



Evaluación de desempeño por competencias: Desarrollo e implementación para el personal de línea de una empresa de servicios ubicada en el aeropuerto internacional de Ezeiza.

Trabajo final de maestría para acceder al título de Master en Psicología Organizacional

Maestranda

Romina Paola Vera

Asesor de tesis

Mg. Eduardo Daniel Girardi

Universidad Abierta Interamericana
Facultad de Psicología y Relaciones Humanas
Maestría en Psicología Organizacional
Buenos Aires, Argentina
Agosto 2019

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS	2
INDICE DE FIGURAS	3
RESUMEN	5
PALABRAS CLAVE	5
INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVO GENERAL	10
Objetivos específicos	11
MARCO TEÓRICO	11
1. Evaluación de desempeño	11
2. Métodos de evaluación de desempeño	17
3. El concepto de competencia	27
4. Evaluación de desempeño por competencias	30
5. Gestión por competencias	37
METODOLGÍA	41
1. Etapa diagnóstica	41
2. Etapa interventiva	42
2.1 Plan de Acción	42
2.2 Implementación	43
3. Etapa de monitoreo	51
RESULTADOS	51
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	67

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Evaluaciones de desempeño tradicionales: Método de escalas gráficas (Chiavenato, 2007)	18
FIGURA 2. Evaluación de desempeño tradicionales: Método de incidentes críticos (Chiavenato, 2007)	20
FIGURA 3. Evaluación de desempeño tradicionales: Método de elección forzada (Chiavenato, 2007)	21
FIGURA 4. Evaluación de desempeño tradicionales: Método de frases descriptivas (Chiavenato, 2007)	22
FIGURA 5. Evaluación de desempeño tradicionales: Método de comparación de pares (Chiavenato, 2007)	22
FIGURA 6. Grupos de competencias genéricas. (Spencer y Spencer, 1993)	29
FIGURA 7. Competencias genéricas según niveles de responsabilidad. (Hooghiemstra, 1992)	30
FIGURA 8. Ventana de Johari para analizar el grado de confianza y retroalimentación en las relaciones interpersonales (Verderber y Verderber, 2005)	36
FIGURA 9. Sistemas de gestión tradicionales vs. Sistemas de gestión por competencias (Guía para gerentes, 2000)	41
FIGURA 10. Plan de Acción (Vera, 2018)	43
FIGURA 11. Distribución según puesto de trabajo. Empleados No Mandos (Vera, 2019)	52
FIGURA 12. Distribución según nivel general alcanzado. (Vera, 2019)	52
FIGURA 13. Distribución por sector de empleados con nivel general A+ (Vera, 2019)	53
FIGURA 14. Distribución por sector de empleados con nivel general A (Vera, 2019)	53
FIGURA 15. Distribución por sector de empleados con nivel general B (Vera, 2019)	54
FIGURA 16. Distribución por sector de empleados con nivel general C (Vera, 2019)	54
FIGURA 17. Distribución por nivel de satisfacción con la nueva herramienta. Empleados No Mandos (Vera, 2019)	55
FIGURA 18. Distribución por nivel de satisfacción con afirmación "Siento que la nueva evaluación de desempeño ha contribuido a planificar mi desarrollo profesional" (Vera, 2019)	55

- FIGURA 19. Distribución por nivel de satisfacción con afirmación “Siento que tras la evaluación quedaron evidenciados mis puntos laborales fuertes” (Vera, 2019) 55
- FIGURA 20. Distribución por nivel de satisfacción con afirmación “Siento que tras la evaluación quedaron evidenciadas mis oportunidades de mejora profesional” (Vera, 2019) 56
- FIGURA 21. Distribución por nivel de satisfacción con afirmación “Considero que esta nueva evaluación le permitió a mi superior directo analizar mi desempeño de forma objetiva” (Vera, 2019) 56
- FIGURA 22. Distribución por nivel de satisfacción con afirmación “Considero que esta nueva evaluación cubre los principales aspectos de mi desempeño laboral” (Vera, 2019) 57
- FIGURA 23. Distribución de empleados con nivel general B y C (Vera, 2019) 57
- FIGURA 24. Distribución por nivel de satisfacción con la nueva herramienta. Empleados con nivel general B y C (Vera, 2019) 58

RESUMEN

El éxito de las empresas ya no depende hoy de los productos, mercados, activos, tecnología ni de sus recursos financieros. Estos se transforman rápidamente en commodities o en ventajas fácilmente identificables y copiables por la competencia. El verdadero éxito se centra en el talento humano. Es éste el que brinda la posibilidad de crear diferenciación de una manera sostenible (Pfeffer, 1994).

El presente trabajo profesional se propone diseñar e implementar una evaluación de desempeño por competencias para el personal de línea de una empresa de servicios aeroportuarios. El objetivo último será profundizar el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los miembros de la empresa; generando valor para la organización y los colaboradores. Mediante una etapa posterior de monitoreo, se evaluará el nivel de satisfacción de los colaboradores con la nueva herramienta.

PALABRAS CLAVE

Evaluación; desempeño; competencias; plan de acción, diseño; implementación; seguimiento.

INTRODUCCIÓN

En las economías industrializadas, las pequeñas y medianas empresas han desempeñado un papel muy importante, principalmente por su contribución en la generación de empleo y diversificación productiva. En la quinta edición de la encuesta a Pymes de PwC Argentina, citando datos del Ministerio de Producción, la encuestadora refiere que en 2017 las Pymes de la República Argentina generan aproximadamente el 70% del empleo formal. Mediante dicho informe, la consultora buscó analizar los desafíos y obstáculos con los que se encontraron las pequeñas y medianas empresas en 2017, como así también las expectativas del sector para el 2018. Allí resulta que para enfrentar los nuevos desafíos del contexto actual, el 60% de las Pymes Argentinas está pensando en nuevos negocios utilizando sus propios recursos y desarrollando nuevos canales de comercialización para reducir los costos de logística, mientras que el 41% está pensando en la reducción de costos para mejorar el margen de rentabilidad. Las tendencias mencionadas, para enfrentar los desafíos venideros, marcan una fuerte tendencia a optimizar, desarrollar y aprovechar los recursos existentes.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas (Chiavenato, 2008). Dentro de este contexto, términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y; por el otro lado, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y

competitivas de sus miembros. En los tiempos actuales, las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. En este sentido, los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización (Chiavenato 2002).

