

Universidad de Palermo

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales



Evaluación de Desempeño por Competencias: ¿Una herramienta para el diagnóstico e intervención?

Autor: Silvina Soledad Encina

Tutor: Lic. Mariana Ibero

Índice

1. Introducción.....	3
2. Objetivos.....	4
2.1. Objetivos Generales.....	4
2.2. Objetivos Específicos.....	4
3. Marco Teórico.....	5
3.1. Gestión por Competencias.....	5
3.2. Definición de Competencias.....	6
3.3. Herramienta: “Evaluación de Desempeño”.....	7
3.4. Evaluación de Desempeño por Competencias.....	8
3.5. Tipos de Competencias en la Evaluación de Desempeño.....	9
3.6. Etapas del Proceso de Diseño e Implementación de la Evaluación de Desempeño.....	11
3.7. Capacitación.....	12
4. Metodología.....	14
4.1. Muestra.....	14
4.2. Procedimiento.....	14
4.3. Instrumentos.....	15
5. Resultados.....	16
5.1. Análisis de Competencias Genéricas.....	16
5.2. Análisis de Competencias Técnicas.....	27
6. Plan de Capacitación y Desarrollo.....	32
6.1. Plan de Acción: Competencias Genéricas.....	32
6.2. Plan de Acción: Competencias Técnicas.....	37
7. Conclusión.....	40
8. Bibliografía.....	43
9. Anexo.....	44

1. Introducción

En el transcurso de la Práctica y Habilitación Profesional V realizada en una de recursos humanos de capital federal, se desarrolló un Programa de Evaluación de Desempeño a una empresa dedicada al asesoramiento financiero. El Programa tenía como objetivo evaluar el desempeño de sus empleados a través del “Modelo de gestión por Competencias de la Compañía”.

En base a esta actividad se efectuó la elección del tema del presente Trabajo de Integración Final.

El objetivo de este trabajo es comprobar si la evaluación de desempeño, basada en un modelo de competencias, es una herramienta eficaz para el diagnóstico e intervención del personal de una empresa. De acuerdo a esto, a partir de dicha evaluación, se presentará un plan de capacitación destinado a intervenir en aquellas competencias cuyos resultados, fueran negativos.

2. Objetivos

2.1. Objetivos Generales

- Comprobar si la evaluación de desempeño es una herramienta eficaz para realizar la posterior intervención a través de la capacitación.

2.2. Objetivos Específicos

- Explicar el desarrollo del modelo de competencias
- Describir el proceso de evaluación de desempeño basado en competencias
- Proponer y desarrollar un plan de capacitación para mejorar las competencias cuyos niveles sean inferiores a los esperados.

3. Marco Teórico

3.1. Gestión por competencias

A lo largo de las últimas décadas, la gestión de recursos humanos ha ido cambiando y adquiriendo mayor relevancia y autonomía dentro de cualquier organización (Ariza Montes, Morales Gutiérrez & Morales Fernández, 2004).

Este proceso de cambio puede dividirse en cuatro etapas:

- **Etapa Administrativa:** en la década de los cincuenta, la gestión de recursos humanos dependía exclusivamente del área administrativa de la empresa, siendo sus principales funciones los contratos de trabajo, asuntos legales, seguros, etc.
- **Etapa Psicotécnica:** durante la década del sesenta, con la implementación de ciertas técnicas psicológicas a los procesos de selección, evaluaciones y valoraciones de puesto, la función de recursos humanos era la de mantener la equidad interna y la integración dentro de la empresa.
- **Etapa Laboral:** en la década de los setenta, el departamento de recursos humanos tenía como objetivo defender los intereses de la empresa frente a los trabajadores.
- **Etapa de los Recursos Humanos:** en los últimos tiempos, las empresas comienzan a enfrentarse a un mercado laboral cada vez más competitivo, en donde no alcanza con asignar una persona a un determinado puesto, sino que deben, para poder competir en este mercado, incrementar sus

producciones, promover el desarrollo organizativo y contar con un equipo con las competencias necesarias para obtener resultados.

Desde esta perspectiva, el recurso más importante dentro de la empresa ya no es el capital financiero y económico, sino que es el capital intelectual.

3.2. Definición de Competencias

Según De Ansorena Cao (1996), las *competencias* son habilidades o atributos de la conducta de una persona. Estas pueden definirse como características del comportamiento orientado a la tarea.

Ciertas competencias conductuales son imprescindibles para que un empleado pueda desempeñarse en su puesto de trabajo, ya que en ausencia de estas, la tarea no se realiza en forma completa o adecuada.

Spencer & Spencer (1993) afirman que las competencias son características subyacentes de los individuos, las cuales indican formas de comportarse o pensar, y están relacionadas causalmente a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Las competencias pueden definirse como un conjunto de comportamientos que son fruto de la experiencia, de los conocimientos previos y de ciertas características individuales como los rasgos de personalidad y las aptitudes.

Es por esto que algunas personas tienen mayor dominio que otras sobre ciertas competencias, siendo más eficaces para determinadas situaciones laborales (Levy Leboyer, 1997).

Desde el punto de vista de la Psicología Laboral, el análisis de las competencias cuenta con 3 etapas: una subjetiva, en donde las competencias son representaciones mentales de índole cognitiva y social; una etapa objetiva, en donde las competencias son observables y medibles y se evalúan a través de procedimientos objetivos; y una tercer etapa en la cual se certifica la existencia de tales competencias y se contrastan con los logros profesionales de las personas.

En la actualidad, cualquier exigencia requerida para un determinado puesto de trabajo viene definida en términos de competencias, ya que estas predicen la flexibilidad y la adaptación a la evolución de las tareas.

3.3. Herramienta: "Evaluación de Desempeño"

Ariza Montes, Morales Gutiérrez & Morales Fernández (2004) afirman que el *desempeño* es el grado de cumplimiento de los requisitos del trabajo por parte de cada uno de los empleados. De esta forma, la evaluación del desempeño es un proceso en el que se realiza la valoración del mismo.

La *evaluación de desempeño* constituye una parte integrante e inseparable de la organización; es un instrumento que forma parte de la política empresarial y que

contribuye a la obtención del objetivo principal de toda organización: la máxima eficiencia a través de un mejor rendimiento y menor costo (Zerilli, 1978).

La valoración del desempeño tiene dos finalidades:

- Administrativa: posibilita fundar bases objetivas y justas para promover ascensos, traslados, despidos, etc.
- De mejora: implica desarrollar la capacidad de los empleados, corrigiendo sus falencias y estimulándolos a perfeccionarse mediante el conocimiento de sus cualidades y sus puntos débiles.

3.4. Evaluación de Desempeño por Competencias

Según Levy Leboyer (1997), toda evaluación de competencias permite determinar, no sólo aquellas que se han adquirido, sino también las que deben adquirirse, para poder tomar una decisión acerca de los métodos a utilizar para adquirirlas.

Habitualmente, se considera que la Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite decidir acerca de aumentos de salario o si se debe despedir a algún empleado.

Si bien esto es cierto, la evaluación de desempeño cumple, además, otras funciones, entre las que se destacan: la revisión de las competencias de los empleados, la adecuación de las personas con los puestos, asignación de funciones y la detección de necesidades de capacitación y entrenamiento (Alles, 2005).

En el caso de las empresas que poseen su propio modelo de gestión por competencias y la definición de los perfiles se basa en dicho modelo, la evaluación

de desempeño debe realizarse en función de las competencias requeridas para cada uno de estos (Alles, 2005).

