sobre los resultados de la misma, ya que lo que se desea es que haya una mejora en los niveles de desempeño.

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior

o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización.

Por lo tanto, esta retroalimentación se convierte en aceptable o creíble para el evaluado.

Esta forma ayuda a reducir los desvíos a partir de proveer una retroalimentación balanceada dada la variedad de fuentes.

4.2.1.b. Utilización del método

Las evaluaciones pueden ser tan pocas como tres o cuatro o tantas como 25, si bien la mayor parte de las organizaciones obtiene de 5 a 10 por colaborador.

Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío.

Previamente un equipo de consultores externos preferiblemente, ha verificados las diferentes áreas necesarias para hacer una posición lo más productiva posible y desarrollan encuestas en ese sentido.

Existen encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para clientes, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador. Estas

encuestas se ponen de forma anónima de tal suerte que el evaluador se sienta libre al responder y se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta y están divididas por áreas aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador.

Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño.

Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, de gran manera, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.

En una encuesta reciente se descubrió que 25% de las compañías estadounidenses utiliza forma de retroalimentación de 360 grados como parte de su proceso de revisión del desempeño.

4.2.1.c. Atractivo de las evaluaciones de 360 grados

Se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados. Al confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a todos un sentimiento de participación en el proceso de revisión y obtener informes más adecuados del desempeño de los empleados.

4.2.1. d. Este método nos puede ayudar a:

- Definir por área lo que piensan sobre el evaluado sus compañeros, sus superiores, los clientes, sus subalternos y hasta los proveedores.
- Definir las desviaciones. Es decir, si hay exageraciones de parte de subalternos o de superiores.
- Observar si el evaluado se subestima o si se sobrestima.
- Graficar por área los resultados, pero si deseamos la opinión en conjunto, la podemos graficar utilizando promedios simples y eliminando los datos desviados.

En fin, si este sistema se implementa en una organización, sabremos exactamente sobre qué áreas específicas hay que trabajar con cada colaborador para mejorar su desempeño.

4.3. Coherencia entre herramientas de medición (Aceves López et al; 2008)

En este nuevo contexto tan competitivo sin duda alguna hoy por hoy obliga a los empresarios a liderar organizaciones que sean capaces de adaptarse y responder a este nuevo mundo de los negocios.

El mayor reto de estos empresarios está en hacer que los objetivos individuales de sus trabajadores se alineen a los objetivos estratégicos de la organización.

A partir de esto es que el mejoramiento del desempeño individual y colectivo juega un papel decisivo en las organizaciones.

Para lo cual es indispensable conocer y establecer modelos que permitan realizar esta alineación y más aún que permitan evaluar si lo que se está llevando a cabo en la empresa, es de acuerdo a lo que se tiene establecido, o en caso contrario identificar qué es lo que está propiciando el no llegar a lo establecido en la organización.

4.3.1. Antecedentes y marco de referencia

Hoy en día el contexto globalizado obliga a las organizaciones a buscar más que nunca estrategias que les permitan responder mejor a las nuevas exigencias del mercado actual.

Es a partir de esto que los empresarios se han dado cuenta de lo importante que es considerar los diversos elementos que intervienen en su actividad empresarial, y de cómo éstos influyen en su desarrollo.

De esto surge la Performance Management, donde se establece que la clave para las empresas está en: buscar la mejor información que apoye a la toma de decisiones, el mejoramiento de los procesos y el desarrollo de los recursos humanos dirigidos al cumplimiento de los objetivos. (Gutiérrez Laclaustra; s.f.)

De los cuales se desprenden tres elementos fundamentales a analizar: Organización, Procesos y Actividades individuales. Para efecto de este trabajo será objeto de análisis el que se refiere a las actividades individuales.

Uno de estos elementos de vital importancia, es sin duda alguna el recurso humano, es decir el personal que labora en la empresa, pues es a partir de su desempeño que se lograrán los objetivos o resultados planteados por la organización.

El empresario consciente de ello, realiza innumerables actividades con su personal, como son: cursos de capacitación, inclusión de nuevos empleados, nuevos sistemas de incentivos, rotación de personal, cambio de funciones laborales, entre otros, sin embargo a pesar de esas intervenciones, en la mayoría de los casos, las empresas no presentan cambios o en su defecto si los presentan, duran por un lapso de tiempo muy corto.

De repente el escuchar hablar de esto suena lógico, en el sentido de que si el individuo no está funcionando en la empresa, pues hay que hacer algo, sin embargo es importante aclarar lo siguiente: el hecho de que la persona adquiera conocimientos o habilidades volviéndose competente, no significa que modifica su comportamiento, lo cual establece que no siempre el cambio de comportamiento implica una mejora en el desempeño.

Actualmente es muy común utilizar como sinónimos los términos competencia, comportamiento y desempeño, sin embargo para efectos de este trabajo, el desempeño no solo se verá como cambio de comportamiento, sino como el rendimiento y resultados de organizaciones, tecnologías y sistemas.

Bernárdez (2006) establece que las competencias y comportamientos son solo medios para mejorar la performance solo en el caso en que se produzcan mejores resultados con el menor esfuerzo o se reduce el costo de lograr esos resultados. El concepto de performance es objeto de varias definiciones, entre ellos se encuentra Rummler (2004) quien establece que performance es generador de valor agregado básicamente en dos niveles:

- “Hacer la organización más efectiva, que se refleja en los productos y servicios proporcionados a sus clientes, de vuelta a los accionistas, y un ambiente de trabajo productivo para el personal.
- Formar parte de la efectividad de la organización pero enfocado en el ejecutante en el sistema.” (Romero Márquez; s.f.; 3)

Bernárdez (2005) define a la performance como: la relación entre el valor de un resultado o producto y el costo de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo.

Es importante comprender que la performance no depende de condiciones individuales tales como competencias, preparación o ejecución de tareas sino que forma parte de un sistema donde intervienen otros elementos a nivel de trabajo individual, procesos y organizaciones.

Es muy frecuente encontrar que en empresas donde existen personal altamente capacitado fracasen, y esto suele suceder cuando el sistema de performance o desempeño es deficiente, es decir, cuando los estándares no son claros, no hay coordinación entre departamentos, entre otros, por lo general cuando existen problemas en las organizaciones, se procede a revisar la situación respecto al desempeño del personal que está encargado de realizar determinada función, sin embargo el error más frecuente es ver solamente el desempeño individual del trabajador, olvidando que éste forma parte de los procesos y sistemas en la organización.

Es claro que el comportamiento del recurso humano en la organización es clave para el logro o no de los objetivos establecidos, por lo tanto es importante que los objetivos organizacionales estén alineados a los objetivos individuales, de tal forma que el empleado se vea como parte de la empresa, y entienda mejor su participación respecto a los resultados que se esperan de él.

Esto se entiende lógico, pero la realidad dice otra cosa, en la mayoría de las empresas el trabajador se enfrenta a varias interrogantes: ¿mi desempeño contribuye con el de toda la organización?, ¿realmente lo que estoy haciendo es de acuerdo a lo que se espera de mí?, ¿lo que estoy haciendo lo estoy haciendo bien?, entre otras.

Es claro que todo trabajador deberá generar resultados, independientemente del puesto que ocupe, entonces la mejor forma en que éstos sean logrados, es que el empleado conozca que se espera de él, cuál es su participación, qué relación tiene su desempeño con las demás áreas de la empresa.

4.3.2. Metodologías

La Tecnología del Desempeño Humano (HPT), establece una metodología sistémica que permita mejorar el desempeño individual, grupal y organizacional mediante el análisis y mejora del sistema de desempeño. (Bernárdez; 2005)

De tal forma que los altos directivos y supervisores de cada una de las áreas sean capaces de identificar factores que interfieran con el desempeño de sus miembros, y con ello tengan la oportunidad de realizar ajustes y mejoras pero de una forma coordinada y en función de los resultados establecidos por la organización.

Bajo este contexto han quedado obsoletos los modelos de evaluación del desempeño donde solo se busca el cumplimiento de requerimientos, es decir se requiere el uso de modelos que permitan el desarrollo potencial de los individuos para así cumplir con los estándares establecidos en la empresa.

4.3.3. Modelos

Es así como, con el paso del tiempo han surgido varios modelos que buscan alinear de una manera integral todos los elementos que conforman un negocio, los cuales van desde aspectos individuales, organizacionales, sociales, culturales y de procesos.

Si se busca alinear las actividades individuales a la estrategia de la organización entonces es indispensable contar con buenas herramientas que permitan la correcta evaluación del desempeño.

Existen modelos centrados en la performance individual los cuáles señalan cómo el desempeño humano es afectado y afecta a una serie de elementos que pueden ser considerados indicadores de performance, los cuales permiten abordar los problemas o fallas en los empleados de una organización en forma sistemática, evitando recurrir a soluciones parciales.

Como precursores a estos modelos se encuentra Tomas Gilbert (1962), quien es catalogado como el creador del primer modelo de ingeniería de la performance, a partir del cual se creó el modelo de HPT.

Gilbert se concentró en definir, medir y desarrollar lo que llamó performance valiosa (worthy performance) y señalando que los problemas de desempeño tenían que ver directamente en los sistemas de trabajo más que solamente en las capacidades individuales.

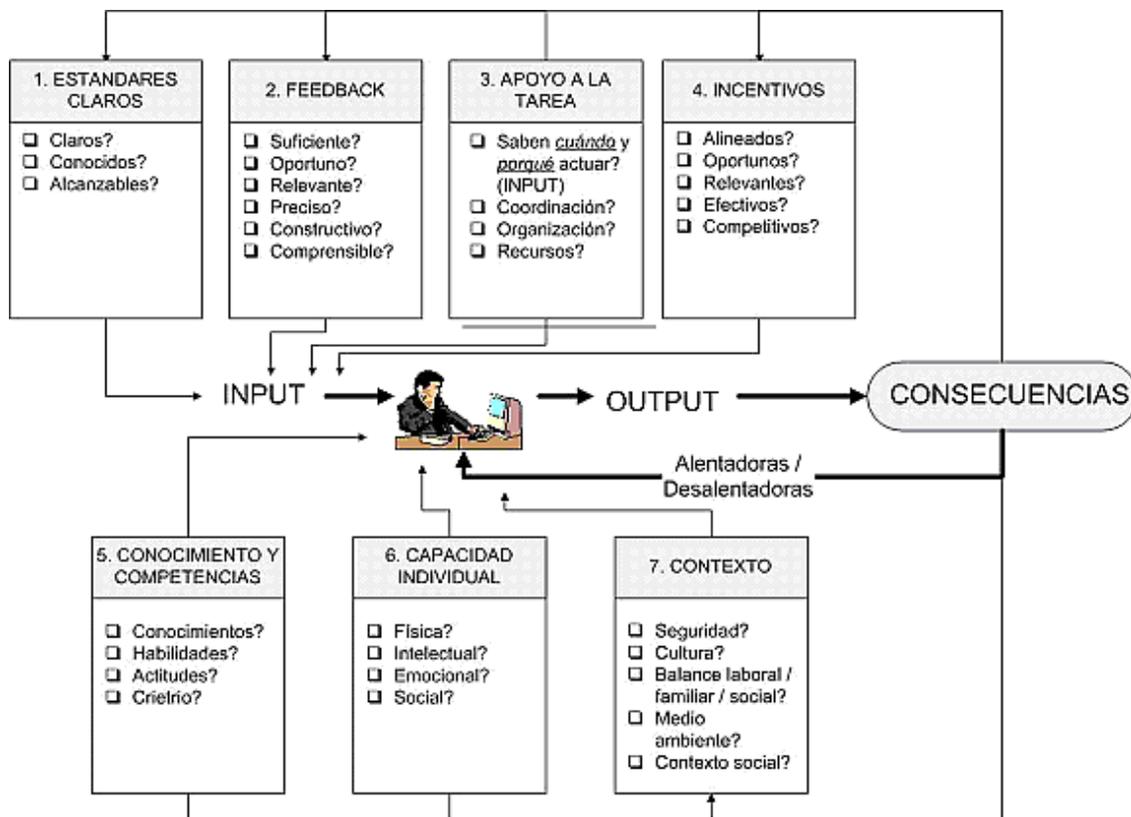
El modelo de Tomas Gilbert (1978), identifica siete factores claves que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar del desempeño de una persona o un grupo de personas:

1. Estándares.
2. Feedback.
3. Apoyo a la tarea.
4. Incentivos coherentes (económicos y no económicos) ligados al desempeño deseado.
5. Conocimiento y competencia.

6. Perfiles y capacidades.

7. Contexto.

Lo anterior lo expresa este autor en el siguiente modelo, donde a través de cuestionamientos en cada uno de estos elementos, identifica la situación real en que se encuentra laborando el empleado de la empresa, ver modelo siguiente:



Copyright 2003 Mariano Bernárdez - All Rights Reserved

Adicionalmente, Gilbert (1962) señala la importancia de las consecuencias del desempeño, que actúan como reforzadores o disuasores, y de efectuar un análisis de las causas del problema, considerando los siguientes aspectos:

- Cómo inciden los diferentes factores en el desempeño deseado.
- Cómo se afectan unos a otros.
- Cuál es el peso relativo o impacto en el resultado final.

Una forma de medir el resultado obtenido en cada uno de estos factores es ponderando sus resultados, es decir si al aplicar este instrumento se obtiene que el mayor porcentaje se encuentra por ejemplo en el área de contexto, entonces por más que se impartan cursos de capacitación y más si se dan de forma aislada a los otros factores, el problema seguirá e incluso se agudizará.

Gilbert señala que analizando estos siete puntos las empresas estarán en posibilidades de realizar un diagnóstico del desempeño de sus trabajadores, lo que le permitirá identificar problemas que obstaculizan a los empleados el logro de sus resultados y se estará en posibilidades de establecer las intervenciones convenientes a cada situación o problema detectado.