La concepción, el lugar y el aporte de las personas dentro de la organización han cambiado a lo largo del tiempo. En 1920, Elton Mayo demostró, con una serie de estudios (experimento Hawthorne) que los trabajadores no eran un engranaje más de la máquina sino una parte importante de su empresa. Por consiguiente, su desempeño mejoraría si se lo hacía partícipe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que desembocaría en un aumento sustancial de la producción. Con el transcurso de los años, se fue aceptando este método a raíz de la visualización de los óptimos resultados que se iban obteniendo. Entonces los managers lo fueron perfeccionando e incluyendo en su gestión empresarial. A partir de los estudios de McClelland (1973), se aporta el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación.

McClelland sostuvo que el concepto tradicional de inteligencia y los test tradicionales eran incapaces de medir el éxito profesional, pues los resultados están sesgados por el nivel sociocultural y económico, la educación, y el género. Demostró, a través de evidencias empíricas, que las aptitudes, la historia académica y los títulos no predicen el rendimiento de una persona en su lugar de trabajo. Lo hasta aquí expuesto, lo condujo a buscar otras variables que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral, a las mismas las llamó “competencias”. Propuso que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las

características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio.

Autores como Gardner (1989), con la teoría de inteligencias múltiples, y Sternberg (1997) con la teoría de la inteligencia práctica, referidas a la capacidad de las personas para desenvolverse con inteligencia en las situaciones de la vida, han sido enriquecedoras del enfoque de competencias y de la teoría de la modificabilidad estructural cognitiva, la cual sostiene que existe un potencial de aprendizaje, es decir, la capacidad para desarrollar acciones inteligentes usando la experiencia previa (Tobón, 2006).

Por su parte, Woodruffe (1993), al referirse a las competencias les asigna la característica de comportamiento observable que contribuye al éxito en una tarea. Al ser observables, existe una alta probabilidad de poder medir las competencias. Cardona y Chinchilla (2005) suman a la característica de observable. En el mismo sentido, Hooghiemstra (1996) las define como las características individuales que se pueden medir fiablemente y que permiten diferenciar de una manera significativa a los trabajadores eficaces de los trabajadores ineficaces.

Asimismo, Spencer y Spencer (1993) sostienen que la competencia es una característica subyacente en una persona y que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

Según este modelo funcionalista, la competencia se define como una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso. Se basa en el análisis de empleos realizados para establecer las funciones fundamentales y los elementos que se encuentran relacionados al logro de buenos resultados. El objetivo es la identificación de los elementos esenciales que ayudan al logro de los objetivos deseados. Se investiga sobre las funciones básicas que debe tener el trabajador para contrastar su capacidad de desempeño

profesional. Su contribución al modelo de competencias se refiere a la creación de mapas competenciales con múltiples aplicaciones derivadas de la creación de planes de carrera, recorridos retributivos y la estandarización de competencias laborales (Royo, 2005).

El enfoque constructivista, por su parte, considera que las competencias están directamente relacionadas al desarrollo de los trabajadores y de los procesos productivos. Esta perspectiva se centra en las tareas desempeñadas y se trata de identificar las aptitudes o habilidades que se poseen dentro del propio desarrollo laboral para luego potenciarlas mediante la comunicación profesional. Para estos autores existe una diferencia entre aptitudes, rasgos y competencias. Las primeras caracterizan a los individuos y las segundas son la puesta en práctica de aptitudes, rasgos y conocimientos (Levy-Lévoyer, 1993).

Dicho recorrido refleja el nivel de vigencia que ha adquirido el concepto de competencias, y su importancia como fuerza propulsora, por ejemplo, de la implementación de las actuales normas ISO 9000:2000. En estas últimas se expresa la necesidad de que los managers se aseguren el análisis de competencias de las que disponen y desarrollarlas consecuentemente con los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, el aporte particular que le proporcione cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias (Capuano, 2004). La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar para asegurar los objetivos estratégicos. Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. La formalización de la

retroalimentación mediante evaluaciones de desempeño es indispensable; pero la organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. He aquí la importancia de la identificación de la herramienta necesaria y más ajustada a las necesidades de una organización en su contexto local.

El presente trabajo final profesional se propone elaborar estos temas en una empresa familiar nacional de servicios aeroportuarios ubicada en el aeropuerto internacional de Ezeiza. La misma fue fundada en 2006, contando con una nómina de 10 empleados para el servicio de una única aerolínea. Actualmente forman parte de la misma más de 350 colaboradores que dan respuesta a los requerimientos de más de diez aerolíneas internacionales de envergadura. Tras este crecimiento, el CEO de la empresa decide en 2015 contratar una consultora especializada en cambio organizacional para acompañar dicho proceso.

En 2018, alineado con lo hasta aquí expuesto, dicha organización encargó a la autora de este estudio el relevamiento de las competencias de 100 empleados de línea (personal sin staff a cargo) y la elaboración de la evaluación de desempeño por competencias acorde a la información relevada.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una evaluación de desempeño por competencias para el personal de línea de una empresa de servicios aeroportuarios ubicada en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza y evaluar el nivel de satisfacción con la nueva herramienta; en comparación con la evaluación de desempeño anterior.