Los elementos básicos de la evaluación de desempeño son los criterios o competencias, ya que constituyen el punto inicial para apreciar el rendimiento y percibirlo en su totalidad (Bazinet, 1984).

Los criterios pueden estar relacionados:

- Con la evaluación de las personas, es decir aquellos que se refieren a aspectos subjetivos y de personalidad como las aptitudes, capacidades, rasgos personales y de comportamiento.
- Con la evaluación de los resultados, los cuales miden el trabajo individual. Estos pueden ser: *cuantitativos* -se basan en aspectos administrativos y de producción- o como *objetivos de trabajo*, en donde se realiza la comparación entre los resultados previstos y los resultados obtenidos.

3.5. Tipos de Competencias en la Evaluación de Desempeño

Levy Leboyer (1997) plantea que existen *Competencias Genéricas y Técnicas*.

Las Competencias Genéricas son de carácter universal y están ligadas al comportamiento superficial del individuo. Estas competencias abarcan a toda la Organización en sus distintos niveles jerárquicos, y describen las habilidades, actitudes y conocimientos que debe poseer una persona para desarrollarse eficientemente en esta Organización.

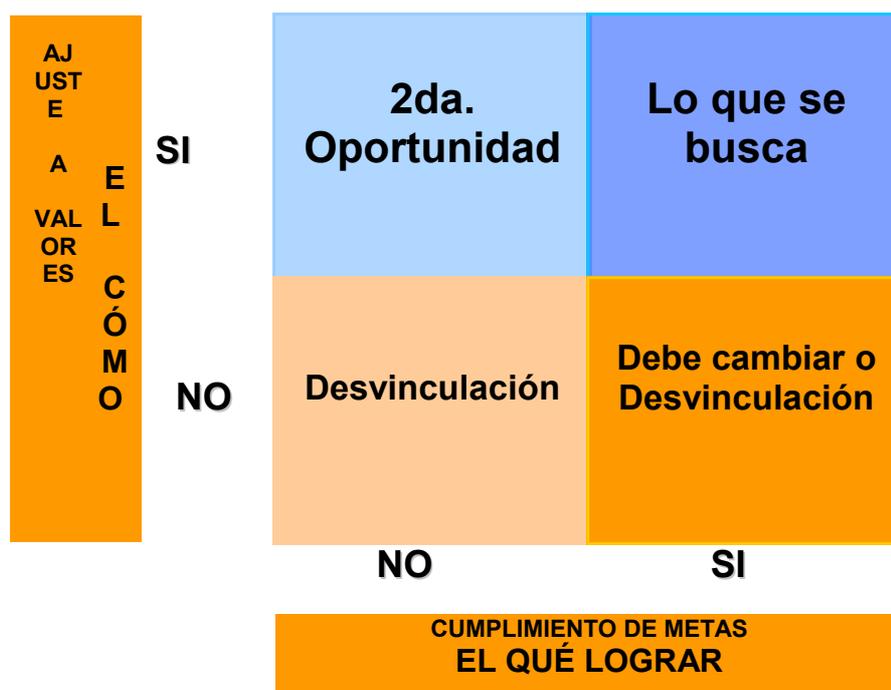
Las Competencias Técnicas se refieren a habilidades y aptitudes necesarias para desarrollarse eficientemente en un área determinada de la Organización.

Según Welch & Byrne (2001), un aspecto importante en cualquier programa de administración del desempeño es la importancia relativa que se le asigna a sus componentes principales. Los objetivos y las Competencias Técnicas se refieren al “QUE”, mientras que las Competencias Genéricas se refieren al “COMO” del desempeño.

Por esta razón, una organización debe mantener un adecuado balance entre el QUE y el COMO para obtener el desempeño buscado.

Los autores explican mediante una Matriz de Determinación del Desempeño el ajuste entre el “QUE” y el “COMO” y las acciones que se deben realizar en aquellos casos en donde el ajuste no se produce.

Tipos de Desempeño según Welch & Byrne



Por su parte, Spencer & Spencer (1993) sostienen que las competencias pueden ser divididas en dos categorías de acuerdo al criterio de desempeño laboral: Las *Competencias de Umbral* y las *Competencias de Diferenciación*.

Las primeras son características esenciales - generalmente conocimientos o habilidades básicas – que todas las personas necesitan en su trabajo para ser mínimamente efectivos, pero estas no hacen la distinción sobre la superioridad del rendimiento respecto de la media de las personas.

Las competencias de diferenciación son factores que permiten distinguir el rendimiento laboral que se encuentra por encima de la media.

En la actualidad, las empresas tienen cada vez más necesidad de elaborar su propia lista de competencias que se corresponda con sus actividades, estrategias y cultura.

3.6. Etapas del Proceso de Diseño e Implementación de la Evaluación de Desempeño

En el proceso de diseño de la Evaluación de Desempeño se debe contemplar (Alles, 2005):

- Modelo de herramienta a utilizar
- Metodología y Escala de evaluación.

- Contenido de Descripciones de Puestos, ya que se podrá conocer si una persona tiene un buen o mal desempeño en relación a lo que se espera de él en su puesto
- Objetivos esperados para el puesto
- Competencias Generales y Competencias Técnicas

Por eso, es importante que tanto jefes y subordinados estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

La implementación de la Evaluación de Desempeño tiene 3 etapas:

- Una etapa en donde se administra la Evaluación de Desempeño a todos los empleados y se completan los formularios
- Una segunda etapa en la cual, con los resultados obtenidos en la evaluación, se debe realizar una devolución (feedback) al empleado acerca de su desempeño. A esta etapa se denomina Entrevista de Devolución.
- Cuando los resultados de la evaluación de desempeño no son favorables se debe llevar a cabo un plan de mejora del rendimiento o de capacitación para mejorar aquellas competencias o aquellos criterios que presentan resultados poco satisfactorios.

3.7. Capacitación

Según Alles (2005), capacitar a una persona significa darle mayor aptitud para que pueda desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. Todo plan de capacitación debe estar relacionado con el puesto, la visión, misión y valores de la empresa.

Asimismo, la capacitación debe responder a ciertas cuestiones (Ariza Montes, Morales Gutiérrez & Morales Fernández, 2004):

- Al por qué y el para qué de la formación, es decir cuáles son las necesidades de formación
- Cuáles serán los contenidos, a quiénes estará dirigida y qué métodos se utilizarán

Blake (1997) sostiene que la *capacitación* se relaciona con la educación de los adultos y que ésta se vincula con la vida laboral. Asimismo, desde el punto de vista organizacional, cualquier plan de capacitación, para que resulte beneficioso para la empresa, debe asegurar que lo que se enseñe se corresponda con una necesidad, que lo enseñado sea aprendido por las personas involucradas, que los empleados puedan trasladar ese aprendizaje a la tarea y que a su vez éste se mantenga en el tiempo.

La capacitación tiene como objetivo desarrollar las condiciones necesarias para que la gente realice su trabajo en forma eficiente.

La educación en el ámbito laboral es importante por diversos motivos (Gore, 1996):

- Los costos son bajos
- Las organizaciones necesitan adquirir conocimientos para funcionar y competir en el mercado. “Una empresa sana debe ser capaz de aprender, de desaprender y de aprender a aprender” (p.60)

- A nivel individual, para enriquecer la experiencia laboral es necesario entender los factores que facilitan o inhiben el aprendizaje en la organización. Por eso, es importante utilizar la educación de las organizaciones para darle sentido a la experiencia laboral.

Las acciones de formación dentro del ámbito organizacional pueden darse: en la relación jefe – subordinado, en donde se transfieren conocimientos, habilidades, actitudes, etc.; en la relación con los compañeros de trabajo como un modo de formación informal; y/o como autoformación, en donde se realizan acciones de formación a nivel individual.