Otros grandes investigadores de la performance son los autores Robert Mager (1984) y Peter Pipe, quienes establecen que la evaluación del desempeño de las personas es partir de dos situaciones:

- a) Describir el problema en términos de lo que la persona hace o no hace.
- b) Determinar el impacto del problema en relación al logro de los objetivos de la organización.

Cuando se determina que esta actitud tiene impacto en el desempeño, Mager y Pipe señalan que es indispensable estimar el tipo de efecto en términos cuantitativos (costos, tiempos extra, retrabajos) o cualitativo (motivación, satisfacción del cliente, entre otros).

Para la medición del impacto estos autores se enfocan a dos casos:

- 1) Si ello se debe a falta de conocimientos o habilidades.
- 2) Cuando no se debe a falta de conocimientos o habilidades, para el primer caso estos autores proponen evaluar el desempeño del trabajador en base a las siguientes preguntas:

- ¿Antes lo podía hacer bien?
- ¿La habilidad la usa a menudo?
- ¿Existe una manera más simple de hacerlo?
- ¿Tiene el personal potencial para mejorar?
- ¿Tiene las capacidades requeridas para esa tarea?

Si el impacto en el desempeño no se debe a la falta de conocimientos, estos autores recomiendan los siguientes cuestionamientos:

- ¿Hay castigos por no hacerlo bien?
- ¿Hay beneficios por hacerlo bien?
- ¿Interesa hacerlo de esta forma?
- ¿Hay obstáculos para alcanzar los estándares?

METODOLOGÍA

Este proyecto de intervención tiene como objetivo proponer el rediseño e integración de las herramientas de gestión del desempeño de la organización alineadas al nuevo modelo de competencias.

La estrategia que se utiliza para realizar el proyecto de intervención se desarrolla a través de las siguientes etapas.

1. Relevamiento
2. Diagnóstico

Relevamiento

Teniendo en cuenta las características de la información que se necesita recabar, en esta etapa de relevamiento se seleccionaron dos tipos de instrumentos, uno de enfoque cualitativo y otro cuantitativo:

- Entrevistas
- Análisis documental

Entrevistas

Como fuente primaria de indagación, se aplica el modelo de entrevista semi-estructurada. Las preguntas de las entrevistas se organizaron de lo general a lo particular, asociando los temas en relación al entorno, a su modelo de gestión, y particularmente a gestión del desempeño.

Se utiliza este tipo de entrevista con el objetivo de indagar sobre el proceso de desempeño y conocer en detalle las acciones que se llevan a cabo en la empresa Aguas Cordobesas.

Las entrevistas estuvieron dirigidas al personal jerárquico de la empresa entre ellos al Gerente de Recursos Humanos y al jefe de Desarrollo de Recursos Humanos, a los fines de conocer en detalle la organización y especialmente del proceso de Recursos Humanos.

Estas entrevistas adoptaron la forma de un diálogo coloquial permitiendo ahondar en temas relevantes que aplican al desarrollo del objetivo.

Luego de conocer cómo funcionan los subsistemas de Recursos Humanos y como se interrelacionan los procesos de la organización, hicimos hincapié en indagar sobre aspectos vinculados a la gestión del desempeño, como implementan un plan de desarrollo individual de acuerdo a las necesidades específicas de cada colaborador y si este plan se encuentra plasmado en algún programa de capacitación o plan de desarrollo.

Otro aspecto importante que nos interesó profundizar es lo relacionado con la gestión por competencias, cuáles son sus ventajas y desventajas y como los subsistemas de recursos humanos se sustentan en este modelo.

También relacionado con la gestión por competencias, necesitamos conocer cuáles son los inputs que llevan a mantener o revisar las competencias que forman parte del modelo vigente.

Análisis documental

El análisis y estudio documental, fuente secundaria en la búsqueda de información, se implementó con el propósito de conocer la organización, como están descritas las actividades de cada proceso y su secuencia descrita en los procedimientos, profundizando sobre todo en el proceso de gestión del desempeño.

A través de la observación directa del material escrito en formato electrónico se relevó todo lo concerniente a:

- Manual del modelo de gestión sustentable que detalla cómo funciona el sistema de gestión, una metodología de trabajo propia basada en cada una de las etapas de la mejora continua



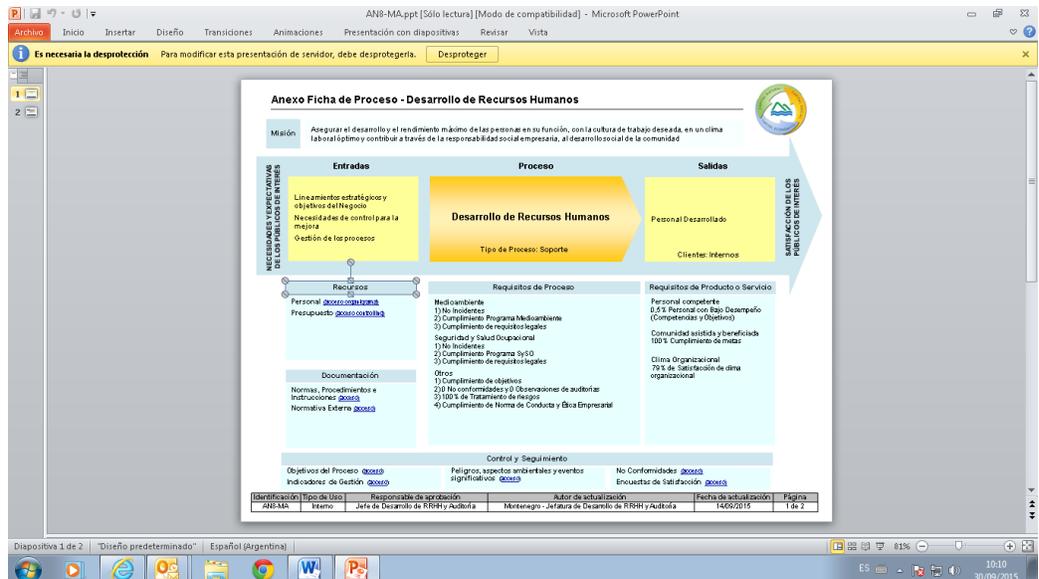
Modelo de gestión – Aguas Cordobesas – Desarrollo de Recursos Humanos u Auditoria

- Estructura documental: conjunto de documentos que componen el modelo de gestión sustentable.
- Mapa de procesos: es la representación gráfica de las operaciones básicas que realiza la empresa para cumplir con su misión. Describe la interacción que hay entre sus procesos



Mapa de procesos – Aguas Cordobesas – Desarrollo de Recursos Humanos y Auditoría

- Fichas de procesos: es una hoja que resume la información básica de cada proceso. En este caso en particular se muestra la ficha del proceso de la organización relacionada con el objetivo del trabajo



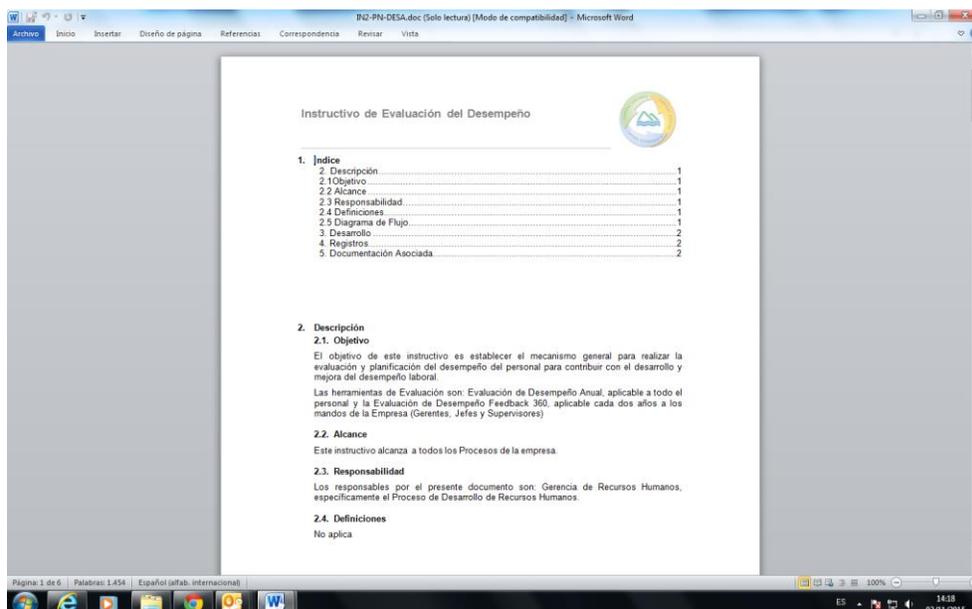
Ficha de proceso – Aguas Cordobesas – Desarrollo de Recursos Humanos y Auditoría

- Tableros de control: es el conjunto de indicadores que refleja la gestión de la empresa o un proceso

% de personal "Bajo desempeño" (No Conformidad de Desempeño)	0,00%
% de personal "Necesita mejorar"	0,00%
% de personal "Buen desempeño"	10,63%
% de personal "Muy buen desempeño"	59,73%
% de personal "Desempeño Distinguido"	29,64%
RESULTADO PROMEDIO DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA	
Gestión de la Evaluación de Desempeño	
Cantidad Evaluaciones Realizadas (Personal incluido en Evaluación)	442
Cantidad de Personas en Condiciones de Evaluar	442
Gestión del Desempeño Compañía	
Cantidad de Evaluaciones entregadas fuera de tiempo o no entregadas	0
Cantidad de Evaluaciones entregadas con errores	0
Cantidad de Personas en Condiciones de Evaluar	442
% Jefes y Gerentes Evaluados con Feedback 360	
Jefes y Gerentes	20
Jefes y Gerentes Evaluados con Feedback 360	100,00%
% Supervisores Evaluados con Feedback 360	
Supervisores	30
Supervisores Evaluados con Feedback 360	100,00%

Indicadores de desempeño – Aguas Cordobesas – Desarrollo de Recursos Humanos – Leandro Álvarez

- Procedimiento e instructivos de Evaluación de desempeño: describe las actividades e instrucciones específicas respectivamente.



Instructivo Evaluación de desempeño – Aguas Cordobesas – Desarrollo de Recursos Humanos

- Anexos y registros relacionados a Evaluación de desempeño: los anexos son complementos de los documentos anteriores, mientras que los registros son los soportes que evidencian el cumplimiento de las actividades previstas.

Análisis

Esta metodología también permitió observar cómo se proponen los planes de mejora en las Evaluaciones de Desempeño y en las Evaluaciones de Feedback 360°.

Se puede decir que, de la información recabada mediante entrevistas y observación en campo, la organización posee un sistema bien organizado pero que si no se está atento a los fines prácticos, puede generar cierta burocracia. Esto se puede afirmar debido a la cantidad relevada de anexos, formularios y procedimientos que avalan las distintas tareas o procesos que allí se realizan.

Se analizaron cada uno de los aspectos relacionados con la gestión del desempeño y los mecanismos que permiten a la organización definir el grado en que las personas contribuyen con el logro de los estándares requeridos.

Aspectos relacionados a desempeño que fueron analizados:

- Procedimiento de gestión del desempeño

Tiene por objetivo establecer cuál es el mecanismo para realizar la planificación y evaluación del desempeño del personal y contribuir así con el desarrollo y mejora del desempeño laboral.

- Herramientas de evaluación del desempeño

Las herramientas de evaluación son: Evaluación de desempeño anual, aplicable a todo el personal y la Evaluación de desempeño feedback 360, aplicable cada dos años a los mandos de la empresa (Gerentes, Jefes y Supervisores)

Para la evaluación anual, detallamos el esquema y la valoración porcentual de cada grado:

- “A” (100%) indica que el evaluado es un modelo, un referente en la competencia
- “B” (75%) indica un nivel adecuado, estándar, de la competencia. Ésta aparece de manera natural.
- “C” (45%) nos señala que la competencia está presente pero no aparece naturalmente, sino con esfuerzo
- “D” (15%) indica el nivel más bajo de la competencia. Puede ser ausencia de presencia o un nivel tan bajo que la cantidad de esfuerzo a realizar será mucha.

VISIÓN ESTRATÉGICA

...lograr de manera proactiva escenarios futuros y alternativas, que permitan emprender y soportar cambios del rumbo y el entorno, planificar y fijar objetivos destinados a enfrentar dichos escenarios según la estrategia del negocio, determinando prioridades y generando los mecanismos destinados a medir y controlar las acciones requeridas para alcanzar los resultados deseados.

GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
A	... Comportamientos ... con las metas y estrategias de la empresa, medición y control.	100
B alineado con las metas y estrategias de la empresa, con la correspondiente medición y control.	80
C Colabora en el proceso de generarlo.	50
D Sus planes no siempre se alinean con las metas y estrategias de la empresa.	15

Indique ejemplos concretos en los que se puedan visualizar la calificación de la competencia:

Formulario Evaluación de desempeño – Aguas Cordobesas – Desarrollo de Recursos Humanos

En el caso de Feedback 360, el esquema es diferente:

Para cada uno de los cinco niveles (Reportes - Pares - Superior - Autoevaluación - Promedio), el indicador se calcula de la siguiente manera:

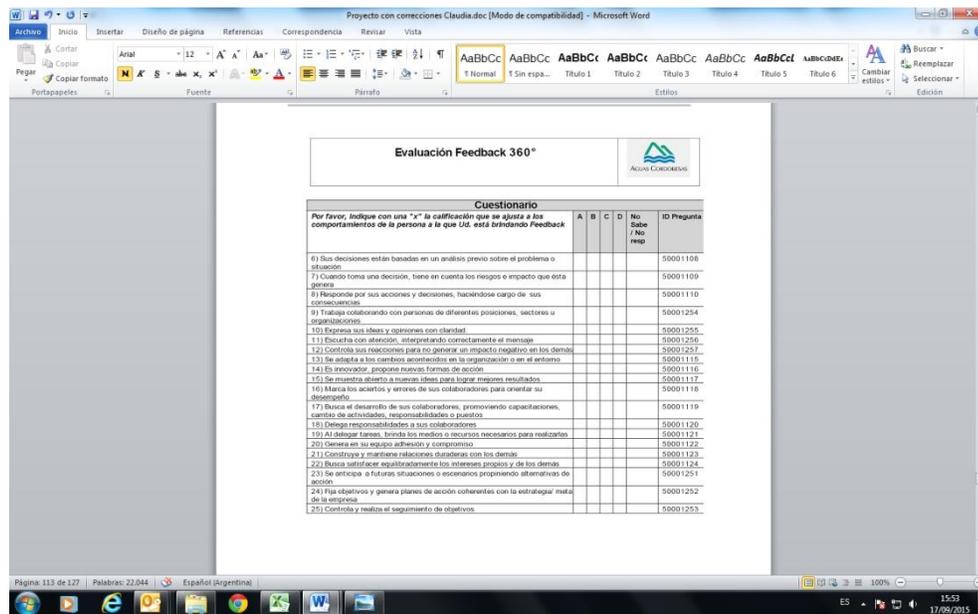
El promedio ponderado de las opiniones recibidas con el siguiente puntaje de ponderación:

Calificaciones	Puntaje de ponderación
A	10
B	6.67
C	3.33
D	1

A modo de ejemplo en el caso de los Pares, si tres lo han calificado como A, dos como B, ninguno como C y uno como D, el resultado en este comportamiento para el indicador de PARES, será:

$$\frac{3 * 10 + 2 * 6.67 + 0 * 3.33 + 1 * 1}{\text{Cantidad de Evaluadores (6)}}$$

En el caso del SUPERIOR, al ser una sola calificación está expresada en forma directa.



Evaluación Feedback 360 – Aguas Cordobesas – Desarrollo de Recursos Humanos

- Procesamiento de las herramientas de evaluación

Una vez evaluado todo el personal, se lleva a cabo el procesamiento de la información en una planilla Excel. Aquí se cargan una a una todas las evaluaciones realizadas al personal.

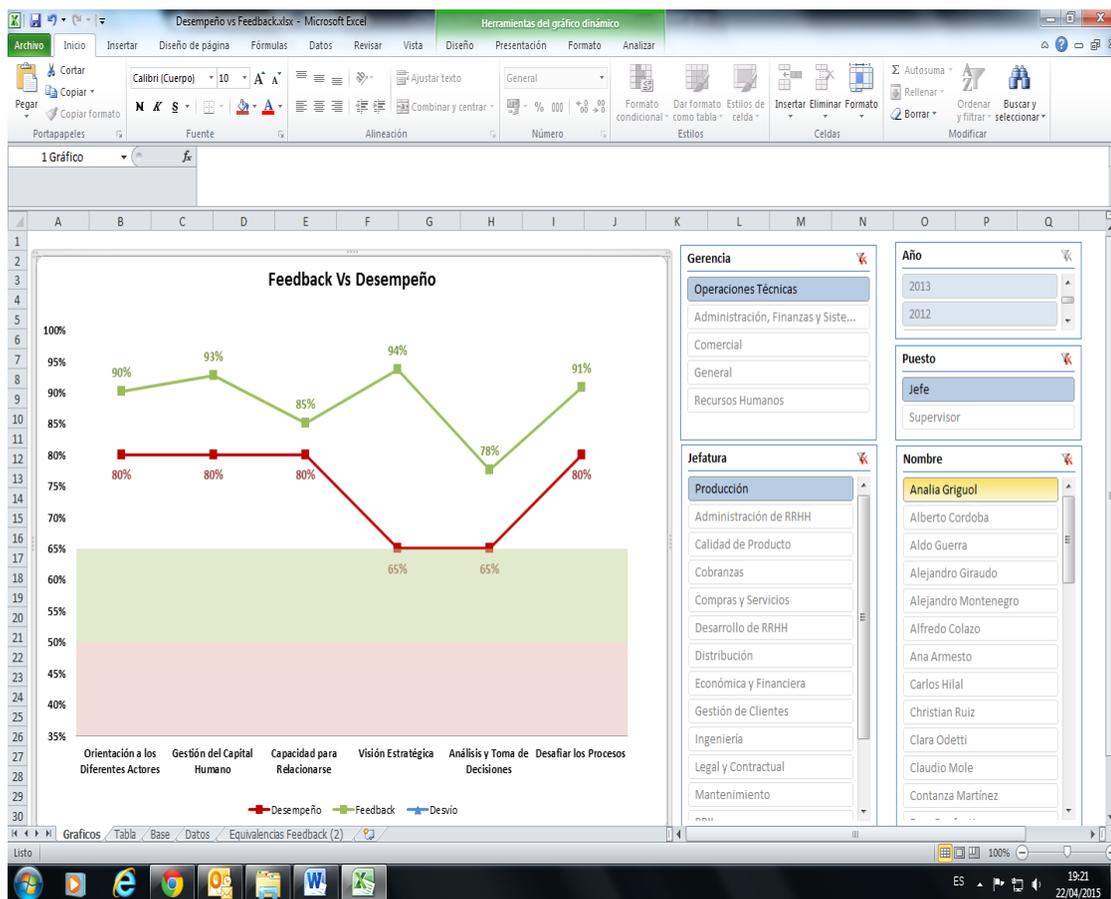
“Herramientas integradas de desempeño para la gestión de los mandos medios de Aguas Cordobesas, alineadas al nuevo modelo de competencias”

Legajo	Apellido y Nombre	Gerencia	Jefatura	Area	Cargo	Reporta a	Proceso	Desarrollo de Procesos	Trabajo en Equipo	Comunicación	Productividad	Calidad de Trabajo	Cumplimiento de Normas	Orientación a los Resultados	Negociación	Desarrollo del Capital Humano	Promedio	Evaluación Integral	Fecha de Entrega	Observaciones	Comentarios
80	SUAREZ, MARTA GEMA	Comercial	Ventas	Facturación	Administrativo	Falcon, José	Ventas	A	A	B	B	A	B	A	A	A	88,89	BUENO	13-mar-09	Competencia mal evaluada	
81	GONZALEZ, NORMA BEAT	Comercial	Ventas	Administrativo	Broudeur, Cam	Ventas	Ventas	A	A	B	A	A	A	A	A	A	93,75	DISTINGUIDO	17-mar-09	Ejemplos - Plan de mejora - Fima	
82	MORALES, MARIA CELES	Comercial	Ventas	Carastro	Administrativo	Flores, Rafael	Ventas	B	B	B	C	B	B	B	B	B	71,67	BUENO	20-mar-09	Competencia mal evaluada - Plan	
83	ARALDI, PABLO SERGIO	Comercial	Ventas	Medición	Inspector	Díaz, Adrián	Ventas	B	B	B	B	A	A	B	B	B	89,56	BUENO	25-mar-09	Competencia mal evaluada - Com	
84	CALZADA, ANA MARIA	Comercial	Ventas	Medición	Administrativo	Díaz, Adrián	Ventas	B	A	B	B	A	B	B	B	B	89,56	BUENO	25-mar-09	Competencia mal evaluada - Com	
85	LOPEZ, ESTRELLA ANGEI	Comercial	Ventas	Facturación	Administrativo	Falcon, José	Ventas	B	B	B	B	B	B	B	B	B	75,00	BUENO	20-mar-09	Competencia mal evaluada - Com	
86	CACERES, SEBASTIAN	Adm. Finanzas	Abastecimiento	Logística de Ent	Inspector	Tarico, Luis	Compras y Servicios	A	A	B	B	B	B	A	B	A	83,33	BUENO	25-feb-09	Comentarios finales	
87	HERBERA, ANGEL ROQUE	Adm. Finanzas	Abastecimiento	Logística de Ent	Administrativo	Tarico, Luis	Compras y Servicios	A	A	B	B	B	B	B	B	A	81,25	BUENO	25-feb-09	Comentarios finales	
88	LEVY, KARINA	Adm. Finanzas	Abastecimiento	Logística de Ent	Administrativo	Tarico, Luis	Compras y Servicios	B	B	B	B	B	B	B	B	B	75,00	BUENO	25-feb-09	Comentarios finales	
89	PALACIOS, MARTIN	Adm. Finanzas	Abastecimiento	Logística de Ent	Auxiliar Compr	Tarico, Luis	Compras y Servicios	B	B	A	A	B	B	B	B	B	81,25	BUENO	25-feb-09	Comentarios finales	
90	SORIA, JORGE LINA	Adm. Finanzas	Abastecimiento	Logística de Ent	Comprador Jun	Tarico, Luis	Compras y Servicios	A	A	B	B	A	A	A	A	A	91,67	DISTINGUIDO	25-feb-09	Comentarios finales	
91	VIDAL, FACUNDO	Gerencia Genl	Gestión Legal	Extrajudicial	Profesional Esp	Odem, Clara	Gestión Legal y Contr	B	A	A	A	A	A	B	A	A	91,67	DISTINGUIDO	27-feb-09		
92	CARPEL, ROBERTO ANOF	Adm. Finanzas	Gestión Económ	Contabilidad, H	Analista Contal	Gitaudo, Gusta	Gestión Económica Fin	B	C	B	C	C	C	C	C	C	56,25	REGULAR	17-feb-09	Plan de mejora	1
93	CORREA, EDUARDO HORI	Adm. Finanzas	Gestión Económ	Contabilidad, H	Analista Contal	Gitaudo, Gusta	Gestión Económica Fin	A	B	B	B	A	B	B	B	B	81,25	BUENO	8-mar-09	Plan de mejora	
94	COSTA, RAFAEL FRANCIS	Adm. Finanzas	Gestión Económ	Contabilidad, H	Analista Contal	Gitaudo, Gusta	Gestión Económica Fin	B	B	B	B	B	B	B	B	B	75,00	BUENO	17-feb-09	Plan de mejora	
95	GRI, DARIUS LUIS	Adm. Finanzas	Gestión Económ	Contabilidad, H	Analista Contal	Gitaudo, Gusta	Gestión Económica Fin	B	B	B	B	B	B	B	B	B	75,00	BUENO	8-mar-09	Plan de mejora	
96	JAMARDO, EDUARDO ALE	Adm. Finanzas	Gestión Económ	Contabilidad, H	Administrativo	Gitaudo, Gusta	Gestión Económica Fin	B	A	A	B	A	B	B	B	B	81,25	BUENO	27-feb-09	Plan de mejora	
97	LINDSELL, CYNTHIA BARB	Adm. Finanzas	Gestión Económ	Contabilidad, H	Administrativo	Gitaudo, Gusta	Gestión Económica Fin	B	A	B	A	A	B	B	B	B	81,25	BUENO	27-feb-09	Plan de mejora	1
98	OLSEN, SEBASTIAN	Adm. Finanzas	Gestión Económ	Contabilidad, H	Analista Contal	Gitaudo, Gusta	Gestión Económica Fin	B	A	B	B	A	B	B	B	B	81,25	BUENO	27-feb-09	Plan de mejora	
99	RECABARREN, MARIA SO	Operaciones T	Técnicas	Administrativo	Gibal, Alberto	Distribución	Distribución	B	C	C	B	B	B	B	C	C	61,67	BUENO	9-feb-09	Ejemplos	1
100	RINALDI, VALERIA	Adm. Finanzas	Gestión Económ	Tesorería	Administrativo	Gonzalez, Rob	Gestión Económica Fin	B	B	B	A	B	A	A	B	B	85,11	BUENO	27-feb-09	Datos de identificación - Compete	
101	VILLALBA, GERARDO ALE	Adm. Finanzas y Sistemas	Tesorería	Administrativo	Gonzalez, Rob	Gestión Económica Fin	Gestión Económica Fin	B	A	A	B	A	A	B	A	B	90,63	DISTINGUIDO	6-mar-09	Identificación - Falta evaluar comp	
102	ALAMZ, ROQUE ENRIQUE	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Técnico Esped	Girguol, Analía	Producción	B	A	B	A	B	A	B	B	B	85,11	BUENO	18-mar-09	Competencia mal evaluada	
103	ALVAREZ, GONZALO MATI	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Operador de PI	Girguol, Analía	Producción	B	B	B	B	B	B	B	B	B	75,00	BUENO	18-mar-09	Oportunidades de mejora - Plan de	
104	AMADO, ATALIVA HUGO	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Técnico Esped	Girguol, Analía	Producción	A	A	A	B	A	B	A	A	B	90,63	DISTINGUIDO	18-mar-09		
105	ARCE, LEONARDO GUILLI	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Técnico Esped	Girguol, Analía	Producción	A	B	A	B	A	A	A	B	B	81,25	BUENO	18-mar-09		
106	BARIONUEVO, DANIEL U	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Operador de PI	Girguol, Analía	Producción	B	B	C	B	B	B	B	B	B	71,25	BUENO	18-mar-09	Ejemplos	
107	BENAVIDES, DIEGO ROBE	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Operador de PI	Girguol, Analía	Producción	B	B	B	B	B	B	B	B	B	75,00	BUENO	18-mar-09		
108	BRIZUELA, RAUL ALBERT	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Operador de PI	Girguol, Analía	Producción	A	A	A	A	A	A	B	B	A	94,44	DISTINGUIDO	18-mar-09	Competencia mal evaluada - Plan	
109	BUSTOS, GERARDO DAMI	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Operador Esped	Girguol, Analía	Producción	B	B	B	C	B	B	B	B	B	71,25	BUENO	18-mar-09	Ejemplos	
110	BUSTOS, HUGO AURELIO	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Operador de PI	Girguol, Analía	Producción	B	A	B	A	B	A	B	B	B	84,38	BUENO	20-mar-09	Comentarios finales	
111	DIAZ, OSCAR OSMAR	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Técnico Esped	Girguol, Analía	Producción	B	A	B	A	B	B	B	A	B	81,25	BUENO	20-mar-09	Competencia mal evaluada - Co	
112	GIGENA, MANUEL ALEJAN	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Operador de PI	Girguol, Analía	Producción	B	A	B	A	A	A	B	B	B	87,50	BUENO	20-mar-09	Comentarios finales	
113	HEREDIA, HUGO ELOY	Operaciones II	Producción	Planta Suquia	Operador de PI	Girguol, Analía	Producción	B	B	A	A	A	A	B	A	B	87,50	BUENO	18-mar-09		

Procesamiento de Evaluaciones de Desempeño – Aguas Cordobesas – Álvarez Leandro

- Reportes de resultados

Se realizan por separado y se obtienen luego del procesamiento de ambas evaluaciones. Luego, como se puede ver en el cuadro, se compara desempeño anual y feedback 360° en un mismo reporte.