Objetivos específicos

- Relevar las competencias necesarias para el personal de línea de una empresa de servicios aeroportuarios.
- Diseñar y aplicar una evaluación de desempeño por competencias para el personal de línea.
- Desarrollar una encuesta de satisfacción para medir el nivel de satisfacción con la nueva herramienta.
- Evaluar la satisfacción de los empleados con la herramienta aplicada en relación a la herramienta previa.

MARCO TEÓRICO

1. Evaluación de desempeño

Los sistemas de Evaluación del Desempeño no son procedimientos creados recientemente, sino que existen desde el mismo momento en el que nace la figura de la relación laboral. Debido a los cambios que ha ido sufriendo la sociedad, estos sistemas han visto la necesidad de evolucionar e ir adaptándose a las nuevas necesidades que las empresas iban reclamando. En la actualidad, las Gerencias de Recursos Humanos siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación. Aun así, en la comunidad experta, no se ha alcanzado una definición globalmente aceptada; y el concepto presenta diferentes críticas.

Entre algunas de las definiciones frecuentemente citadas, se encuentra la propuesta por Idalberto Chiavenato (2001). El mismo refiere que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Sumado a ello, indica que toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona; por lo que representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. En línea

con lo antes mencionado, define que la evaluación de desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. La misma permite detectar: problemas en la supervisión del personal; en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa; discordancias o desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto; problemas de motivación, etc. Considerando el tipo de problemas identificado, la evaluación del desempeño serviría para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. Chiavenato (2007) complementa lo antes mencionado, proponiendo que la evaluación de desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios como por ejemplo: adecuación del individuo al cargo, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, autoperfeccionamiento del empleado, información básica para la investigación de los recursos humanos, cálculo del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa, retroalimentación (feedback) de la información del individuo evaluado entre otras.

Villegas (1997) por su parte propone que se trata de un procedimiento, que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal.

McGregor (1994) sostiene que las evaluaciones del desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su

desempeño; esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

Hartle (1993) concibe la evaluación del desempeño como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr. Con la afirmación de Hartle se infiere que cada organización puede adoptar un amplio punto de vista en la forma de cómo llevar la evaluación del desempeño; la cual engloba la forma de dirigir al personal y los elementos que se deben incluir en él. Por lo antes mencionado, todo proceso de evaluación del desempeño se debe direccionar al análisis del desempeño o gestión de una persona como un instrumento teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los recursos humanos para alcanzar los objetivos propuestos.

Para Leal (2004) la valoración del rendimiento, cómo técnica de gestión de recursos humanos, se orienta a recabar información sobre la actuación de cada una de las personas de la organización, en relación a una serie de factores establecidos de forma previa, con el fin de determinar cuál ha sido su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales. En este sentido, se ha definido la evaluación del desempeño como “un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios” (Puchol, 1997, p308). Se tomará dicha definición para el desarrollo del presente trabajo.

Enmarcado en lo hasta aquí expuesto, los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden presentarse de tres maneras: 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo. 2) Permitir tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modos indefinidos, dependiendo del sistema de administración. 3) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Chiavenato (1994) establece que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planteado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto mediano y largo plazo; y propone que los principales beneficiarios de una evaluación de desempeño son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. Entre los beneficios para el jefe menciona: 1) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. 2) Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de los subordinados. 3) Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema de objetivos, y que mediante ese sistema conocer cuál es su desempeño.

Por otra parte, entre los beneficios para el colaborador se enuncia: 1) Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que más valora la empresa de sus empleados. 2) Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe. 3) Saber qué disposiciones y medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.). 4) Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

En lo concerniente a los beneficios para la organización se destacan: 1) evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. 2) Identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones de ascenso o transferencia. 3) Dar mayor dinámica a su política de recursos humanos construyendo (superior- colaborador) planes de acción que ofrecen oportunidades a los empleados (no solo ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De que permite darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. Entre los principales propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño se encuentran: 1) Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas. 2) Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados. 3) Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo

podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría. 4) Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas. 5) Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada. Para lograr efectividad en la entrevista de feedback, el evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la entrevista, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. El evaluador debe considerar dos cosas importantes acerca de la instancia de feedback: 1) Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás. 2) El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

Ahora bien, Chiavenato (2001) enuncia diferentes razones por las cuales una evaluación de desempeño no funciona. Entre las mismas enumera: 1) El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado. 2) Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos. 3) El evaluador no considera que la evaluación es algo serio. 4) El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o para la entrevista.

2. Métodos de evaluación de desempeño

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

Las evaluaciones de desempeño se suelen clasificar de diversas maneras, según distintos criterios. Werther y Heith (2000) separan los métodos de evaluación que están basados en desempeños pasados, es decir en resultados logrados antes de la evaluación como las escalas de puntuación y la selección de frases descriptivas, de las basadas en desempeños futuros que se concentran en el potencial de empleado como las evaluaciones por objetivos, psicológicas y las autoevaluaciones. Dolan, Cabrera, Jackson y Schullen (2003) proponen distinguir estos métodos en: enfoques comparativos o referidos a normas muy útiles para resolver promociones o premios como son las clasificaciones o la comparación de a pares, de los enfoques conductuales que tratan de evaluar independientemente a la persona por medio de criterios como son los ensayos narrativos, los incidentes críticos o las escalas de apreciación, de los enfoques por resultados que se centran en los productos de un trabajo como es la dirección por objetivos o el historial de logros. En cambio, Martha Alles en su libro de *Desempeño de Competencia “Evaluación de 360°”* (2002), habla de los métodos basados en características necesarias para desarrollar ciertas tales actividades, del que estudia los resultados y de aquellos que se basan en el comportamiento, entre ellos la evaluación de desempeño por competencias. Otros autores prefieren separar los métodos tradicionales, que son aquellos más populares, de simple aplicación y resultados conocidos; de los modernos, es decir, de aquellos desarrollados en los últimos tiempos con motivos de perfeccionar los resultados o lograr nuevos y determinados objetivos.