4. Metodología

El presente es un estudio exploratorio y se utilizará el diseño de caso único.

4.1. *Muestra*

La muestra está formada por 15 personas que se desempeñan en las Gerencias de Servicios al Cliente, Comercial y Administración de la empresa en donde se realizó la evaluación de desempeño. Los participantes tienen entre 25 y 40 años, estudios universitarios completos y todos residen en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

4.2. *Procedimiento*

Se analizarán los resultados de las evaluaciones de desempeño administradas a cada uno de los participantes tomando como referencia la escala de evaluación tipo Likert. Las Competencias Genéricas serán comparadas con su correspondiente

Matriz de Desempeño. Las Competencias Técnicas serán analizadas tomando como Media de Desempeño el puntaje Muy Bueno de la escala antes mencionada.

A partir del análisis del *GAP* de Competencias Genéricas -diferencia entre nivel de competencia demostrado y nivel de competencia requerido para dicha posición- y Competencias Técnicas se desarrollará una propuesta de Plan de Capacitación y Desarrollo con el objetivo de acercar al empleado al nivel de competencias requeridas.

Los planes de capacitación se realizarán a nivel gerencia y puesto en función de los resultados obtenidos.

4.3. Instrumentos

Evaluación de Desempeño: La misma está compuesta por un formulario de evaluación de Competencias Genéricas, un formulario de evaluación de Competencias Técnicas y otro correspondiente al plan de desarrollo y capacitación del evaluado.

Plan de Capacitación y Desarrollo: Se definirán las actividades a desarrollar por el empleado o grupo de empleados para fortalecer la competencia a desarrollar. Para lo cual se utilizarán diversas actividades de formación: Coaching personalizado, cursos, outdoor, talleres, lecturas dirigidas, películas, casos.

Revisión del Desempeño: Esta herramienta se utilizará para hacer seguimiento trimestral a las personas cuyo desempeño haya sido evaluado como “insuficiente”. A partir de la misma se definirá un nuevo plan de acción y objetivos hasta recibir la próxima evaluación de desempeño –semestral.

5. Resultados

A continuación se presentan los resultados de las Evaluaciones de Desempeño administradas a cada uno de los participantes. Dichas evaluaciones serán analizadas por niveles jerárquicos: gerentes, jefes y asistentes.

La Escala de evaluación es de tipo Likert, en donde los puntajes se dividen en: **E** – Excelente; **S** - Sobresaliente; **MB** – Muy Bueno; **B** – Bueno; **I** – Insuficiente; **N/A** – No Aplica. Cada nivel jerárquico posee una Matriz de Desempeño de Competencias Genéricas que servirá como guía de comparación de los resultados obtenidos.

5.1. Análisis de Competencias Genéricas

Gerentes

Competencias Genéricas	E 5	S 4	MB 3	B 2	I 1
Profesionalismo	●				
Espíritu de Servicio		■			
Trabajo en Equipo		■			
Mejora Continua	■				
Innovación	■				
Comunicación		■			
Foco en los Resultados	■				
Armonía e Integridad		■			
Desarrollo de RRHH		■			

Figura 1. Matriz de Desempeño Competencias Genéricas: Gerentes

Tabla 1. Competencias Genéricas: Gerentes

G. Administración

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo	x				
Espíritu de Servicio			x		
Trabajo en Equipo		x			
Mejora Continua		x			
Innovación			x		
Comunicación		x			
Foco en los Resultados	x				
Armonía e Integridad		x			
Desarrollo de RRHH	x				

G. Comercial y Servicios al Cliente

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo	x				
Espíritu de Servicio		x			
Trabajo en Equipo		x			
Mejora Continua			x		
Innovación	x				
Comunicación			x		
Foco en los Resultados		x			
Armonía e Integridad	x				
Desarrollo de RRHH		x			

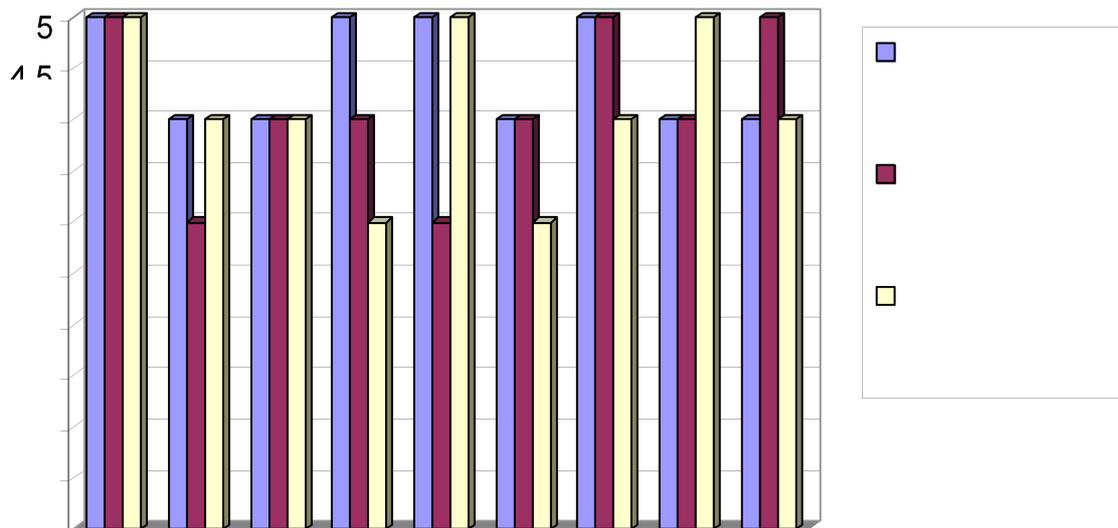


Figura 2. Competencias Genéricas: Gerentes

En la Figura 2, correspondiente a los resultados obtenidos a nivel Gerencia, se puede observar que el GAP entre el Desempeño Esperado y el Desempeño Real no presenta diferencias significativas.

En el caso del Gerente de Administración, se puede observar que las Competencias Profesionalismo, Trabajo en Equipo, Comunicación, Foco en Resultados y Armonía e Integridad el Desempeño Real coincide con el Desempeño Esperado. En la Competencias Desarrollo de RRHH, se observa que el Desempeño Real presenta un nivel superior al Desempeño Esperado. Sin embargo, se observa que las Competencias Espíritu de Servicio, Mejora Continua e Innovación presentan un nivel de Desempeño Real inferior al Esperado. Por esta razón, estas últimas deben ser desarrolladas a través del Plan de Capacitación.

En el caso del Gerente Comercial y de Servicios al Cliente, se observa que el Desempeño Real de las Competencias Profesionalismo, Espíritu de Servicio, Trabajo en Equipo, Innovación y Desarrollo de RRHH coincide con el Desempeño

Esperado. La Competencia Armonía e Integridad presenta un nivel de Desempeño Real superior al Esperado. Las Competencias Mejora Continua, Comunicación y Foco en Resultados deben ser desarrolladas a través del Plan de Capacitación ya que el nivel de Desempeño Real es inferior al Desempeño Esperado.