Reportes de desempeño vs Feedback 360 - AACC – Desarrollo de Recursos Humanos – Leandro Álvarez

- Indicadores sobre calificaciones

INDICADORES	2014
DESEMPEÑO DEL PERSONAL	
Distinguido	11,53%
Muy Bueno	47,37%
Bueno	39,35%
Regular	1,50%
Bajo	0,25%

Porcentaje de calificación obtenida por nivel de desempeño en Feedback 360

- Estrategias relacionadas al desempeño en función a resultados obtenidos: capacitación, rotación, promoción, desvinculación.
 - Plan de capacitación alineado a resultados de desempeño y relevamiento de necesidades de capacitación

Relevamiento de necesidades 2015.xls [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

	Gerencia	Proceso	Sector	Eje	Modalidad	Destinatarios	Proveedor	Inscripción	Traslados	Alojamiento	
15	General	Calidad		Coaching equipo	Management	In company	Proceso	Chirnan			
16			X		Excel intermedio	Técnica	Interna	Palencia - Cornal			
17			X		Herramientas para la resolución de conflictos	Management	In company	Palencia - Cornal	Chirnan		
18					Patología de la construcción				David?	¿Todavía no fue la respuesta en abril?	
19					Determinación ensayos físicos en muestras de suelos			Palencia			
20					Excel intermedio			Palencia			
21											
22			X			Excel intermedio	Técnica	In company	Laboratorio		
23			X			Salvo de Incentivos	Técnica	Externa	Tramo - Centro		
24			X			Salvo de Incentivos	Técnica	Externa	Tramo - Centro		

Planilla de gestión de capacitaciones - AACC – Desarrollo de Recursos Humanos – Maria Cardeilhac

PROPUESTA

Sabemos que las aceleradas transformaciones por las cuales están transitando las organizaciones de servicios, son determinantes a la hora de ajustar sus estructuras y procesos a la realidad.

Al adaptar las prácticas de Recursos Humanos, en este caso las herramientas de medición del desempeño, se busca tener un impacto positivo y relevante sobre el valor y los resultados de la empresa. Es de vital importancia que éstas estén alineadas a la estrategia de la organización

La medición del desempeño se lleva a cabo en la organización desde el año 1998. El modelo de evaluación vigente tuvo su última actualización en el año 2006, por lo que se considera conveniente realizar una revisión de este proceso. Es sumamente necesario para que puedan verse los beneficios de este posible cambio, el compromiso e involucramiento por parte de la gerencia general.

Este proyecto propone una alternativa innovadora para el proceso de Evaluación del Desempeño aplicable a los mandos de la organización, que **implica redefinir las herramientas de desempeño**, unificándolas, simplificando su medición y alineándolas al modelo de competencias.

A los fines de comenzar con este proceso de rediseñar la herramienta se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Se analizaron ambos formularios, el de desempeño anual y el de feedback 360

- Se evaluaron los reportes con los resultados de las mediciones en ambas herramientas, identificando ahí uno de los mayores inputs del cambio
- Se identificaron los comportamientos que debe tener la nueva herramienta
- Se diseñó un "modelo" de la nueva herramienta de medición orientada a que sea una única evaluación integral bajo la modalidad 360 grados
- Se definió como se aplicará el nuevo modelo de evaluación, es decir el procedimiento
- Se analizaron las posibles acciones a llevar a cabo en función a resultados (planes de acción)
- Se determinó de qué manera se realizará el seguimiento de los planes de desarrollo

Esta propuesta implicará que los mandos ya no tendrán que realizar dos evaluaciones, sino que evaluarán y serán evaluados únicamente desde la perspectiva 360°, cuya visión es más amplia, objetiva y global.

La evaluación de desempeño como sistema integral, sería el esquema más ambicioso y que, de alguna manera, intenta construir un sistema que permita medir, aprender, evaluar y corregir.

La aplicación de una única evaluación de desempeño bajo la perspectiva 360 grados, presenta una serie de ventajas siempre que ésta se adecue a las necesidades, intereses, cultura y objetivos de la organización.

Ventajas:

- Esta modalidad de evaluación permite una mirada más amplia del evaluado, evitando sesgos provenientes de un solo evaluador generalmente del superior.
- Al estar programada la aplicación de la herramienta, se obtienen beneficios a corto y mediano plazo mejorando la eficiencia y la eficacia del proceso
- La información es de mejor calidad y está directamente relacionada con los requisitos de las normas certificadas por la empresa (ISO 9001:15).
- Al contar el evaluado con feedback desde los distintos niveles de la organización, permite realizar un plan de desarrollo de competencias más objetivo convirtiéndose en una importante herramienta de autodesarrollo

Una vez que los mandos de la organización puedan contar con toda la información y conozcan cuales son las ventajas implícitas en el cambio, será más fácil contar con el compromiso de todos.

Por lo arriba expuesto, se definió el siguiente plan de comunicación a los fines de dar a conocer a los involucrados cuáles serán los cambios a realizar y sus ventajas.

Plan de comunicación

Ante la incertidumbre que rodea a la organización frente a la implementación de cambios, se debe buscar la manera más apropiada para llevarlos a cabo y que no genere resistencias.

El cambio que se pretende aplicar al modelo de evaluación debe ir acompañado de un plan de comunicación que justifique la iniciativa y que refuerce los aspectos positivos

que involucran a la organización en su conjunto y mostrar al sistema de desempeño como un mecanismo de información y aprendizaje parcial y no de castigo, sin dejar de resaltar la responsabilidad de todos los actores involucrados en este proceso.

Acciones a implementar:

- Realizar reuniones con todos los mandos de la organización para presentar el modelo de evaluación y en la cual puedan profundizar sobre la aplicación de la herramienta
- Explicar que es necesario llevar a cabo periódicamente una revisión del modelo como parte de la mejora continua, aunque siempre hay algunos requisitos que no se pueden modificar por ser claves
- Se entregará el nuevo formulario de evaluación para que el personal vaya familiarizándose con el mismo
- Campañas de comunicación a toda la compañía sobre el cambio en el sistema de evaluación para mandos ya que todos los colaboradores tendrán que evaluar a sus superiores. Esta consistirá en refuerzos gráficos como banners, carteleras digitales, fondos de pantalla e intranet
- Remarcar que es una herramienta de apoyo poderosa para el logro de los objetivos estratégicos.

Este último punto tiene como fin obtener el compromiso de los involucrados, para lo cual será necesario demostrar que la nueva herramienta desarrollada, colabora con el crecimiento tanto individual como organizacional.

Se presenta este nuevo enfoque como una herramienta útil y eficaz que hace posible que la gestión de los recursos humanos esté alineada con la estrategia del negocio enfocada en las personas.

Desde esta perspectiva, el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí y que dicho aporte esté en línea con los objetivos de la organización.

Es necesario buscar el desarrollo de las competencias necesarias presentes y futuras, apostando por la mejora continua.

El cambio propiamente dicho consiste en el rediseño de la herramienta de medición del desempeño, unificando los instrumentos, modificando la frecuencia de aplicación, los grados, los comportamientos, cumplimiento de objetivos y la evaluación integral.

Esto se plantea porque en la actualidad se realizan dos evaluaciones, la tradicional que se realiza una vez al año en donde evalúa el superior y otra bajo la modalidad 360 grados que se lleva a cabo año de por medio y evalúan pares, colaboradores, superior y la autoevaluación.

Las mayores diferencias que sustentan este cambio tiene que ver con que los dos instrumentos no están alineados entre sí, uno midiendo competencias que están compuestas por varios comportamientos y el otro que directamente evalúa comportamientos, aplicando diferentes escalas de medición.

La reorientación de estas prácticas lleva a una gestión de los recursos humanos que tiene en cuenta los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses de su capital humano, según las competencias

Principales diferencias entre la herramienta actual y la propuesta

Evaluación de desempeño 2015	Evaluación de desempeño 2016
<ul style="list-style-type: none">● Evalúa Competencias (agrupación de Comportamientos)● Unifica resultados● Contempla sólo la visión del Superior● Inconsistencias con otras herramientas de desarrollo (Feedback 360)● Distintos criterios de Desempeño entre Colaboradores y Mandos (competencias vs resultados)● No alinea los Colaboradores a las metas de la empresa● Dificulta la comprensión de las conductas de un liderazgo único	<ul style="list-style-type: none">● Evalúa Comportamientos (agrupados en Competencias)● Dispersa resultados (mayor precisión)● Contempla la visión del Superior y otras personas (mayor objetividad)● Une dos herramientas para el desarrollo (Desempeño + Feedback 360)● Mismos criterios de desempeño en toda la empresa: Comportamientos + Resultados● Alinea los Colaboradores a las metas de la empresa● Facilita la comprensión de las conductas de un liderazgo único

Cuadro comparativo entre Desempeño actual y propuesto

Con la implementación de esta nueva herramienta, se debería lograr lo siguiente:

- Alineación.
- Integración.
- Practicidad.
- Coherencia de criterios.
- Claridad
- Credibilidad.
- Planes de acción/mejora concretos, en base a resultados.

Nueva herramienta - Modalidad de aplicación

La Evaluación de Desempeño se conforma por la Evaluación de Competencias y por la Evaluación de Cumplimiento de Tareas o Metas asignadas a cada colaborador. En la Evaluación de Competencias se miden comportamientos observables de la persona evaluada y la realiza el superior, los pares y colaboradores. La Evaluación de Cumplimiento de Tareas o Metas, la realizaría sólo el superior de la persona evaluada. La nueva herramienta propuesta está desarrollada en formato digital, ya que de esta manera se agilizará todo el proceso

La misma ha sido realizada en el programa de Windows, Excel, por lo que si se llega a tomar la decisión de implementarla, la empresa tendría que contratar un proveedor especializado en el desarrollo de software.

Evaluación digital propuesta - Procedimiento

Ingrese la contraseña proporcionada en el Formulario Digital y oprima el botón Evaluación. Automáticamente aparecerán sus datos, el listado de personas a evaluar y los ítems a evaluar de cada persona.

1. Realice la Evaluación de Competencias de sus superiores y pares en el Formulario Digital, evaluando sólo aquellos comportamientos que usted haya podido observar y absténgase de evaluar aquellos comportamientos que no tiene conocimiento. Si usted considera que no debe evaluar a alguna persona que figura en su formulario, no lo haga.
2. Fortalezas y oportunidades de mejora surgirán automáticamente de los valores asignados a cada comportamiento

3. Plan de Mejora Individual debe realizado el superior en función a las oportunidades de mejora
4. Comentarios del Empleado Evaluado
5. Firmas en caso de ser el superior quien evalúa
6. Envíe el Formulario Digital de Evaluación de Desempeño completo a Recursos Humanos, para el procesamiento de los datos, dentro de las fechas definidas en cada período.
7. Recursos Humanos confeccionará un reporte de las Evaluaciones de Desempeño del personal, considerando los resultados de las evaluaciones del superior, pares y colaboradores de todos los mandos participantes en el proceso de evaluación.

Propuesta - Herramienta integral de desempeño

Evaluación de Mandos

Datos del evaluado (seleccione el nombre de la persona a evaluar)		Datos del evaluador	
Nombre y apellido:	MUNOZ, CARLOS	Nombre y apellido:	MUNOZ, CARLOS
Posición:	Jefe	Posición:	Jefe
Antigüedad en el puesto:	14 años y 2 meses	Antigüedad en el puesto:	14 años y 2 meses
Modelo de competencias:	Mando	Modelo de competencias:	Mando
Relación:	AUTOEVALUACION	Relación:	AUTOEVALUACION

Evaluación de competencias y Valores (seleccione una calificación para cada competencia)

Competencia	Descripción	Calificación
Definir los Procesos	1. Se involucra en tareas, actividades en la organización o en el entorno.	
	2. Es creativo, propone nuevas formas de acción.	
	3. Se muestra abierto a nuevas ideas para lograr mejores resultados.	
Análisis y Toma de Decisiones	4. Sus decisiones están basadas en un análisis previo sobre el problema o situación.	
	5. Cuando toma una decisión, tiene en cuenta los riesgos e impacto que esta genera.	
	6. Responde por sus acciones y decisiones, haciendo cargo de sus consecuencias.	
	7. Se anticipa a futuras situaciones o escenarios, proponiendo alternativas de acción.	
Visión Estratégica	8. Fija objetivos y genera planes de acción coherentes con la estrategia meta de la empresa.	
	9. Controla y realiza el seguimiento de objetivos.	
	10. Trabaja colaborando con personas de diferentes posiciones, sectores u organizaciones.	
Claridad	11. Expresa sus ideas y opiniones con claridad.	