2.1 Métodos tradicionales

2.1.1 Escalas gráficas

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

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

Figura 1

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____		Fecha: __/__/__			
Departamento/Sección: _____		Puesto: _____			
Desempeño en la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.					
	Óptimo	Buena	Regular	Tolerable	Mala
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reacio a colaborar
Características individuales: Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plantearse a situaciones y de aceptar tareas	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones Atlas.

2.1.2 Métodos de investigación de campo

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

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

2.1.3 Método de incidentes críticos

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

Figura 2

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo

<p>Factor de evaluación: Productividad</p> <p>Elemento:</p> <p>A. Trabajó con lentitud B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo C. No inició su tarea con celeridad</p>	<p>Elemento:</p> <p>A. Trabajó con velocidad B. Economizó tiempo al realizar el trabajo C. Inició de inmediato su nueva tarea</p>
---	---

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones Atlas.

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

2.1.4 Método de elección forzada

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

La elaboración de este método es algo compleja ya que la elección de las frases debe poder verificar la aplicabilidad de las mismas y su capacidad de discriminación. A su vez brinda resultados muy globales, provocando dificultades a la hora de dar una devolución, analizar necesidades de capacitación o explotar posibles potenciales. Su lado muy positivo tiene que ver con la eliminación de algunos efectos distorsionantes de las evaluaciones como es el efecto halo. Además, su aplicación es muy sencilla y no requiere de una preparación profunda por parte de los evaluadores.

Figura 3

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____			Sección/Departamento: _____				
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cartés con terceros	05			Intermite constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones Atlas.

2.1.5 Métodos de frases descriptivas

Un poco menos usados, se encuentra la selección de frases o preguntas que describen características del comportamiento del empleado. El evaluador se encuentra obligado a optar por un "SI" o "NO", lo que implica que se comentan errores de efecto halo y la devolución sea algo limitada.

Otro método que usa la narración son aquellos ensayos que ya vienen estructurados, es decir, son casi formularios donde se debe completar con ejemplos de ciertas conductas, analizarse puntos fuertes y débiles del empleado. En estos se consulta el perfil y tareas asignadas al puesto, y hasta se pueden pedir cantidad de trabajo realizado en determinados casos.

Figura 4

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Si (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desafiado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones Atlas.

2.1.6 Método de comparación de a pares

En este caso, se realiza un análisis comparativo cada dos empleados. Se requiere que aquellos que comparo ocupen un mismo puesto o que las características que se comparen sean aplicables en igual medida para ambos. De esta manera se podrán encontrar postulantes para ascensos, empleados valiosos, oportunidades para asignar premios, hasta tomar medida con aquellos para mejorar o nivelar hacia arriba el desempeño de todo el grupo.

Figura 5

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

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ediciones Atlas.

2.1.7 Método de la distribución forzada

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

significará un determinado porcentaje o valor numérico, pero lo interesante es la ventaja de tener referencias de otros casos a la hora de evaluar. Otra variante de comparación es la de clasificar a todos juntos, listando al mejor y peor subordinado en cuanto a alguna característica y posicionando a los que le siguen hasta llegar a completar a los del centro.

2.2 Nuevas tendencias

En respuesta a la presión que ejerce la nueva economía global sobre las organizaciones; allí donde hay más oferentes, demandantes, tecnología e información, las organizaciones buscan actualizarse y cambiar rápidamente. En los últimos años se han eliminado niveles jerárquicos, acortando las distancias entre los jefes y subordinados, como así también las actividades estructuradas que retrasan los procesos productivos y generen importantes costos. Por este motivo, los complicados y formalizados procesos de evaluación tienden a desaparecer gradualmente, y empiezan a predominar la evaluación directa y cualitativa, simplificando procedimientos e informes. Para buscar la excelencia en estos días, las organizaciones invierten en entrenamiento y capacitación de su recurso más fundamental y más valioso: su recurso humano. Pero de nada sirve brindar los mismos sino se orienta y motiva de manera activa al personal; y sino no se mide los resultados que se consiguen con dichas prácticas. Con esto último se quiere decir, por ejemplo, que se debe verificar permanentemente las consecuencias de las capacitaciones, para aplicar correcciones y modificaciones, aún más en un ambiente de constantes cambios; esto se realiza también por medio de las evaluaciones de desempeño.

Los procesos y la aceptación de la incidencia de los trabajadores en los resultados de los procesos, se convirtieron en factores moldeadores de las nuevas evaluaciones de desempeño. Ambos aspectos han desatado la búsqueda de indicadores más francos y objetivos que permitan negociaciones más útiles con el personal de la empresa en pos de alcanzar los resultados deseados por la compañía.

Las nuevas tendencias pretenden centrarse en el diálogo entre responsable y colaborador; que exista una colaboración entre los mismos y una comunicación clara acerca de las acciones a llevar a cabo por parte del trabajador. Se pretende que conversen acerca del grado de logro, satisfacción y desarrollo en materias como: competencias, objetivos pasados y futuros, acciones formativas, perspectivas profesionales, posible talento y potencial entre otras.

Estas nuevas tendencias tratan de incluir sistemas informáticos que agilicen los procesos; crear planes de acción para cada uno de los trabajadores con la intención de que se desarrollen profesionalmente; posicionar el foco en las competencias de los empleados más que en los objetivos; realizar la evaluación con el supervisor directo y responsables de otras áreas con los que el empleado haya tenido relación profesional (se intentan evitar las evaluaciones 360°, debido al tiempo que requieren); ofrecer feedback continuo; y por último hacer que desaparezca la relación directa entre evaluación e incremento salarial.