Jefes

Competencias Genéricas	E 5	S 4	MB 3	B 2	I 1
Profesionalismo		●			
Espíritu de Servicio	■				
Trabajo en Equipo			■		
Mejora Continua		■			
Innovación		■			
Comunicación	■				
Foco en los Resultados		■			
Armonía e Integridad			■		
Desarrollo de RRHH					

Figura 3. Matriz de Desempeño Competencias Genéricas: jefes

Tabla 2. Competencias Genéricas: Jefes

Analista de Marketing

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo			x		

Espíritu de Servicio	x			
Trabajo en Equipo				x
Mejora Continua			x	
Innovación	x			
Comunicación			x	
Foco en los Resultados			x	
Armonía e Integridad			x	

Analista de Normas A

	E	S	MB	B	I
Competencias genéricas	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Profesionalismo		x			
Espíritu de Servicio		x			
Trabajo en Equipo	x				
Mejora Continua			x		
Innovación			x		
Comunicación			x		
Foco en los Resultados		x			
Armonía e Integridad			x		

Analista de Normas B

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo		x			
Espíritu de Servicio		x			
Trabajo en Equipo		x			
Mejora Continua			x		
Innovación		x			
Comunicación			x		
Foco en los Resultados	x				
Armonía e Integridad		x			

Analista de Normas C

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo	x				
Espíritu de Servicio			x		
Trabajo en Equipo			x		
Mejora Continua		x			
Innovación		x			
Comunicación			x		

Foco en los Resultados	x
Armonía e Integridad	x

Jefe de Ventas

Jefe de Marketing

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo		x	Tesorero y Control de Gestión		
Espíritu de Servicio	x				
Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Trabajo en Equipo			x		
Mejora Continua					
Profesionalismo		x	x		
Innovación	x				
Espíritu de Servicio		x			
Comunicación		x			
Trabajo en Equipo	x				
Foco en los Resultados		x			
Mejora Continua				x	
Armonía e Integridad			x		
Innovación	x				
Comunicación			x		
Foco en los Resultados			x		
Armonía e Integridad				x	

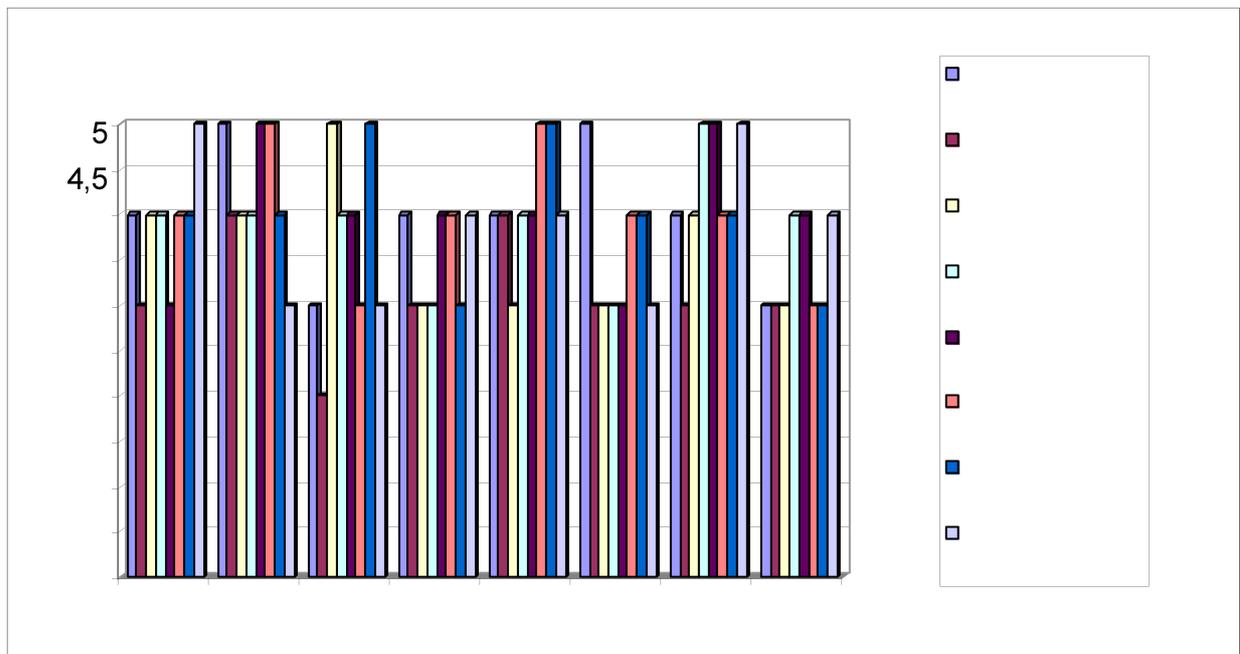


Figura 4. Competencias Genéricas: Jefes

En el Figura 4, se observan los resultados obtenidos a nivel Jefes.

En la Competencia Profesionalismo se observa que los Analistas de Normas A y B, el Jefe de Ventas y el Jefe de Marketing presentan un Desempeño Real que coincide con el Desempeño Esperado. En el caso del Tesorero, el nivel de Desempeño Real supera el nivel Esperado. Los puestos Analista de Marketing y Analista de Normas C presentan un nivel de Desempeño inferior al Esperado. Por tal motivo, ambos puestos deberán participar del Plan de Capacitación para desarrollar la Competencia.

En la Competencia Espíritu de Servicio se observa que existe un GAP entre el Desempeño Real y el Esperado en los puestos Analista de Marketing, Analistas de Normas A y B, Jefe de Marketing y Tesorero.

En la Competencia Trabajo en Equipo, el puesto Analista de Marketing presenta una GAP entre lo Esperado y lo Real. Los demás puestos presentan un Desempeño que se encuentra en el nivel Esperado o lo superan.

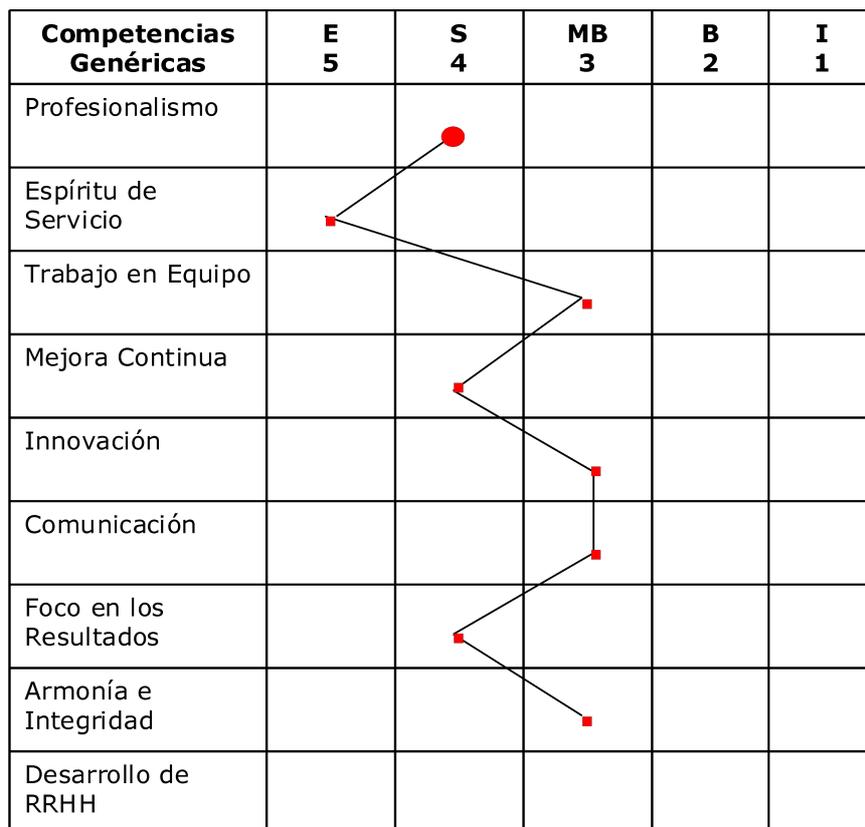
Los puestos Analista de Marketing, Analistas de Normas A y B y Jefe de Marketing, en la Competencia Mejora Continua, presentan un Desempeño Real con un nivel inferior al Esperado.