Formulario digital Evaluación de desempeño

A medida que cada mando vaya realizando las evaluaciones, el sistema le permitirá ver a quienes ya evaluó y con qué calificaciones

Datos de identificación			Principales Competencias	Principales Competencias																						
Nombre y Apellido	Relación	Evaluado		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
MUNOZ, CARLOS	AUTOEVALUACIÓN	NO																								
ARIELLO, ANALLA	PAR	NO																								
BRAVO, JOAQUIN	PAR	NO																								
CONTRERAS, FERNANDO	PAR	NO																								
DAMICO, MAURO	PAR	NO																								
DIAZ, FEDERICO	PAR	NO																								
ESTRADA, SILVIA	PAR	NO																								
GUTIERREZ, ROBERTO	PAR	NO																								
JALUREZ, MARCELO	PAR	NO																								
MARTINEZ, JUAN	PAR	NO																								
RODRIGUEZ, RODOLFO	PAR	NO																								
RUIRITE, JAVIER	PAR	NO																								
GONZALEZ, BRENDA	PAR	NO																								
VELEZ, DIEGO	PAR	NO																								

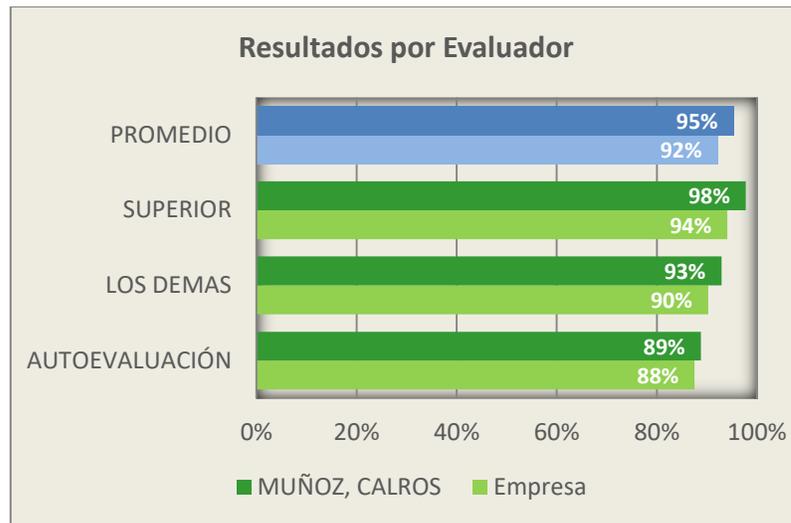
Modelo de procesamiento sistematizado de desempeño

Los reportes e indicadores que deseamos medir, se agruparán así:

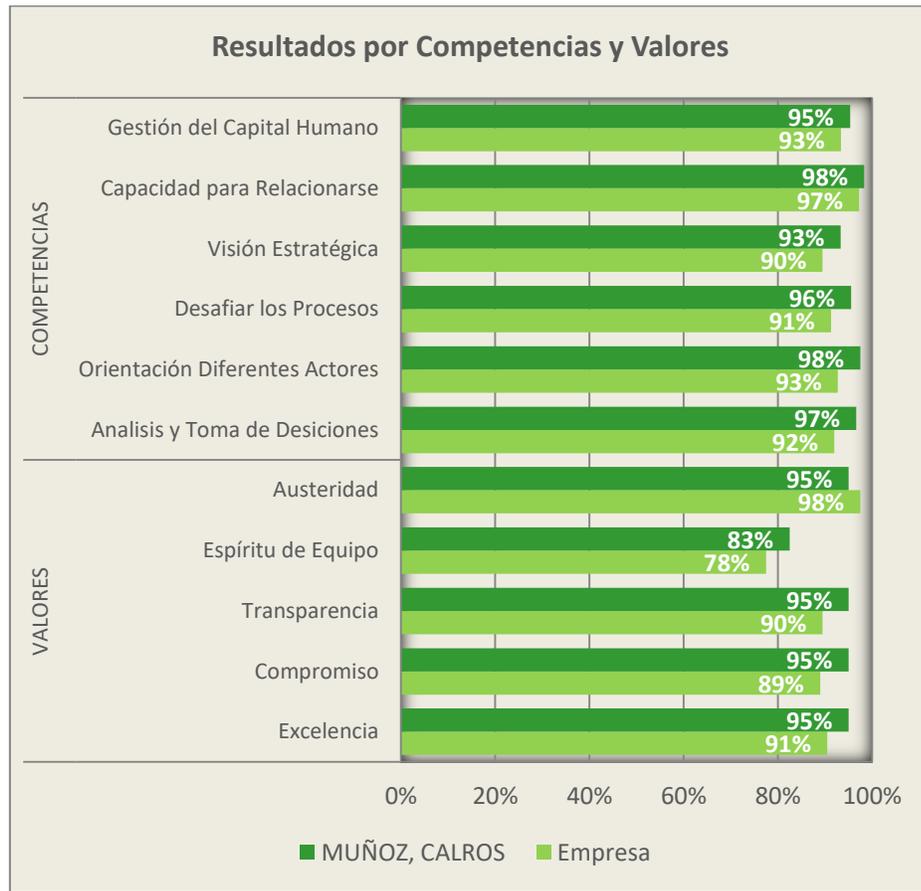
- Participación por tipo de evaluador
- Resultados individuales vs resultados empresa
- Resultados por competencias y valores
- Resultados por tipo de evaluador
- Resultados por pregunta
- Comportamientos a desarrollar

Evaluador	Definida	Completada	Participación
AUTOEVALUACIÓN	1	1	100%
SUPERIOR	1	1	100%
PAR	13	11	85%
COLABORADOR	5	5	100%

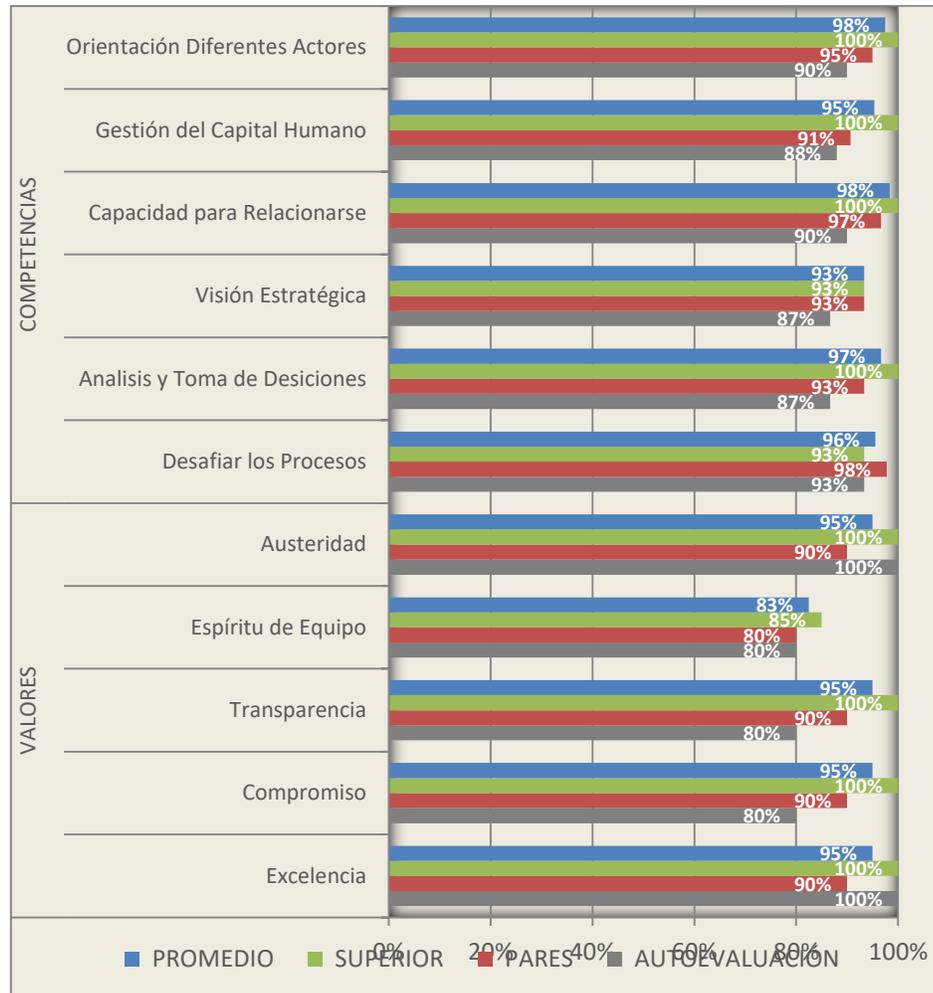
Participación por tipo de evaluador – Cardeilhac - Moya



Resultado individuales vs resultados empresa – Cardeilhac - Moya



Resultados por competencias y valores – Cardeilhac - Moya



Resultados por tipo de evaluador – Cardeilhac - Moya

Los indicadores que deberá gestionar la Gerencia de Recursos Humanos, le permitirá contar con la información individual de todos los evaluados y observar aquellas competencias que requieren de un mayor desarrollo.

Independientemente de lo que le compete a la gerencia de recursos humanos, cada evaluado deberá confeccionar un plan de desarrollo individual con las acciones que se compromete a realizar y que le permitan alcanzar un mejor desempeño.

En algunas ocasiones, este plan de desarrollo individual requerirá de la intervención de un especialista que acompañe al mando en este propósito.

En este sentido y en lo que respecta a nuestro objetivo de intervención, estamos convencidos de que la organización requiere contar con un sistema de gestión de desempeño que le permita valorar y conocer de forma más eficaz y eficiente los resultados de sus acciones, como así también que la oriente en:

- Medir objetivamente el desempeño del personal (competencias y performance)
- Motivar a partir de las fortalezas detectadas
- Desarrollar las habilidades a través de un plan de mejoras (capacitación y desarrollo)
- Aumentar la performance del personal en beneficio mutuo (empleabilidad y resultados)
- Concientizar sobre la necesidad de Desarrollo y Mejora continua (evolución)
- Optimizar el liderazgo de los mandos en la Gestión del Capital Humano

- Mejora del ambiente de trabajo para un mayor rendimiento de los recursos

Para observar los primeros beneficios tangibles, se deberá esperar como mínimo un año desde el inicio de la implementación hasta realizar la primera medición sin dejar de realizar el seguimiento correspondiente.

Para llevar a cabo este cambio, se rediseñó el instrumento alineándolo a las competencias y considerando sus respectivos descriptores (ANEXO I)

CONCLUSIONES

En este nuevo contexto tan competitivo, sin duda alguna hoy por hoy obliga a los empresarios a liderar organizaciones que sean capaces de adaptarse y responder a este nuevo mundo de los negocios. Por eso, el mayor reto de estos empresarios está en hacer que los objetivos individuales de sus trabajadores se alineen a los objetivos estratégicos de la organización.

A partir de esto es que el mejoramiento del desempeño individual y colectivo juega un papel decisivo en las organizaciones.

Se analizaron cada uno de los aspectos relacionados con la gestión del desempeño como así también los mecanismos que permiten a la organización definir el grado en que las personas contribuyen con el logro de los estándares requeridos

El desarrollo de este proyecto de grado ha permitido percibir la problemática existente en la gestión del desempeño de la empresa, y a su vez poner en evidencia que no es suficiente contar con una herramienta técnica excelente, sino que la misma debe facilitar una gestión integral de cada una de las competencias definidas para el logro de los objetivos que se plantea la organización. Para esto, es importante contar con el apoyo de la alta dirección, de manera de que no se realice la evaluación del desempeño para cumplir con una formalidad, sino para que permita una correcta planificación y desarrollo de las personas.

En base a los objetivos propuestos y a los estudios realizados, se concluye como parte de la presente propuesta práctica, que es posible implementar una evaluación integral de desempeño y feedback 360° bajo esta última enfoque y alineado al modelo de competencias de la organización.

Esta nueva herramienta propone una alternativa de mejora, que consiste en la aplicación de un único instrumento de gestión del desempeño que automatice e integre,

ambas herramientas de evaluación que se venían aplicando y gestionando por separado.

Para llevar a cabo este cambio, se rediseñó un nuevo instrumento de medición alineándolo a las competencias definidas por la organización y considerando sus respectivos descriptores.

La participación activa de los colaboradores en el proceso de evaluación y la simplificación de la herramienta llevan a evolucionar hacia un proceso más eficaz y eficiente que puede influenciar significativamente en los resultados estratégicos del negocio y en el clima organizacional.

La empresa presta un servicio público que satisface una necesidad básica, por lo que necesita de conocimientos técnicos, comportamentales y experiencia, cumplir con los requerimientos de calidad del agua y del servicio, disponer de personal profesionalizado y capacitado, con lo cual es de suma importancia contar con los elementos que le permitan controlar su gestión y planificar a largo plazo.

La empresa demuestra estar muy desarrollada en lo relacionado con la confección de herramientas de gestión, pero se observaron algunos aspectos a mejorar en cuanto se trata de alinear objetivos organizacionales con los individuales, desafío que hoy por hoy no resulta menor.

Teniendo en cuenta que la organización posee una gestión consolidada en cuanto a la definición de su misión, visión y herramientas de gestión y su respectivo seguimiento, entendemos que existe coherencia entre la teoría y lo plasmado en su modelo de gestión. Se puede verificar que se aplican herramientas de gestión que contemplan la mejora continua, la ejecución de las actividades planificadas, su medición, su evolución y finalmente la formulación de planes de mejora para todos sus procesos.