En síntesis, se trata de una metodología informal basada en el diálogo y las conversaciones entre responsable y colaborador, muy diferente a lo que estaba operando hasta el momento.

Al igual que sucedía con los anteriores sistemas de Evaluación del Desempeño, en estos nuevos modelos no existe una única versión; sino que cada organización establece la que considera más óptima para cubrir sus necesidades y los expertos en la materia proponen distintos modelos. Baker (2013) establece que es necesario que los responsables y los trabajadores tengan cinco conversaciones a lo largo del año, cada una de ellas debe tratar sobre un tema diferente, y estos son el ambiente de trabajo, las fortalezas y debilidades, expectativas profesionales, acciones formativas y por último la innovación. Dicho autor considera que este nuevo sistema aporta diferentes beneficios dado que: 1) origina un ambiente de diálogo constante. 2) posibilita una comunicación espontánea,

natural y franca. 3) permite realizar feedback en el momento idóneo dado que es un método flexible. 4) ofrece un sistema informal ajustado a las necesidades actuales.

Estos nuevos métodos se caracterizan por su sencillez, velocidad, la agilidad del proceso, adaptación individual; la formación y desarrollo permanente.

El feedback es uno de los puntos fuertes de los nuevos métodos. El mismo se lleva a cabo a través de la entrevista de desarrollo; para la cual es importante tener conocimiento de cuál es el mejor modo de comunicar y que datos observados a cerca del desempeño del colaborador se deben poner en su conocimiento. En relación al contenido de la entrevista de feedback es importante recalcar cuál ha sido el nivel de su desempeño y las mejoras que ha logrado introducir en el ejercicio de su actividad laboral. Para estas nuevas tendencias es necesario entender que en dichas entrevistas no se debe forzar o imponer al trabajador a que realice un sacrificio por encima de sus posibilidades, sino que es preciso favorecer su crecimiento profesional fomentado aquellas conductas que le hacen mejor en su trabajo, dado que es necesario motivar al trabajador.

La entrevista de desarrollo, según Beker, está constituida por cinco etapas: 1) Organización: que implica concertar la reunión con el colaborador y preparar los detalles de la misma. 2) Comienzo: Momento en el que se expone el motivo de la reunión y se otorga la palabra al trabajador para que manifieste sus puntos de vista. 3) Desarrollo: etapa en la que se desglosan todos los puntos a tratar del feedback, desde los objetivos logrados hasta las mejoras alcanzadas. Entre colaborador y responsable establecen planes de acción y comentan inquietudes profesionales del trabajador. 4) Conclusión: En esta etapa se debe realizar una breve recopilación de lo tratado durante la entrevista, haciendo hincapié en la evolución alcanzada por el trabajador. Es el momento de motivar al colaborador y que el responsable le ofrezca su ayuda y tiempo para cualquier particularidad que le pueda surgir. Es importante transmitir un mensaje positivo. En esta fase se deben fijar futuras reuniones

con el trabajador para ir realizando un seguimiento. 5) Seguimiento: Cada tres o cuatro meses deben realizarse entrevistas de seguimiento para impulsar de nuevo al colaborador a desarrollar sus competencias y conseguir sus objetivos profesionales. A parte de estas entrevistas el responsable tiene una labor diaria de observación y de ayuda a sus colaboradores.

En conclusión, se puede decir que la misión última de estos métodos es gestionar el rendimiento de los colaboradores y eliminar la idea de evaluar (tan presente en tendencias anteriores); lo primordial son los trabajadores, su evolución, aprendizaje, atender las necesidades de aquellos que forman el talento de la compañía, pues en ellos se encuentran los grandes beneficios de las organizaciones. Esto no implica que los trabajadores no deban cumplir con determinados objetivos, pero ya no solo se valora la consecución de estos objetivos, sino también la forma en la que desempeñan sus funciones, el modo en el que trabajan y se relacionan con el resto de colaboradores.

Para llevar a cabo estos nuevos métodos es preciso basarse en datos concretos, en circunstancias que hayan sido vividas y observadas, dejando al margen cualquier tipo de especulación o subjetividad. Estos métodos requieren la existencia de una relación de confianza entre el responsable y colaborador, eso hará que la labor de feedback constante se realice de una manera más cómoda y confortable para ambos.

El fin último de estos procedimientos es la mejora continua del colaborador. El responsable tiene la misión no sólo de revisar cuál ha sido el desempeño del colaborador, sino de diseñar junto con el empleado los planes de acción destinados a mejorar todos aquellos puntos en los que la ejecución del trabajador no ha sido todo lo excelente que se esperaba. En otras palabras, se busca el crecimiento profesional de los colaboradores.

3. El concepto de competencia

Spencer y otros (1992) establecen que el concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970. Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan.

Boyatzis (1982) refiere que las competencias constituyen una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Le Boterf (2001) por su parte define a las competencias como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño exitoso. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, 9).

Hooghiemstra (1992) establece que las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño.

A la luz de estas definiciones, y aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo

de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Boyatzis (1982) ha diferenciado entre competencias esenciales, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y competencias diferenciadoras, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones. Se habla de competencias generales para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Complementarias a éstas serían las competencias transferibles, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo. El desarrollo de estas competencias transferibles constituye no sólo un modo de responder a las demandas de los empleadores, sino de formar ciudadanos que se integren y contribuyan al desarrollo de la sociedad. Desde una visión integrada Echeverría (2002) define que la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (competencia técnica), saben hacer (competencia metodológica), saben ser (competencia personal) y saben estar (competencia participativa).

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes tratando de incluir aquéllas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas (Ver figura6).