En la Competencia Innovación, se observa que solo el Analista de Normas A presenta un GAP entre lo Esperado y Real. En los puestos restantes el Desempeño Real coincide con el Esperado o lo supera.

La Competencia Comunicación presenta un GAP en todos los puestos del nivel jerárquico Jefes.

En la Competencia Foco en Resultados, solo el puesto Analista de Marketing presenta un nivel de Desempeño Real inferior al Desempeño Esperado.

La Competencia Armonía e Integridad no presenta GAP en ninguno de los puestos.

Asistentes**Figura 5.** Matriz de Desempeño Competencias Genéricas: Asistentes**Tabla 3.** Competencias Genéricas: Asistentes**Operador de Producción**

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo			x		
Espíritu de Servicio		x			
Trabajo en Equipo	x				
Mejora Continua			x		
Innovación			x		
Comunicación				x	
Foco en los Resultados		x			

Armonía e Integridad	x
----------------------	---

Operador de CAC

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo			x		
Espíritu de Servicio		x			
Trabajo en Equipo		x			
Mejora Continua			x		
Innovación			x		
Comunicación				x	
Foco en los Resultados			x		
Armonía e Integridad			x		

Ejecutivo de Ventas

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B(2)	I (1)
Profesionalismo		x			
Espíritu de Servicio			x		
Trabajo en Equipo		x			
Mejora Continua	x				
Innovación		x			
Comunicación		x			
Foco en los Resultados		x			
Armonía e Integridad			x		

Facturación y Cobranzas

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo		x			
Espíritu de Servicio			x		
Trabajo en Equipo		x			
Mejora Continua			x		
Innovación			x		
Comunicación		x			
Foco en los Resultados			x		
Armonía e Integridad			x		

Cadete

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo			X		
Espíritu de Servicio			X		
Trabajo en Equipo		X			
Mejora Continua				X	
Innovación				X	
Comunicación			X		
Foco en los Resultados				X	
Armonía e Integridad			X		

Asistente Contable

Competencias genéricas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Profesionalismo		X			
Espíritu de Servicio			X		
Trabajo en Equipo		X			
Mejora Continua			X		
Innovación			X		
Comunicación		X			
Foco en los Resultados		X			
Armonía e Integridad			X		

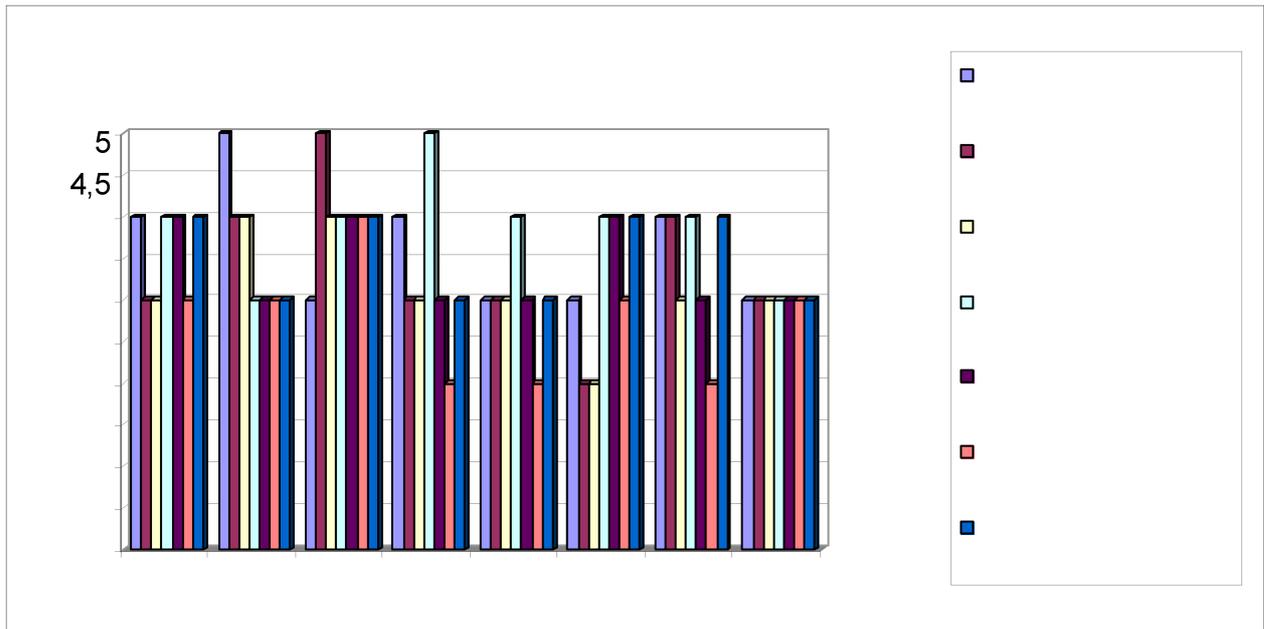


Figura 6. Competencias Genéricas: Asistentes

En el Figura 6 se presentan los resultados obtenidos a nivel Asistentes.

En la Competencia Profesionalismo se observa que los puestos Operador de Producción, Operador de CAC y Cadete, presentan un GAP entre el Desempeño Esperado y el Desempeño Real.

En todos los puestos existe un GAP en la Competencia Espíritu de Servicio, a diferencia de la Competencia Trabajo en Equipo, la cual presenta en todos los puestos un Desempeño Real superior al Esperado.

En la Competencia Mejora Continua, se observa que todos los puestos presentan un GAP entre lo Esperado y lo Real, excepto el puesto Ejecutivo de Ventas que supera el nivel de Desempeño Esperado.

El puesto Cadete presenta un GAP en la Competencia Innovación, diferenciándose de los otros puestos, en los cuales el Desempeño Real coincide con lo esperado.

En la Competencia Comunicación se observa que los puestos Operador de Producción y Operador de CAC presentan niveles inferiores a los esperados.

Los puestos Operador de Producción, Ejecutivo de Ventas y Asistente Contable, en la Competencia Foco en Resultados presentan niveles de Desempeño Reales que coinciden con los niveles Esperados. Los puestos restantes presentan un GAP que debe ser desarrollado a través del Plan de Capacitación.

En la Competencia Armonía e Integridad se observa que, en todos los puestos, los niveles de Desempeño Real coinciden con el Desempeño Esperado.

5.2. Análisis de Competencias Técnicas

Las Competencias Técnicas serán analizadas tomando como Media de Desempeño el puntaje Muy Bueno de la Escala Likert definida en la Evaluación de Desempeño.

Para aquellas Competencias que se encuentren en un nivel inferior a la Media, se desarrollará un Plan de Acción adecuado a cada necesidad con el objetivo de acercar a dichas Competencias al nivel de la Media.

Tabla 4. Competencias Técnicas: Gerentes

<i>G. Administración</i>					
Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Polivalencia		X			
Confidencialidad	X				
Orden		X			
Control y Auditoria	X				
Confiabilidad	X				
<i>G. Comercial y Servicios al Cliente</i>					
Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Pensamiento Analítico	X				
Autocontrol		X			
Confiabilidad	X				

Oratoria y Redacción	X
Polivalencia	X

De acuerdo a lo observado en la Tabla 4, se puede inferir que el nivel de Competencias Técnicas alcanzado a nivel Gerencial se encuentra por encima de la Media de Desempeño.