ANEXOS

Modelo de competencias vigente

DESAFIAR LOS PROCESOS	Es la característica relacionada con una actitud de apertura frente a nuevas situaciones, orientando el esfuerzo hacia los cambios, a nuevos desafíos, a innovar, a revisar las formas preestablecidas de hacer las cosas. Se deberán generar nuevos desafíos sustentados en la mejora continua personal y organizacional. Durante todo este proceso existe una actitud de aceptación e integración de opiniones, enfoques e ideas diferentes y diversas, para el logro de un mejor desempeño.
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	Es la característica relacionada con la toma de decisiones firmes, calculadas y de criterio lógico, midiendo sus riesgos e impacto y con la disposición para asumir la responsabilidad por las consecuencias de sus acciones y decisiones.
VISIÓN ESTRATÉGICA	Es la habilidad para imaginar de manera proactiva escenarios futuros y alternativos, que permitan emprender y soportar cambios del rumbo y el entorno, planificar y fijar objetivos destinados a enfrentar dichos escenarios según la estrategia del negocio, determinando prioridades y generando los mecanismos destinados a medir y controlar las acciones requeridas para alcanzar los resultados deseados..
CAPACIDAD PARA RELACIONARSE	Es la habilidad para relacionarse y cooperar con personas de diferentes posiciones, sectores y áreas, dentro y fuera de la compañía (si así lo requiere) a través del contacto interpersonal y de la comunicación efectiva (lenguaje verbal y no verbal) tanto en la emisión y recepción de mensajes (saber escuchar). Corresponderá tener dominio de sí mismo, controlando las emociones y reacciones personales, evitando un impacto negativo en el vínculo con terceros.
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Es la habilidad para gestionar y orientar el desempeño de sus colaboradores hacia los objetivos de negocio promoviendo el desarrollo de los mismos y reconociendo su trabajo, con el objetivo de lograr altos niveles de desempeño, optimizando las capacidades organizacionales, otorgándoles el poder y los recursos para tomar decisiones y propiciando en ellos adhesión y compromiso a la concreción de resultados.
ORIENTACIÓN A LOS DIFERENTES ACTORES	Es la característica relacionada con la identificación de las necesidades, expectativas e intereses de los diferentes actores (clientes, empleados, concedente, comunidad, proveedores, accionistas, organismos públicos de control.) según el ámbito de acción, logrando a partir de la negociación y la gestión equilibrada, relaciones duraderas y resultados efectivos que contemplen los intereses de las partes.

EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Apellido y nombre del evaluado	
Legajo	
Puesto del evaluado	
Fecha de ingreso a la Empresa:	
Gerencia / Jefatura / Sector	
Período de evaluación	
Antigüedad en el puesto	
Apellido y Nombre del evaluador	
Legajo del evaluador	
Puesto del evaluador	

- * La Gestión del Desempeño es una herramienta clave para el logro de altos estándares de desempeño en la organización. La Evaluación del Desempeño permite analizar el nivel de desempeño alcanzado durante el año, identificando las competencias demostradas y las áreas de mejora a considerar durante el año siguiente a la evaluación.
- * La Evaluación de Desempeño es conducida por el superior inmediato del empleado al menos una vez al año.
- * La información recogida en este formulario es parte de la historia laboral del empleado e integra su legajo.
- * Recuerde: solo corresponde evaluar a personal efectivo con más de seis (6) meses de antigüedad en la compañía.

IMPORTANTE

Por Favor:

1. Lea detenidamente y complete todos los apartados del formulario considerando el desempeño global a lo largo del año que se está evaluando, y las metas propuestas para el año siguiente. El formulario consta de las siguientes secciones:

- Evaluación de Competencias
- Evaluación Integral de Competencias
- Fortalezas y Oportunidades de Mejora
- Plan de Mejora Individual
- Comentarios del Empleado Evaluado
- Firmas

2. Complete este formulario en su totalidad y revíselo con su superior. El formulario deberá ser firmado por ambos.

3. Agende una entrevista con su colaborador. Durante la misma, provea información de un modo abierto y franco, y comparta su análisis sobre los logros alcanzados y las necesidades de mejora individual identificadas.

4. Recuerde estimular al empleado para que haga anotaciones en el apartado "comentarios del evaluado". Finalmente, su colaborador debe firmar este formulario.

5. Su superior directo debe enviar este documento al área de Recursos Humanos.

6. Realice reuniones de seguimiento periódicas a lo largo del año para revisar el avance y la mejora del desempeño de su colaborador.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

- 1- Evalúe cada una de las competencias teniendo en cuenta el desempeño de su colaborador. Para ello, considere los comportamientos efectivamente demostrados durante el año de evaluación.
- 2- Lea atentamente cada uno de los descriptores de todos los grados.
- 3- Seleccione el grado (A, B, C o D) que refleja el comportamiento de su colaborador a lo largo del año que pasó.
- 4- Recuerde el siguiente esquema y la valoración % de cada grado:
 - "A" (100%) indica que el evaluado es un modelo, un referente en la competencia
 - "B" (80%) indica un nivel adecuado, estándar, de la competencia. Ésta aparece de manera natural.
 - "C" (50%) nos señala que la competencia está presente pero no aparece naturalmente, sino con esfuerzo
 - "D" (15%) indica el nivel más bajo de la competencia. Puede ser ausencia de presencia o un nivel tan bajo que la cantidad de esfuerzo a realizar será mucha.
- 5- Recuerde: colocar sólo una "X" por Competencia, indicando un sólo grado en la columna "Nivel de Desempeño".

DESAFIAR LOS PROCESOS		
<p><i>Es la característica relacionada con una actitud de apertura frente a nuevas situaciones, orientando el esfuerzo hacia los cambios, a nuevos desafíos, a innovar, a revisar las formas preestablecidas de hacer las cosas. Se deberán generar nuevos desafíos sustentados en la mejora continua personal y organizacional. Durante todo este proceso existe una actitud de aceptación e integración de opiniones, enfoques e ideas diferentes y diversas, para el logro de un mejor desempeño.</i></p>		
GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
A	<ul style="list-style-type: none"> - Permanentemente revisa o genera nuevas o diferentes formas de hacer las cosas, pidiendo a sus colaboradores el mismo comportamiento. - Independientemente del logro de los objetivos genera reuniones con el objeto de buscar información y pedir opiniones para mejorar lo actuado. - Con las nuevas ideas o las mejoras, genera un plan de acción y lo cumple. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa o genera nuevas o diferentes formas de hacer las cosas, pidiendo a sus colaboradores el mismo comportamiento. - Independientemente del logro de los objetivos participa en reuniones con el objeto de buscar información y pedir opiniones para mejorar lo actuado. - Ante nuevas ideas o mejoras, genera un plan de acción y realiza el seguimiento. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> - Solo ante el incumplimiento de objetivos o resultados adversos genera reuniones con el objeto de buscar información y pedir opiniones para mejorar lo actuado. - Ante nuevas ideas o mejoras, las acepta pero no genera un plan de acción. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> - Solo ante el incumplimiento de objetivos o resultados adversos participa en reuniones con el objeto de buscar información y pedir opiniones para mejorar lo actuado. - Ante nuevas ideas o mejoras, su actitud es de resistencia y/o indiferencia. 	
	<p>Indique ejemplos concretos en los que se puedan visualizar la calificación de la competencia:</p>	

ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES		
<p><i>Es la característica relacionada con la toma de decisiones firmes, calculadas y de criterio lógico, midiendo sus riesgos e impacto y con la disposición para asumir la responsabilidad por las consecuencias de sus acciones y decisiones.</i></p>		
GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
A	<ul style="list-style-type: none"> - Toma las decisiones relacionadas con su posición, luego de realizar un análisis sobre los distintos escenarios y sus riesgos. - En caso de resultados negativos se declara responsable e implementa las acciones correctivas y preventivas para minimizarlos. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> - Toma las decisiones relacionadas con su posición. En ocasiones lo hace luego de realizar un análisis sobre los distintos escenarios y sus riesgos. - Siempre se declara responsable de las consecuencias de sus decisiones. - En caso de resultados negativos implementa las acciones correctivas para minimizarlos. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> - Toma las decisiones relacionadas con su posición, sin realizar un análisis antes de actuar. - En caso de resultados negativos sólo se declara responsable ante la evidencia de los mismos o reclamos de terceros. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> - No toma todas las decisiones relacionadas con su posición. - En caso de resultados negativos busca culpables en terceras personas. 	
	<p>Indique ejemplos concretos en los que se puedan visualizar la calificación de la competencia:</p>	

VISIÓN ESTRATÉGICA		
<p><i>Es la habilidad para imaginar de manera proactiva escenarios futuros y alternativos, que permitan emprender y soportar cambios del rumbo y el entorno, planificar y fijar objetivos destinados a enfrentar dichos escenarios según la estrategia del negocio, determinando prioridades y generando los mecanismos destinados a medir y controlar las acciones requeridas para alcanzar los resultados deseados..</i></p>		
GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
A	<ul style="list-style-type: none"> - Por propia iniciativa, formula estudios de posibles escenarios futuros utilizando distintas herramientas (ejemplos: análisis FODA, estadísticas, tendencias) y su propia experiencia. - Genera un plan con objetivos, acciones y compromisos, alineado con las metas y estrategias de la empresa, con la correspondiente medición y control. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> - Por propia iniciativa, formula estudios de posibles escenarios futuros utilizando su propia experiencia. - Participa en la generación de un plan con objetivos, acciones y compromisos, alineado con las metas y estrategias de la empresa, con la correspondiente medición y control. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> - Formula posibles escenarios futuros solo ante requerimientos. - Implementa un plan con objetivos, acciones y compromisos. Colabora en el proceso de generarlo. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> - No estudia distintos escenarios futuros. - Sus planes no siempre se alinean con las metas y estrategias de la empresa. 	
	<p>Indique ejemplos concretos en los que se puedan visualizar la calificación de la competencia:</p>	

CAPACIDAD PARA RELACIONARSE		
<p><i>Es la habilidad para relacionarse y cooperar con personas de diferentes posiciones, sectores y áreas, dentro y fuera de la compañía (si así lo requiere) a través del contacto interpersonal y de la comunicación efectiva (lenguaje verbal y no verbal) tanto en la emisión y recepción de mensajes (saber escuchar). Corresponderá tener dominio de sí mismo, controlando las emociones y reacciones personales, evitando un impacto negativo en el vínculo con terceros.</i></p>		
GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
A	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando comparte información con otras personas de distintos sectores, siempre verifica la correcta interpretación a través de preguntas. - Logra comunicarse generando un clima favorable y en toda situación reacciona de manera equilibrada. - Cuando se relaciona con personas de otros sectores respeta los distintos objetivos e intereses. Al advertir la existencia de un conflicto, diseña una conversación para resolverlo. Pide a sus colaboradores el mismo comportamiento con otras personas. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte información con otras personas de distintos sectores verificando la correcta interpretación del mensaje. - Logra comunicarse generando un clima favorable, manteniendo el dominio de sí mismo. - Cuando se comunica, ante la existencia de un conflicto, busca resolverlo escuchando los intereses de las partes. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> - Al compartir información no chequea con sus interlocutores las posibles interpretaciones. - Si advierte la existencia de un conflicto, busca resolverlo sin escuchar los intereses de las partes. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> - No comparte información con otras personas. - Cuando se relaciona con personas sólo acepta conversar sobre sus propios objetivos e intereses. 	
	<p>Indique ejemplos concretos en los que se puedan visualizar la calificación de la competencia:</p>	

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO		
<p><i>Es la habilidad para gestionar y orientar el desempeño de sus colaboradores hacia los objetivos de negocio promoviendo el desarrollo de los mismos y reconociendo su trabajo, con el objetivo de lograr altos niveles de desempeño, optimizando las capacidades organizacionales, otorgándoles el poder y los recursos para tomar decisiones y propiciando en ellos adhesión y compromiso a la concreción de resultados.</i></p>		
GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
A	<ul style="list-style-type: none"> - Para sus colaboradores tiene diseñado un plan de mejora en su puesto, el cual incluye instancias de medición, planes de acción y capacitación. - Delega tareas en sus colaboradores, otorgándoles el poder y los recursos para tomar decisiones, sin abandonar su responsabilidad. Hace seguimiento sobre las tareas delegadas verificando su cumplimiento. - Entrega feedback al desempeño de todos sus colaboradores. Valora los éxitos con un reconocimiento y hace pedidos adicionales ante los resultados negativos, ofreciendo su ayuda o la de terceros y los recursos necesarios para el proceso de aprendizaje. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene diseñado para sus colaboradores un plan de mejora en su puesto y su seguimiento. - Al delegar tareas en sus colaboradores, no abandona su responsabilidad. Hace seguimiento sobre las tareas delegadas verificando su cumplimiento. - Entrega feedback a sus colaboradores sólo formalmente y en instancia diseñada especialmente. - Realiza las evaluaciones de desempeño en tiempo y forma. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando delega tareas en sus colaboradores, no se declara responsable ante los resultados negativos de las mismas. - No hace seguimiento de los planes de mejora de sus colaboradores. - Sólo entrega feedback negativo sobre el desempeño de sus colaboradores. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> - No delega tareas. - No hace planes de mejora para sus colaboradores. - No entrega feedback. 	
	<p>Indique ejemplos concretos en los que se puedan visualizar la calificación de la competencia:</p>	

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO		
<p><i>Es la habilidad para gestionar y orientar el desempeño de sus colaboradores hacia los objetivos de negocio promoviendo el desarrollo de los mismos y reconociendo su trabajo, con el objetivo de lograr altos niveles de desempeño, optimizando las capacidades organizacionales, otorgándoles el poder y los recursos para tomar decisiones y propiciando en ellos adhesión y compromiso a la concreción de resultados.</i></p>		
GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
A	<ul style="list-style-type: none"> - Para sus colaboradores tiene diseñado un plan de mejora en su puesto, el cual incluye instancias de medición, planes de acción y capacitación. - Delega tareas en sus colaboradores, otorgándoles el poder y los recursos para tomar decisiones, sin abandonar su responsabilidad. Hace seguimiento sobre las tareas delegadas verificando su cumplimiento. - Entrega feedback al desempeño de todos sus colaboradores. Valora los éxitos con un reconocimiento y hace pedidos adicionales ante los resultados negativos, ofreciendo su ayuda o la de terceros y los recursos necesarios para el proceso de aprendizaje. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene diseñado para sus colaboradores un plan de mejora en su puesto y su seguimiento. - Al delegar tareas en sus colaboradores, no abandona su responsabilidad. Hace seguimiento sobre las tareas delegadas verificando su cumplimiento. - Entrega feedback a sus colaboradores sólo formalmente y en instancia diseñada especialmente. - Realiza las evaluaciones de desempeño en tiempo y forma. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando delega tareas en sus colaboradores, no se declara responsable ante los resultados negativos de las mismas. - No hace seguimiento de los planes de mejora de sus colaboradores. - Sólo entrega feedback negativo sobre el desempeño de sus colaboradores. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> - No delega tareas. - No hace planes de mejora para sus colaboradores. - No entrega feedback. 	
	<p>Indique ejemplos concretos en los que se puedan visualizar la calificación de la competencia:</p>	

ORIENTACIÓN A LOS DIFERENTES ACTORES		
<p><i>Es la característica relacionada con la identificación de las necesidades, expectativas e intereses de los diferentes actores (clientes, empleados, concedente, comunidad, proveedores, accionistas, organismos públicos de control.) según el ámbito de acción, logrando a partir de la negociación y la gestión equilibrada, relaciones duraderas y resultados efectivos que contemplen los intereses de las partes.</i></p>		
GRADO	COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	NIVEL DE DESEMPEÑO
A	<ul style="list-style-type: none"> - Indaga los requerimientos y necesidades, e identifica zonas de conflicto real y potencial con los diferentes actores. - Escucha, negocia y establece compromisos a corto y largo plazo con los diferentes actores. - Genera un plan de acción y lo cumple para el logro de los resultados esperados. 	
B	<ul style="list-style-type: none"> - Indaga los requerimientos y necesidades de los diferentes actores. - Escucha y negocia con los diferentes actores. - Genera un plan de acción a partir de esta conversación y realiza su seguimiento. 	
C	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo a requerimiento escucha a los diferentes actores. - Los compromisos que establece responden exclusivamente a pedidos. 	
D	<ul style="list-style-type: none"> - No escucha las necesidades ni pedidos de los distintos actores. - No establece compromisos con los diferentes actores. 	
	<p>Indique ejemplos concretos en los que se puedan visualizar la calificación de la competencia:</p>	

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Fortalezas Señale aquí las principales fortalezas del evaluado en relación con competencias genéricas, de liderazgo o de gestión	Oportunidades de Mejora Señale aquí las principales oportunidades de mejora del evaluado en relación con competencias genéricas, de liderazgo o de gestión

PLAN DE MEJORA INDIVIDUAL

- 1 - Recuerde que la mejora del desempeño de su colaborador es una responsabilidad compartida entre usted y él.
- 2 - En la columna de iniciativas indique acciones que se puedan realizar especialmente en el puesto de trabajo y no sólo cursos de capacitación.