Figura 6

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Fuente: Spenser y Spenser Spencer (1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En esta dirección, Hooghiemstra (1992) sugería una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización (Ver figura 7).

Figura 7

<i>Puesto</i>	<i>Competencias</i>
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico. • Liderazgo del cambio. • Gestión de las relaciones.
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Introducción del cambio. • Sensibilidad interpersonal. • Delegación de responsabilidades. • Trabajo en equipo. • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Motivación para buscar información y capacidad de aprender. • Orientación hacia el logro. • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. • Colaboración en grupos multidisciplinarios. • Orientación hacia el cliente.

Fuente: Hooghiemstra, T. (1992) *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilba Ediciones. Deusto.

Aun así, la definición de competencias exigibles a quienes van a desempeñar una determinada tarea ha de descender a niveles de concreción mayores. La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil competencial propio de un puesto de trabajo será precisamente la referencia común a la hora de llevar a cabo la evaluación de competencias.

4. Evaluación de desempeño por competencias

Capuano (2004) indica que hoy en día, debido a los cambios que ocasionados por la globalización y el libre flujo de información, se han creado nuevas formas de trabajar, de operar y dirigir procesos dentro de las organizaciones. El impacto de estos cambios conllevó a la necesidad de elevar los niveles de las habilidades requeridas por los miembros de las organizaciones. Dado que las empresas deben adaptarse e incluso anticiparse a los cambios, planear adecuadamente sus estrategias y alinear adecuadamente los aportes de su capital humano para el logro de objetivos; la forma para que dichos

procesos resulten de manera eficiente, requiere de una correcta gestión de los recursos humanos.

Tradicionalmente se partía de la definición de los puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de las personas que deberían cubrirlos con garantías de éxito. Enmarcado en el contexto mundial actual, y mediando la teoría de las competencias, ya no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo. En este sentido, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino también los comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Mitrani y otros, 1992). Como resultado de lo antes mencionado, la evaluación de los empleados, la selección o la promoción ya no deberán apoyarse exclusivamente en exámenes y tests psicométricos (característicos del enfoque tradicional); sino que se harán necesarios recursos o técnicas que tomen en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos por una persona en el desempeño de un puesto de trabajo.

Gil Flores (2007) propone que el desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa; y cómo demuestra en el ejercicio de sus funciones, poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. Para dicho autor, la evaluación de competencias puede entenderse como el proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo para poder compararlas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo; de manera tal que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. En este sentido, la evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de

producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas. Para complementar su propuesta, menciona que la evaluación de competencias deberá estar presente a lo largo de la vida laboral del sujeto como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo, como así también para identificar sus posibilidades de desarrollo.

Capuano (2004) por su parte propone que la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado pero poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas.

Ambos autores sostienen que la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades; y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Considerando lo hasta aquí expuesto, una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque seleccionado debe identificar los elementos, relacionados con el desempeño, que sean valorados por la organización para medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma

general, es el departamento de recursos humanos quien desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Capuano (2004) propone diez pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias:

1. *Intención de hacer la evaluación de desempeño:* El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.

2. *Análisis de sistemas posibles:* Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

3. *Confección del diccionario de competencias:* Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias sea el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

4. *Diseño de la evaluación:* Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.

5. *Comunicación:* Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa.

6. *Entrenamiento a los involucrados:* Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.

7. *Tiempo de evaluación:* Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.

8. *Contenidos de la evaluación:* Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

9. *Análisis del sistema:* El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral,

etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.

10. *Feedback y seguimiento continuo*: Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria.

En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño 360°.

Jiménez, González & Hernández (2010) mencionan que la expresión evaluación 360° proviene de cubrir todos los grados de un círculo que, simbólicamente, representa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. La trascendencia de esta metodología requiere abrir el proceso de evaluación con un enfoque de interrelación y no únicamente basado en la opinión unidireccional de una persona. Se considera que al obtener consenso, se propicia que las personas visualicen un proceso de crecimiento individual y no solo de cumplimiento de metas. Los principios que sustentan la evaluación de 360° se pueden explicar mediante la “ventana” de Johari, herramienta que se utiliza para analizar el grado de confianza y de retroalimentación que se emplean en las relaciones interpersonales (figura 8). En dicha figura existen cuatro paneles o cuadrantes, de los cuales el primero se denomina “abierto” puesto que en éste se maneja la información personal que tanto el individuo como sus compañeros conocen, es decir, lo que el individuo y los demás saben de él; en el segundo cuadrante llamado “secreto” está la información personal que solo el individuo conoce de su actuación y que los demás ignoran; el tercer cuadrante es denominado “ciego” porque contiene información que los demás conocen del individuo, pero dicha información no es consciente para él, es decir, muestra lo que el sujeto ignora de su desempeño percibido por los demás; el cuarto

cuadrante es el “desconocido” y se integra con la información acerca del individuo que tanto él como los demás desconocen, se sabe que hay información desconocida porque periódicamente es descubierta por el individuo (Verderber y Verderber, 2005). Lo relevante de esta visión en relación con la evaluación 360° es que propicia que la persona visualice de modo objetivo y no sesgado el nivel de desempeño que tiene en la organización, porque tanto la persona como sus compañeros y directivos proporcionan una visión particular de cómo perciben su desempeño, logrando triangular la información para obtener una evaluación integral de su comportamiento y competencia laboral.