Tabla 5. Competencias Técnicas: Jefes

Analista de Marketing

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Visión de Negocio		X			
Orientación al Logro		X			
Actitud Comercial			X		
Iniciativa y Creatividad	X				

Analista de Normas A

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Pensamiento Analítico	X				
Autocontrol			X		
Confiabilidad		X			
Oratoria y Redacción				X	
Polivalencia			X		

Analista de Normas B

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Pensamiento Analítico	X				
Autocontrol			X		
Confiabilidad			X		
Oratoria y Redacción				X	
Polivalencia				X	

Analista de Normas C

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Pensamiento Analítico	X				
Autocontrol				X	

Confiabilidad					X
Oratoria y Redacción		X			
Polivalencia					X

Jefe de Ventas

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Visión de Negocio	X				
Orientación al Logro			X		
Actitud Comercial		X			
Tolerancia a la Frustración				X	
Construcción de Relaciones			X		

Jefe de Marketing

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Visión de Negocio		X			
Orientación al Logro		X			
Actitud Comercial			X		
Iniciativa y Creatividad	X				

Tesorero y Control de Gestión

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Polivalencia			X		
Confidencialidad		X			
Orden			X		
Control y Auditoría			X		
Confiabilidad		X			

En la Tabla 5 se observan los resultados obtenidos a nivel Jefatura, en donde se puede apreciar que el nivel de la mayoría de las Competencias Técnicas se encuentra por encima de la Media de Desempeño.

Sin embargo, se observan resultados por debajo de la Media: Oratoria y Redacción con un nivel Bueno en los puestos Analistas de Normas A y B; Polivalencia en los puestos Analistas de Normas B y C; Autocontrol en el puesto Analista de Normas C y Tolerancia a la Frustración en el puesto Jefe de Ventas.

Tabla 6. Competencias Técnicas: Asistentes**Operador de Producción**

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Autocontrol			X		
Confiabilidad		X			
Polivalencia				X	

Operador de CAC

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Pensamiento Analítico			X		
Autocontrol			X		
Confiabilidad		X			
Oratoria y Redacción				X	
Polivalencia				X	

Ejecutivo de Ventas

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Visión de Negocio		X			
Orientación al Logro			X		
Actitud Comercial			X		
Tolerancia a la Frustración				X	
Construcción de Relaciones		X			

Facturación y Cobranzas

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Polivalencia			X		
Confidencialidad		X			
Orden			X		
Control y Auditoría			X		
Confiabilidad		X			

Cadete

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Polivalencia			X		
Confidencialidad		X			
Orden			X		

Control y Auditoria						X
Confiabilidad					X	

Asistente Contable

Competencias Técnicas	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)
Polivalencia					X
Confidencialidad			X		
Orden			X		
Control y Auditoria					X
Confiabilidad					X

En la Tabla 6 se observa que la Competencia Técnica Polivalencia en el puesto Operador de Producción y Operador de CAC se encuentran por debajo de la Media de Desempeño. Este último también presenta un nivel Bueno en la Competencia Oratoria y Redacción. El puesto Ejecutivo de Ventas presenta un resultado por debajo de la Media en la Competencia Tolerancia a la Frustración.

El resto de las Competencias Técnicas observadas en los distintos puestos presentan un nivel por encima de la Media de Desempeño.

6. Plan de Capacitación y Desarrollo

A continuación se presentará una propuesta de Plan de Capacitación y Desarrollo destinado a mejorar los niveles de Competencias Genéricas y Técnicas obtenidos en la Evaluación de Desempeño.

6.1. Plan de Acción: Competencias Genéricas

Los planes de acción de las Competencias Genéricas se realizarán por niveles jerárquicos.

Gerentes

➤ *Gerente de Administración*

Competencias a desarrollar: Espíritu de Servicio, Mejora Continua, Innovación

Acciones: Coaching individual a cargo de un consultor externo, cuya duración será de 5 encuentros de 2 horas cada uno. Para desarrollar la Competencia Espíritu de Servicio se trabajará sobre Atención al cliente interno, haciendo, además, una revisión de los procesos actuales de atención al cliente, de la dinámica de relaciones con Superiores, Pares y subordinados, y de las formas de comunicación utilizadas. Se entregará Material de Lectura acorde al tema con ejercicios para realizar durante el encuentro o para trabajar fuera del mismo.

Se trabajará sobre Motivación para desarrollar la Competencia Mejora Continua. Se realizará un cuestionario sobre cosas, situaciones y relaciones que motivan y desmotivan con el objetivo de promover aquello que motiva para obtener una Mejora Continua en diferentes aspectos laborales.

Competencia a desarrollar: Innovación

Acciones: Cursos fuera de la compañía sobre Creatividad .

➤ *Gerente Comercial y de Servicios al Cliente*

Competencias a desarrollar: Mejora Continua, Comunicación, Foco en Resultados

Acciones: Coaching individual a cargo de un consultor externo. La duración del mismo será de 5 encuentros de 2 horas cada uno. Para desarrollar la Competencia Mejora Continua se realizarán las mismas acciones sobre Motivación antes mencionadas. La Competencia Comunicación se trabajará con un cuestionario

sobre comunicación e identificando los medios de Comunicación que prevalecen a diario y las barreras que aparecen en el circuito comunicativo.

Competencia a desarrollar: Foco en resultados

Acciones: reuniones semanales de análisis y observación de resultados con su jefe.

Jefes

- *Analista de Marketing, Analista de Normas C*

Competencia a desarrollar: Profesionalismo

Acciones: seguimiento mensual con su jefe para rever sus acciones y actitudes en pos de ser un “Profesional” dentro de la empresa.

- *Analista de Marketing, Analistas de Normas (A y B), Jefe de Marketing*

Competencia a desarrollar: Espíritu de Servicio

Acciones: asistirán a talleres, organizados dentro de la Empresa, sobre Atención al Cliente Externo. La duración de los talleres será de una jornada mensual durante 3 meses. Asimismo, se realizará un análisis de los procesos de trabajo, y serán capacitados en habilidades de comunicación.

- *Tesorero – Control de Gestión*

Competencia a desarrollar: Espíritu de Servicio

Acciones: asistirá a talleres, organizados dentro de la Empresa, sobre Atención al Cliente Interno cuya duración será de una jornada mensual durante dos meses. Se analizarán los procesos de trabajo con el fin de detectar posibles falencias, y será capacitado en habilidades de comunicación.

➤ *Analista de Marketing*

Competencia a desarrollar: Trabajo en Equipo

Acciones: se realizará un Coaching individual sobre la Competencia Trabajo en Equipo. La conducción del mismo estará a cargo del superior inmediato y su duración será de un encuentro semanal de 2 horas durante un mes. Se entregará material de lectura relacionado al tema, se trabajará sobre los diferentes tipos de equipos, las características de trabajo en equipo y la diferencia con el trabajo en grupo y los conflictos que pueden surgir.

➤ *Analista de Marketing, Analista de Normas (A y B) y Jefe de Marketing*

Competencia a Desarrollar: Mejora Continua

Acciones: se realizará un Coaching individual a cargo del superior inmediato, con encuentros semanales de 2 horas, durante un mes. Se trabajará sobre motivación, tomando como referencia los temas del Coaching realizado al Gerente Comercial y de Servicios al Cliente.

➤ *Analista de Normas A*

Competencia a desarrollar: Innovación

Acciones: Cursos fuera de la compañía sobre Creatividad

➤ *Analista de Marketing*

Competencia a desarrollar: Foco en Resultados

Acciones: reuniones semanales de análisis y observación de resultados con su jefe.