Área de Mejora	Iniciativas	Cuándo

COMENTARIOS DEL EMPLEADO EVALUADO

COMENTARIOS

Completamente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

FIRMAS

EVALUADOR	SUPERIOR DEL EVALUADOR	EMPLEADO EVALUADO
Aclaración: 	Aclaración: 	Aclaración:
Fecha: 	Fecha: 	Fecha:

Formulario de Evaluación Feedback 360°

Evaluación Feedback 360°	 AGUAS CORDOBESAS
---------------------------------	---

* Su agradecimiento por la participación y lo importante de su evaluación

¿A quién le pedimos feedback?

Ud. debe entregar los formularios para ser completados a :

- * Su superior inmediato (Gerente o Jefe)
- * Sus pares jerárquicos (Gerentes o Jefes, según su nivel jerárquico)
- * Sus colaboradores directos o colaboradores de otras áreas que hayan trabajado con Ud. en los últimos 6 meses.
- * Usted mismo (autoevaluación)

¿Cómo completar el formulario?

Lea detenidamente y complete el formulario en su totalidad. El mismo consta de las siguientes secciones:

1. Información General
2. Datos del Evaluado
3. Datos del Evaluador
4. Cuestionario
5. Fortalezas y Oportunidades de Mejora (opcional)

¿Cómo califico?

- A - Indica que el evaluado es un modelo, un referente del comportamiento
- B - Indica un nivel adecuado, es un estándar del comportamiento y aparece de manera natural.
- C - Nos señala que el comportamiento está presente pero no aparece naturalmente, sino con esfuerzo
- D - Indica el nivel más bajo. Puede ser por ausencia o que le demanda un importante esfuerzo

Confidencialidad

Para garantizar en todo momento el anonimato y confidencialidad de la herramienta, los formularios serán depositados en RRHH en una urna establecida para tal fin, luego esta información es procesada por una consultora, quienes finalizada la carga, se ocupan de la destrucción de los formularios.

Cuestionario						
<i>Por favor, indique con una "x" la calificación que se ajusta a los comportamientos de la persona a la que Ud. está brindando Feedback</i>	A	B	C	D	No Sabe / No resp	ID Pregunta
1) Asume como propios los objetivos de la empresa						50001102
2) Privilegia el equipo frente a intereses personales						50001107
3) Busca permanentemente lograr un trabajo de máxima calidad						50001301
4) Tiene un comportamiento transparente fundado en conductas éticas						50001302
5) Realiza una gestión eficiente y equilibrada de los recursos disponibles						50001303

Evaluación Feedback 360°



Cuestionario

<i>Por favor, indique con una "x" la calificación que se ajusta a los comportamientos de la persona a la que Ud. está brindando Feedback</i>	A	B	C	D	No Sabe / No resp	ID Pregunta
6) Sus decisiones están basadas en un análisis previo sobre el problema o situación						50001108
7) Cuando toma una decisión, tiene en cuenta los riesgos e impacto que ésta genera						50001109
8) Responde por sus acciones y decisiones, haciéndose cargo de sus consecuencias						50001110
9) Trabaja colaborando con personas de diferentes posiciones, sectores u organizaciones						50001254
10) Expresa sus ideas y opiniones con claridad.						50001255
11) Escucha con atención, interpretando correctamente el mensaje						50001256
12) Controla sus reacciones para no generar un impacto negativo en los demás						50001257
13) Se adapta a los cambios acontecidos en la organización o en el entorno						50001115
14) Es innovador, propone nuevas formas de acción						50001116
15) Se muestra abierto a nuevas ideas para lograr mejores resultados						50001117
16) Marca los aciertos y errores de sus colaboradores para orientar su desempeño						50001118
17) Busca el desarrollo de sus colaboradores, promoviendo capacitaciones, cambio de actividades, responsabilidades o puestos						50001119
18) Delega responsabilidades a sus colaboradores						50001120
19) Al delegar tareas, brinda los medios o recursos necesarios para realizarlas						50001121
20) Genera en su equipo adhesión y compromiso						50001122
21) Construye y mantiene relaciones duraderas con los demás						50001123
22) Busca satisfacer equilibradamente los intereses propios y de los demás						50001124
23) Se anticipa a futuras situaciones o escenarios propiniendo alternativas de acción						50001251
24) Fija objetivos y genera planes de acción coherentes con la estrategia/ meta de la empresa						50001252
25) Controla y realiza el seguimiento de objetivos						50001253

Evaluación Feedback 360°



Fortalezas y Oportunidades de Mejoras (opcional)

Si cree necesario describa las fortalezas y oportunidades de mejora que complementen la evaluación

Fortalezas Señale aquí las principales fortalezas del evaluado en relación con las competencias o habilidades y conocimientos técnicos	Oportunidades de Mejoras Señale aquí las principales oportunidades de mejora del evaluado en relación con las competencias o habilidades y conocimientos técnicos

La Evaluación Feedback 360° ha finalizado, le agradecemos su participación.

Gerencia de Recursos Humanos

Preguntas de entrevistas

1. Según los nuevos paradigmas las empresas cuentan con una misión determinada ,
 - a. cuál es la misión de RRHH de Aguas cordobesas
 - b. como la caracterizaría.
 - c. que diferencia la distingue de otras empresas similares

2. La gestión por competencias es un modelo que caracteriza a la empresa Aguas Cordobesas
 - a. desde que año lo implementan?
 - b. Que diferencias significativas la diferencia del modelo anterior.
 - c. que expectativas se proyectan al futuro al respecto.

3. La ejecución del modelo de gestión por competencia puede encontrarse ceñido a determinadas estrategias de implementación.
 - a. Que estrategias reconoce haber implementado para su puesta en marcha.
 - b. Cuales acciones fueron implementadas y al cabo de un determinado tiempo debieron ser revisadas.
 - c. Que recursos u estrategias reconoce que provocaron mayores resultados positivos.
 - d. Cuales fueron los principales obstáculos a los que tuvo que enfrentarse para su implementación.

4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de haber elegido un modelo de gestión por competencias?

5. ¿Tienen prevista fecha de revisión del modelo de gestión?

6. ¿A través de que medios gestionan las competencias de sus colaboradores?
 - a. ¿Cuentan con un plan de desarrollo individual de acuerdo a las necesidades específicas de cada colaborador?
 - b. ¿Cuáles son los input para el desarrollo de competencias?
 - c. ¿Tienen un procedimiento para llevar a cabo el desempeño del personal?
 - d. Considerando que la empresa cuenta con diferentes herramientas de gestión, ¿Gestionan de manera integral los resultados de las mismas?

Herramienta propuesta para evaluación integral de desempeño



Evaluación de Mandos

Datos del evaluado (seleccione el nombre de la persona a evaluar):	Datos del evaluador
Nombre y apellido: MUÑOZ, CARLOS	Nombre y apellido: MUÑOZ, CARLOS
Posición: Jefe	Posición: Jefe
Antigüedad en el puesto: 14 años y 2 meses	Antigüedad en el puesto: 14 años y 2 meses
Modelo de competencias: Mando	Modelo de competencias: Mando
Relación: AUTOEVALUACIÓN	Relación: AUTOEVALUACIÓN

Evaluación de competencias y Valores (seleccione una calificación para cada competencia)

Competencia	Descripción	Calificación
Desafiar Los Procesos	1. Se adapta a los cambios acontecidos en la organización o en el entorno.	
	2. Es innovador, propone nuevas formas de acción.	
	3. Se muestra abierto a nuevas ideas para lograr mejores resultados.	
Análisis y Toma de Decisiones	4. Sus decisiones están basadas en un análisis previo sobre el problema o situación.	
	5. Cuando toma una decisión, tiene en cuenta los riesgos e impacto que ésta genera.	
	6. Responde por sus acciones y decisiones, haciéndose cargo de sus consecuencias.	
Visión Estratégica	7. Se anticipa a futuras situaciones o escenarios proponiendo alternativas de acción.	
	8. Fija objetivos y genera planes de acción coherentes con la estrategia/ meta de la empresa.	
	9. Controla y realiza el seguimiento de objetivos.	
Capacidad para Relacionarse	10. Trabaja colaborando con personas de diferentes posiciones, sectores u organizaciones.	
	11. Expresa sus ideas y opiniones con claridad.	
	12. Escucha con atención, interpretando correctamente el mensaje.	
Gestión del Capital Humano	13. Controla sus reacciones para no generar un impacto negativo en los demás.	
	14. Marca los aciertos y errores de sus colaboradores para orientar su desempeño.	
	15. Busca el desarrollo de sus colaboradores, promoviendo capacitaciones, cambio de actividades, responsabilidades o puestos.	
	16. Delega responsabilidades a sus colaboradores.	
Orientación Diferentes Actores	17. Al delegar tareas, brinda los medios o recursos necesarios para realizarlas.	
	18. Genera en su equipo adhesión y compromiso.	
	19. Construye y mantiene relaciones duraderas con los demás.	
20. Busca satisfacer equilibradamente los intereses propios y de los demás.		
Valores	Descripción	Calificación
Excelencia	21. Busca permanentemente lograr un trabajo de máxima calidad.	
Compromiso	22. Asume como propios los objetivos de la empresa.	
Transparencia	23. Tiene un comportamiento transparente fundado en conductas éticas.	
Espíritu de Equipo	24. Privilegia el equipo frente a intereses personales.	
Austeridad	25. Realiza una gestión eficiente y equilibrada de los recursos disponibles.	

Grabar Evaluación

Modelo propuesto para el procesamiento de los resultados

Reportes resultado de desempeño individual

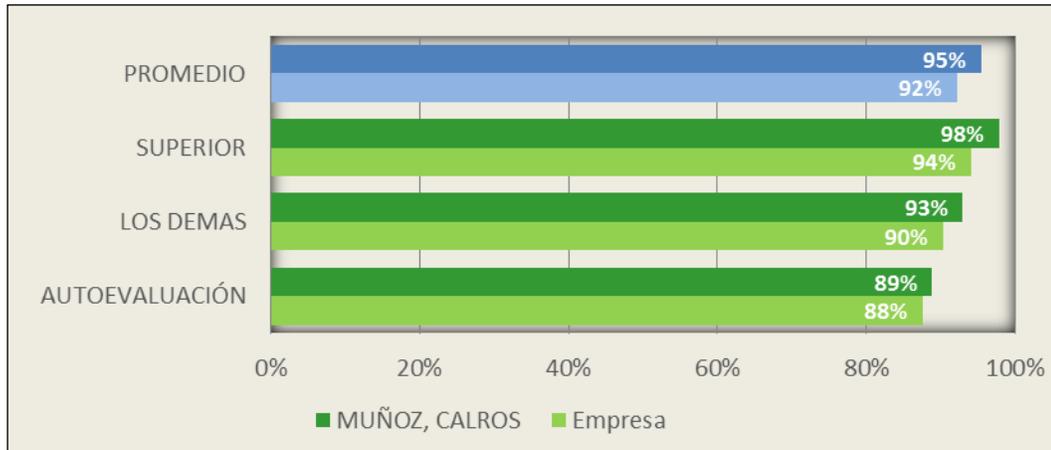
Datos de Identificación		Competencias																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Nombre y Apellido	Relación	Evaluado	Promedio																						
MUÑOZ, CARLOS	AUTOEVALUACIÓN	NO																							
ARJELLO, ANA LIA	PAR	NO																							
BRANO, JOAQUIN	PAR	NO																							
CONTRERAS, FERNANDO	PAR	NO																							
DAMICO, MAURO	PAR	NO																							
DIAZ, FEDERICO	PAR	NO																							
ESTRADA, SILVIA	PAR	NO																							
GUTIÉRREZ, ROBERTO	PAR	NO																							
JAUREZ, MARCELO	PAR	NO																							
MATINEZ, JUAN	PAR	NO																							
RODRIGUEZ, RODOLFO	PAR	NO																							
RUARTE, JAVIER	PAR	NO																							
GONZALEZ, BRENDA	PAR	NO																							
VELEZ, DIEGO	PAR	NO																							
FUENTES, MARCELA	SUPERIOR	NO																							