Figura 8



Fuente: Verderber y Verderber (2005, p. 164)

Para darle cierre al presente apartado cabe hacer mención a lo postulado por Teijeiro y Ferrer (2013). Dichos autores enuncian que la mayoría de las organizaciones disponen de alguna forma de evaluar el desempeño individual; sin embargo, pocas de ellas pueden asegurar que el sistema de evaluación que utilizan les permita obtener los mejores resultados a lo largo del tiempo. Los estudios previos realizados por Martín y Bartol (1998) sostienen que las acciones necesarias para el mantenimiento de un sistema de evaluación de desempeño pueden dividirse en tres categorías: gestionar el sistema, controlar el sistema e implementar feedbacks de información para aquellos que utilizan el sistema. Siguiendo esta línea de estudio se encuentra Longo (2005), quien describe el ciclo

de la gestión del rendimiento como un proceso que se inicia con la planificación y seguimiento del mismo, originando la evaluación un proceso de feedback que re-inicia el proceso. En la misma línea, Aguinis (2009) añade que lo anteriormente expuesto no podría llevarse a cabo si antes la organización no diseña el “marco” en el que se debe realizar la evaluación. Por lo expuesto, la gestión del desempeño es un proceso largo, amplio y complejo que solo diseñar una evaluación de desempeño a medida de la organización para asegurar a largo plazo el logro de los objetivos.

Si bien la propuesta interventiva del presente trabajo será el diseño y la implementación de una evaluación de desempeño por competencias; se considerará lo hasta aquí expuesto, con el objetivo futuro de incluir la evaluación de desempeño por competencias (desarrollada a medida) en un sistema de gestión de desempeño por competencias.

5. Gestión por competencias

Las evaluaciones de desempeño por competencias arrojan información sobre el grado de desarrollo de competencias requeridas y la adecuación con el puesto que ocupan. Pero para aplicar esta técnica de personal en una organización, es necesario comprender la misma como un elemento más dentro de la gestión por competencias.

La gestión por competencias es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Levy-Leboyer, 1997). La gestión por competencias posibilita más allá de la administración de quién, a dónde y con qué formación; quién garantiza la consecución de objetivos de la organización, qué desarrollo profesional requiere y cuánto se puede llegar a pagarle. La

idea de base se sustenta en el planteo de sustituir el patrón tradicional del puesto de trabajo, estático, orientado a una función frecuentemente sin calificación, a favor de especificaciones dinámicas y orientadas a la consecución de los resultados. Además, es necesario señalar que la consideración que se da a las personas es la de actores y colaboradores del cambio inevitable que acontece en toda organización.

En síntesis, los fundamentos del modelo de competencias son: 1) Las personas son el principal activo de la organización: la estrategia de la organización se llevará a cabo gracias a las personas. La primera condición para lograrla es contar con el mejor Recurso Humano, la segunda, su desarrollo. 2) Las competencias son la unidad básica de gestión de Recursos Humanos: es necesario algo más flexible, incluso algo que permita gestionarse independientemente de las personas. 3) El puesto de trabajo no es algo rígido en la organización: las tareas se agrupan y se desagrupan en función de múltiples razones. Lo que siempre permanece son las competencias necesarias para desempeñar las tareas. Se perseguirá, por lo tanto, el mejor ajuste posible entre las competencias de las personas y las que requieren las posiciones o puestos. 4) La adaptación a los cambios requiere formación y entrenamiento: las transformaciones que se operan en los puestos de trabajo exigen a quienes los ocupan adquirir nuevas habilidades, así mismo, la reubicación de una persona en el organigrama obliga a dotarles de capacidades. Estas, serán mejor atendidas si el diagnóstico de lo que se necesita es preciso, dicha precisión es facilitada por las competencias. 5) Antes de desarrollar, es necesario apreciar el potencial de crecimiento, para realizar una buena inversión: las competencias permiten apreciaciones más precisas de las causas que generan el desempeño, el adecuado y el inadecuado. 6) La compensación se debe hacer con base en las competencias y la actuación: en un entorno donde la competencia es el factor clave del éxito, debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Pero compensar las competencias sin compensar los logros no

fortalecería la relación que debe haber entre lo que se hace y lo que se logra. Por lo tanto, se hace necesario retribuir las competencias con la consecución de objetivos.

Ahora bien, parafraseando a la autora Alles (2000), para trabajar en un sistema de gestión por competencias es necesario. 1) Definir visión y misión. 2) Definición de competencias por la máxima conducción de la empresa. 3) Probar las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización. 4) Validar las competencias y 5) Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias.

Sumado a ello, y para implementar la gestión por competencias se requiere: 1) Definir las competencias. 2) Definir los grados o niveles de las mismas. 3) Describir los puestos con su respectiva asignación de competencias y grados. 4) Analizar (evaluar) las competencias del personal. 5) Implementar el sistema.

Para Alles (2000) en lo concerniente a la definición de las competencias, por ser un tema de suma importancia, la responsabilidad debe recaer en la máxima conducción de la organización, siendo imprescindible su compromiso y participación. La definición de las competencias no puede dejarse en manos de un menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas. Dicha autora, refiere que sí se trabaja con una consultora externa ésta deberá definir las competencias con la ayuda del nivel superior de la organización, ya que las “competencias” de cada compañía son las que a esa en particular le permite ser exitosa. Por lo tanto no se deben utilizar definiciones estándar, sino la definición elaborada por la propia empresa. Los llamados “diccionarios de competencias”, de igual manera, deberán ser elaborados por cada organización en particular; ella misma deberá definir sus propias competencias o factores claves del éxito.

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en: 1) Competencias cardinales: aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización. 2) Competencias específicas: son exigidas para un grupo de

personas, con un corte vertical, por área, y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, además de definir competencias, será necesario fijar distintos grados para cada una de ellas. Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. A+) Alto, A) Bueno, B) Mínimo necesario, C) Insatisfactorio.

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

Los sistemas de gestión basados en competencias laborales, frente a los sistemas de gestión tradicionales previos, presentan marcadas diferencias. Guía para gerentes (2000) establecen que dichas diferencias reflejan un importante cambio dado que proponen el paso de una cultura funcional a otra basada en procesos, de un sistema basado en tareas y actividades laborales a componentes más dinámicos como los de desempeño, conocimientos, habilidades y capacidades, es decir, a competencias.