➤ *Nivel Jerárquico Jefes*

Competencia a desarrollar: Comunicación

Acciones: se realizará una jornada de Capacitación cada quince días durante 3 meses, en la que participarán todos los puestos de este nivel jerárquico para mejorar la Competencia Comunicación. Se trabajará sobre las formas de comunicación existentes, barreras comunicacionales y habilidades de comunicación. Asimismo se desarrollarán acciones concretas de comunicación como carteleras, libros de sugerencias de empleados, reuniones de asesoramiento entre jefe y empleado, reuniones grupales por área con objetivos comunes a tratar.

Asistentes

➤ *Operador de Producción, Operador de CAC y Cadete*

Competencia a desarrollar: Profesionalismo

Acciones: seguimiento mensual con su jefe para rever sus acciones y actitudes en pos de ser un “Profesional” dentro de la empresa.

➤ *Nivel Jerárquico Asistentes*

Competencia a desarrollar: Espíritu de Servicio

Acciones: participarán de los talleres sobre Atención al Cliente, tanto Interno como Externo.

➤ *Operador de Producción, Operador de CAC, Asistente Contable, Facturación y Cobranzas, Cadete*

Competencia a desarrollar: Mejora Continua

Acciones: se realizará un encuentro semanal de 2 horas de duración durante 2 meses con el superior inmediato, en donde se trabajará sobre motivación, tomando como referencia el Coaching realizado para los distintos niveles jerárquicos

- *Operador de Producción y Operador de CAC*: participarán de la misma jornada de Capacitación sobre Comunicación antes mencionada.

- *Operador de CAC y Facturación y Cobranzas*

Competencia a desarrollar: Foco en Resultados

Acciones: reuniones semanales de análisis y observación de resultados con su jefe.

- *Cadete*: de acuerdo al tipo de puesto y a las tareas que realiza, se consideran esperables los resultados obtenidos en las Competencias Innovación y Foco en Resultados. Sin embargo se realizará seguimiento del desempeño por parte de su jefe con el fin de mantener u obtener un mejoramiento del nivel de dichas Competencias.

6.2. Plan de Acción: Competencias Técnicas

Los planes de acción de las Competencias Técnicas se realizarán por área: Comercial, Servicios al Cliente y Administrativa.

Área Comercial

Se realizará un Coaching individual a cargo del superior inmediato para los puestos Jefe de Ventas y Ejecutivo de Ventas para mejorar el nivel de la Competencia Técnica “Tolerancia a la Frustración”. El mismo tendrá como objetivo desarrollar acciones de Motivación y Resolución de Conflictos para los empleados, brindando técnicas concretas de manejo de emociones destinadas a resolver situaciones problemáticas a nivel emocional que se relacionan con factores laborales.

Área Servicios al Cliente

Para mejorar la Competencia Técnica “Oratoria y Redacción”, que se encuentra con un nivel inferior a la Media en los puestos Analistas de Normas (A, B y C) y Operador de CAC se recomendará la asistencia a un Taller gratuito de Oratoria y Narración dictado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos o la realización del mismo en forma virtual (E-Learning).

Para mejorar la Competencia “Polivalencia” se recomendará la Rotación de Funciones dentro del Área de Servicios al Cliente. Dicha rotación deberá ser organizada y coordinada por el Gerente del Área, distribuyendo semanalmente entre los distintos puestos tareas afines a otros puestos.

Para mejorar la Competencia Autocontrol se realizará un Coaching individual a cargo del superior inmediato para el puesto Analista de Normas C, del cual también participarán los Analistas de Normas A y B. El mismo tendrá como objetivo desarrollar acciones de Motivación y Resolución de Conflictos, brindando técnicas concretas sobre manejo de emociones cuyo objetivo será resolver situaciones problemáticas del plano emocional que se relacionan con factores laborales.

Área Administración

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, no se detectaron, dentro de esta área necesidades de Capacitación y Desarrollo para Competencias Técnicas.

En función de las acciones definidas para el desarrollo de Competencias Genéricas y Técnicas se propone el siguiente Programa Anual de Capacitación:

Programa Anual de Capacitación y Desarrollo: COMPETENCIAS GENÉRICAS												
	ENE	FEB	MAR R	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO O	SEP	OCT	NOV	DIC
Coaching Gte Administración	★	★										
Coaching Gte. Com. y S. Cliente	★	★										
Comunicación			★		★	★						
Atención al Cliente Externo			★		★	★						
Atención al Cliente Interno	★					★						
Coaching T. en Equipo		★										
Coaching Motivación			★									

REVISIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La Evaluación de Desempeño es un instrumento que permite medir el grado en el que cada empleado realiza sus tareas y cumple con los objetivos de su trabajo. Cuando en una Organización existe un modelo de Gestión por Competencias, la Evaluación de Desempeño no sólo posibilita la valoración de las Competencias Técnicas, es decir el cumplimiento de los objetivos del trabajo, sino que también permite realizar la valoración de las Competencias Genéricas – comunes a toda la Organización y a todos los niveles jerárquicos.

Como herramienta de Recursos Humanos, la Evaluación de Desempeño se utiliza para determinar acciones referidas a ascensos, despidos, traslados, planes de carrera, entrenamiento y capacitación.

La Capacitación, en el ámbito organizacional, consiste en proporcionarles a los empleados las herramientas necesarias para adquirir nuevas habilidades o desarrollar las existentes, teniendo como objetivo principal alcanzar el desempeño esperado.

Todo Plan de Capacitación responde a una necesidad, la cual surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea y lo que sabe realmente. Estas diferencias se detectan cuando se realiza la Evaluación de Desempeño.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las Competencias Genéricas se observa que en todos los niveles jerárquicos existe, en la mayoría de las Competencias, un GAP entre el desempeño Esperado y el Desempeño Real. En cuanto a las Competencias Técnicas, se observa que las que se encuentran en un nivel inferior a la Media de Desempeño - que corresponde a un puntaje Muy Bueno de la Escala Likert definida en la Evaluación – son Tolerancia a la Frustración, Polivalencia y

Oratoria y Redacción. Asimismo, se observa que ninguno de los puestos presenta un desempeño "insuficiente". Por este motivo, no fue necesario utilizar la herramienta de revisión del desempeño.

Estas Competencias deben ser desarrolladas, para alcanzar el nivel esperado, a través de acciones de Capacitación.

De esta manera, es posible afirmar que el objetivo del presente trabajo – el cual consistía en comprobar si la Evaluación de Desempeño es una herramienta eficaz para detectar falencias en el desempeño y accionar a través de la capacitación – queda comprobado.

Por cuestiones didácticas, el análisis de los resultados del presente trabajo se realizó teniendo en cuenta solo tres gerencias de la empresa, lo cual limitó el análisis de necesidades de capacitación en el total compañía.

Otro aspecto a criticar es la imposibilidad de poder participar de las entrevistas de devolución, ya que no posibilita conocer la definición de los planes de acción, siendo una etapa importante del proceso de Evaluación de Desempeño, ya que en esa instancia se realizan acuerdos, compromisos y se definen los objetivos finales de trabajo.

El presente trabajo puede ser realizado en cualquier organización competitiva que esté dispuesta a desarrollar y retener a sus talentos. Por esta razón, toda organización debe poseer un programa de Evaluación de Desempeño.