Participación por tipo de evaluador

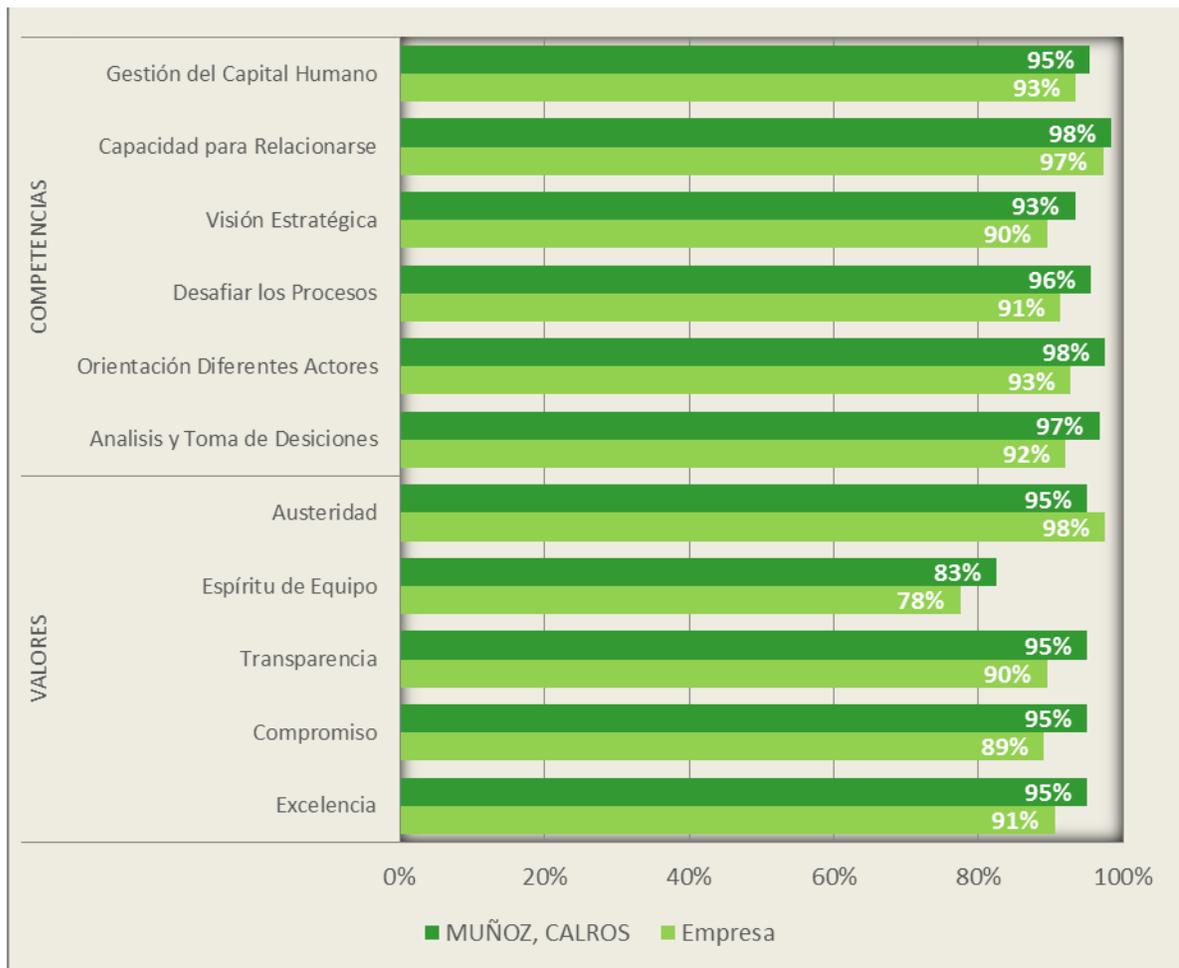
Participación por tipo de evaluador

Evaluador	Definida	Completada	Participación
AUTOEVALUACIÓN	1	1	100%
SUPERIOR	1	1	100%
PAR	13	11	85%
COLABORADOR	5	5	100%

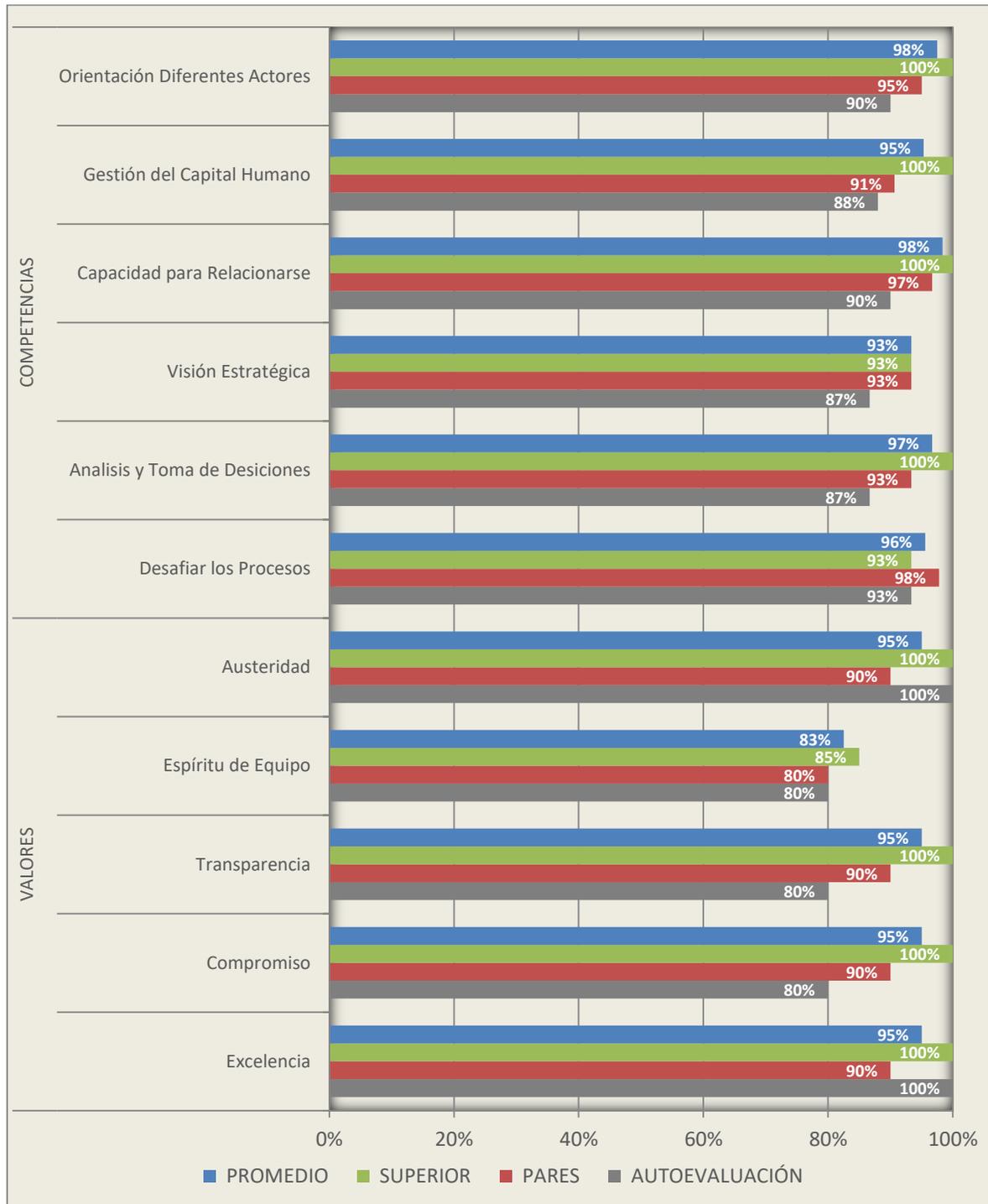
Resultados por evaluador



Resultados por competencias



Resultados por tipo de evaluador



Resultado por comportamientos

Dimensión	Pregunta	MUÑOZ, CARLOS	Empresa	Diferencia
Desafiar los Procesos	1. Se adapta a los cambios acontecidos en la organización o en el entorno.	90%	88%	-3%
Capacidad para Relacionarse	10. Trabaja colaborando con personas de diferentes posiciones, sectores u organizaciones.	100%	97%	-3%
Capacidad para Relacionarse	11. Expresa sus ideas y opiniones con claridad.	100%	98%	-2%
Capacidad para Relacionarse	12. Escucha con atención, interpretando correctamente el mensaje.	97%	97%	0%
Capacidad para Relacionarse	13. Controla sus reacciones para no generar un impacto negativo en los	97%	97%	0%
Gestión del Capital Humano	14. Marca los aciertos y errores de sus colaboradores para orientar su	97%	97%	0%
Gestión del Capital Humano	15. Busca el desarrollo de sus colaboradores, promoviendo capacitaciones,	93%	96%	2%
Gestión del Capital Humano	16. Delega responsabilidades a sus colaboradores.	97%	93%	-4%
Gestión del Capital Humano	17. Al delegar tareas, brinda los medios o recursos necesarios para realizarlas.	100%	93%	-8%
Gestión del Capital Humano	18. Genera en su equipo adhesión y compromiso.	90%	90%	-1%
Orientación Diferentes Actores	19. Construye y mantiene relaciones duraderas con los demás.	100%	95%	-5%
Desafiar los Procesos	2. Es innovador, propone nuevas formas de acción.	100%	95%	-6%
Orientación Diferentes Actores	20. Busca satisfacer equilibradamente los intereses propios y de los demás.	95%	91%	-4%
Excelencia	21. Busca permanentemente lograr un trabajo de máxima calidad.	95%	91%	-4%
Compromiso	22. Asume como propios los objetivos de la empresa.	95%	89%	-6%
Transparencia	23. Tiene un comportamiento transparente fundado en conductas éticas.	95%	90%	-5%
Espíritu de Equipo	24. Privilegia el equipo frente a intereses personales.	83%	78%	-5%
Austeridad	25. Realiza una gestión eficiente y equilibrada de los recursos disponibles.	95%	98%	3%
Desafiar los Procesos	3. Se muestra abierto a nuevas ideas para lograr mejores resultados.	97%	92%	-5%
Analisis y Toma de Desiciones	4. Sus decisiones están basadas en un análisis previo sobre el problema o situación.	93%	90%	-3%
Analisis y Toma de Desiciones	5. Cuando toma una decisión, tiene en cuenta los riesgos e impacto que ésta genera.	100%	97%	-3%
Analisis y Toma de Desiciones	6. Responde por sus acciones y decisiones, haciéndose cargo de sus	97%	89%	-8%
Visión Estratégica	7. Se anticipa a futuras situaciones o escenarios proponiendo alternativas de	97%	89%	-8%
Visión Estratégica	8. Fija objetivos y genera planes de acción coherentes con la estrategia/meta	100%	92%	-9%
Visión Estratégica	9. Controla y realiza el seguimiento de objetivos.	83%	88%	5%

Referencias Bibliográficas:

- García Dousat, Yordano; Reyes Jardinez, Lixania; Javier Carlos. "¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?" (2009)
- Aldalberto Chiavenato – "Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones" -Octava edición(2007): McGRAW-HILL
- <http://myslide.es/documents/emprendemaspdf.html>
- Gómez, Sandra, s.f. Recuperado de: <https://issuu.com/sandragomez72>
- Carlos Cleri "El libro de las Pymes" - 2007:
- Ing. Mariana Medina - ingridmararrobacantv.net - Ing. De Sistemas, Universidad Politécnica Santiago Mariño. Gerente de consultoría organizacional-Inversiones Ingridmar, C.A. Especialista en planificación estratégica, gestión por procesos, sistemas, documentación y estructura organizativa. La Victoria, Estado Aragua.
- Werther y Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. México Ed: McGraw Hill 1991.
- Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. México Ed: Altos 1990.
- Beer Michael. Gestión de Recursos Humanos. España Ed: Ministerio del Trabajo 1990..
- Delgado Martínez, Modelo de Gestión por Competencias, Caracas: Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2001.
- Definición de Competencia, Fundibeq; www.fundibeq.org

- Saracho, José María - "Un modelo general de Gestión por Competencias"- Santiago de Chile: Editorial Ril (2005).
- Gary Dessler. Administración de Personal Ed: Pearson Educación, 2001
- Werther Williams y Keith Davis Administración de personal y recursos humanos, México, Mc Graw Hill, p 241-261.
- .
- La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos; s.f. Recuperado de: www.rrhhweb.com/evaluaciondepuesto3.html
- Gutiérrez Laclaustra, Francisco. Performance Management; s.f. ;consultado el 10 de septiembre de 2008.Recuperado de: <http://www.theperformancegroup.com.ar/biblioteca/performancemanagement.doc>
- Bernárdez Mariano, Tecnología del desempeño Humano 2006, pág.13.
- Rummler, Geary A., Serious performance consulting: According to Rummler, 2004.
- Romero Márquez, Judith Denisse; HPT: Modelo de planeación estratégica; s.f.; Consultado el 10 de septiembre de 2008. Recuperado de: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa20/modelo_planeacion_estrategica/index..htm

- Entrevista al Dr. Mariano Bernárdez, s.f.; consultado el día 8 de Septiembre de 2008. Recuperado de:
<http://www.expert2business.com/hpt/HPTspanish.htm>
- Gilbert, Tom, Human competence: engineering worthy performance, ISPI, 1962. Reprint 2002.
- Mager Robert, Analizando las metas, 1984
- Acevez López, Jesús Nereida; López Parra, María Elvira; González Navarro, Nora Edith; Rodríguez Echevarría, Moisés, (2008), "La evaluación del desempeño individual: un modelo de alineación hacia los objetivos estratégicos de la organización". Recuperado de :
http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/modelos_performance.pdf