En cuanto a las limitaciones, cabe destacar que el proceso de Evaluación de Desempeño es un programa que requiere tiempo, dedicación y compromiso,

especialmente de la Alta Dirección de la Compañía. A esto se debe agregar una importante capacitación a los evaluadores, ya que ésta es una herramienta fácil de administrar, pero difícil de comunicar. Por tal motivo, es necesario desarrollar buenos comunicadores para que la herramienta sea eficiente. Otra limitación que presenta el proceso de Evaluación de Desempeño se refiere a los Planes de Capacitación. Si los mismos no se cumplen por cuestiones relacionadas con el tiempo y/o presupuesto, provocan la pérdida de credibilidad de esta herramienta.

8. Bibliografía

Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Buenos Aires: Granica

Ariza Montes, J. A.; Morales Gutiérrez, A. C.; Morales Fernández, E. (2004). Dirección y Administración Integrada de Personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid: Mc Graw Hill

Bazinet, A. (1984) La evaluación del rendimiento. Barcelona: Herder

Blake, O. J. (1997). La Capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Macchi

De Ansorena Cao, A. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. España: Paidós

Gore, A. (1996). La educación en las empresas. Barcelona: Granica

Levy Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at work. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Welch, J.; Byrne, J. (2001). Jack: Straight from the gut. Estados Unidos: Warner Business Book

Zerilli, A. (1978). Valoración de personal. España: Deusto

9. Anexo

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Sector – Gerencia:

Puesto:

Nombre y Apellido del Empleado: _____

Período de Evaluación: _____

Fecha de Evaluación: _____

Nombre y Posición del Evaluador: _____

CONTENIDO

Formulario I	_____	Evaluación de Competencias Genéricas
Formulario II	_____	Evaluación de Competencias Técnicas
Formulario III	_____	Plan Individual de Desarrollo

ESCALA DE EVALUACIÓN

5 (cinco) Excelente	El evaluado excede ampliamente las conductas y/o resultados esperados para su nivel.
4 (cuatro) Sobresaliente	El evaluado supera las conductas y/o resultados esperados para su nivel.
3 (tres) Muy Bueno	El evaluado demuestra las conductas y/o resultados de acuerdo a los estándares de calidad y eficiencia esperados en MBA.
2 (dos) Bueno	El evaluado demuestra conductas y/o resultados en un nivel aceptable, pero no alcanza los estándares de calidad y eficiencia esperados en MBA.
1 (uno) Insuficiente	El evaluado demuestra conductas y/o resultados no aceptables para su nivel.
N/A No Aplica	Competencias y/o resultados que no son evaluados en esta oportunidad y/o para este puesto.

FORMULARIO I
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS

NIVEL	COMPETENCIA	E (5)	S (4)	MB (3)	B (2)	I (1)	N/A (0)
P-L-D	PROFESIONALISMO: Actúa de manera criteriosa y comprometida, asumiendo responsabilidad por sus acciones.						
P-L-D	ESPIRITU DE SERVICIO: Es plenamente conciente del lugar central del cliente y hace del brindar servicio su eje de acción.						
P-L-D	TRABAJO EN EQUIPO: Realiza sus tareas en conjunto y armonía con sus compañeros de área y otras gerencias, asistiendo a otros cuando es necesario, procurando mantener un buen clima de trabajo.						
P-L-D	MEJORA CONTÍNUA: Busca en forma permanente la manera más eficiente de hacer las cosas.						
P-L-D	INNOVACIÓN: Busca y encuentra soluciones novedosas y las aplica para mejorar resultados.						
P-L-D	COMUNICACIÓN: Interpreta empáticamente y transmite clara y respetuosamente el mensaje, utilizando los medios y el vocabulario adecuado.						
P-L-D	FOCO EN LOS RESULTADOS: Orienta sus acciones a obtener resultados y es conciente / responsable del impacto que genera su contribución.						
P-L-D	ARMONÍA E INTEGRIDAD: Respeto y promueve los valores de la Compañía.						
D	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS: Promueve el desarrollo continuo de su equipo de gente, teniendo en cuenta las características e intereses de los individuos, manteniéndose alineado a la estrategia y a la cultura de la organización.						

**FORMULARIO III
PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO**

- Previo a completar este formulario Ud. deberá acordar con su evaluado cuáles son las oportunidades para su desarrollo. Póngase de acuerdo en su Plan de Desarrollo en donde se enfoquen aquellas competencias para mejorar y documéntelas en el presente formulario.
- Especifique fundamentalmente acciones que se llevarán a cabo para mejorar el desempeño actual.

COMPETENCIAS Y FUNCIONES PARA DESARROLLAR

Competencia 1:

Competencia 2:

Competencia 3:

Competencia 4:

Competencia 5:

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN/ DESARROLLO

Necesidades	Plan/ Actividades

FORMULARIO DE REVISIÓN DEL DESEMPEÑO

Sector – Gerencia:

Puesto:

Nombre y Apellido del Empleado: _____

Nombre y Posición del Evaluador: _____

CONTENIDO

Formulario I _____ Competencias Genéricas

Formulario II _____ Competencias Técnicas

ESCALA DE EVALUACIÓN

5 (cinco) Excelente	El evaluado excede ampliamente las conductas y/o resultados esperados para su nivel.
4 (cuatro) Sobresaliente	El evaluado supera las conductas y/o resultados esperados para su nivel.
3 (tres) Muy Bueno	El evaluado demuestra las conductas y/o resultados de acuerdo a los estándares de calidad y eficiencia esperados en MBA.

2 (dos) Buena

El evaluado demuestra conductas y/o resultados en **un nivel aceptable, pero no alcanza los estándares** de calidad y eficiencia esperados en MBA.

1 (uno) Insuficiente

El evaluado demuestra conductas y/o resultados **no aceptables** para su nivel.

N/A No Aplica

Competencias y/o resultados que **no son evaluados** en esta oportunidad y/o para este puesto.

**FORMULARIO I
COMPETENCIAS GENÉRICAS**

NIVEL	COMPETENCIA	E	S	MB	B	I	N/A
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
P-L-D	PROFESIONALISMO: Actúa de manera criteriosa y comprometida, asumiendo responsabilidad por sus acciones.						
P-L-D	ESPIRITU DE SERVICIO: Es plenamente conciente del lugar central del cliente y hace del brindar servicio su eje de acción.						
P-L-D	TRABAJO EN EQUIPO: Realiza sus tareas en conjunto y armonía con sus compañeros de área y otras gerencias, asistiendo a otros cuando es necesario, procurando mantener un buen clima de trabajo.						
P-L-D	MEJORA CONTÍNUA: Busca en forma permanente la manera más eficiente de hacer las cosas.						
P-L-D	INNOVACIÓN: Busca y encuentra soluciones novedosas y las aplica para mejorar resultados.						
P-L-D	COMUNICACIÓN: Interpreta empáticamente y transmite clara y respetuosamente el mensaje, utilizando los medios y el vocabulario adecuado.						
P-L-D	FOCO EN LOS RESULTADOS: Orienta sus acciones a obtener resultados y es conciente / responsable del impacto que genera su contribución.						
P-L-D	ARMONÍA E INTEGRIDAD: Respeta y promueve los valores de la Compañía.						
D	DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS: Promueve el desarrollo continuo de su equipo de gente, teniendo en cuenta las características e intereses de los individuos, manteniéndose alineado a la estrategia y a la cultura de la organización.						

**FORMULARIO II
COMPETENCIAS TÉCNICAS**

GERENCIA: ADMINISTRACIÓN	E	S	MB	B	I	N/A
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
POLIVALENCIA						
CONFIDENCIALIDAD						
ORDEN						
CONTROL Y AUDITORIA						
CONFIABILIDAD						
CALIFICACIÓN FINAL	E	S	MB	B	I	
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GENERICAS Y TÉCNICAS						