Figura 9

Sistemas tradicionales	Sistemas basados en competencias
El desempeño individual suele estar aislado de la organización en sentido amplio.	El desempeño está vinculado a la estrategia y las metas de cada organización y departamento.
El desempeño propiamente dicho y las normas pertinentes están mal definidos.	El desempeño y las normas y expectativas pertinentes son definidos por la organización en forma de competencias discretas.
El desempeño se define según el título del empleo.	El desempeño se define según competencias que describen qué trabajo se realiza y cómo.
Las metas y objetivos del desempeño a menudo son ambiguos o dejan de comunicarse.	Las metas y los objetivos del desempeño son determinados de común acuerdo (entre el trabajador y el gerente).
El desempeño carece del apoyo de otros sistemas y procesos de la organización y de vínculos con los mismos.	La estructura, los procesos, recursos y sistemas de control y autoridad de la organización se han diseñado de forma que optimicen [y apoyen] el desempeño del personal.
El desempeño no es necesariamente manejado sino administrado; se espera que los administradores lo dirijan, controlen y supervisen.	Se permite a los gerentes manejar el desempeño y se les hace rendir cuentas de los resultados; los gerentes son los orientadores, facilitadores y creadores del desempeño.
Los trabajadores desempeñan un papel pasivo.	Los trabajadores desempeñan una función activa en su adelanto profesional y tienen mayor responsabilidad de su propio desempeño.
Es una función del Departamento de Recursos Humanos.	Es una función de la gestión.
Es un proceso realizado con documentos.	Es un proceso basado en la gente.
Es un ritual y una actividad cíclica	Es dinámico y continuo.

Fuente: Guía para gerentes (2000), *Gestión del desempeño basado en competencias*. Copyright, Organización panamericana de la salud. Washington, D.C

METODOLGÍA

1. Etapa diagnóstica

Mediante observación y acceso al formulario de evaluación de desempeño 2016 se releva las características del diseño utilizado y las estrategias de implementación aplicadas en la empresa solicitante durante los años 2016 y 2017.

La organización a enero 2018, cuenta con una única evaluación de desempeño de escalas gráficas para todos los niveles de la organización. La misma está compuesta por

nueve características (asistencia y puntualidad; exactitud y calidad de trabajo; presentación personal; actitud hacia los clientes, actitud hacia los compañeros; liderazgo; productividad; realización de múltiples tareas; e iniciativa y predisposición) y una escala mixta de 1 a 5 (débil, debajo de lo esperado, dentro de lo esperado, sobre lo esperado y óptimo). Para su implementación en 2016 no se realizó capacitación a los evaluadores; y la herramienta no fue presentada al staff general hasta el momento de recibir feedback por parte de su superior.

A fines de 2016 la empresa define su misión, visión y valores. En 2018 la dirección de la compañía manifiesta la necesidad de contar con una evaluación de desempeño clara que le permita conocer el desempeño actual de los empleados. RRHH propone diseñar una nueva evaluación de desempeño para dar respuesta a esta necesidad; y para alinear al staff con la estrategia organizacional recientemente definida.

2. Etapa interventiva

2.1 Plan de Acción

El plan de acción se enmarcó en la propuesta teórica de los diez pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias propuesto por Capuano (2004); a los mismos se le adicionaron pasos de ajuste, revisión y seguimiento. El paso “Feedback y seguimiento” no contempló una evaluación 360° dada la experiencia previa del grupo con este tipo de evaluación. El presente plan de acción (figura 10) formó parte de una presentación digital expuesta (por RRHH) y autorizada en la compañía mediante reunión de dirección.

Figura 10

ETAPA	2018								2019			
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
1 Se identifica la necesidad: Intención de hacer la evaluación de desempeño	█											
2 Análisis de sistemas posibles		█										
3 Confección del diccionario de competencias			█									
4 Diseño del PLAN DE ACCIÓN				█								
5 Diseño de la evaluación para NO MANDOS					█							
6 Presentación del instrumento con la línea gerencial y evacuación de dudas						█						
7 Prueba piloto y feedback de dicho proceso							█					
8 Sensibilizar a las áreas evaluadoras respecto a la planificación aprobada								█				
9 Comunicación al staff general									█			
10 Diseñar una encuesta de satisfacción sobre la nueva EDD por competencias										█		
11 Entrenamiento a los involucrados: 1er Encuentro. Presentación de la EDD											█	
Entrenamiento a los involucrados: 2do Encuentro. Feedback											█	
12 Reunión con Comité Evaluador											█	
13 Entrevista de feedback con el evaluado											█	
14 Aplicar la encuesta de satisfacción sobre la herramienta.											█	
15 Recibir respuestas. Generar reportes. Informe a Dirección											█	
16 Análisis del sistema											█	
17 Revisión Semestral											█	

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Implementación

1. *Intención de hacer la evaluación de desempeño:* La dirección de la compañía en reunión con el gerente de RRHH, manifiesta el deseo y la necesidad de contar con una evaluación de desempeño clara que le permita conocer el desempeño actual de los empleados y sus posibilidades de desarrollo. Con el objetivo de alinear el staff general a los nuevos objetivos de la empresa, RRHH da respuesta a la demanda presentando y llevando adelante el diseño y la implementación de una nueva evaluación de desempeño a medida de la necesidad.
2. *Análisis de sistemas posibles:* Mediante nueva reunión con la dirección de la organización, RRHH revisó la estrategia de negocio y relevó las necesidades para determinar el modelo de evaluación más ajustado al objetivo propuesto. Considerando que los resultados esperados son difíciles de definir en términos precisos (son una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de las tareas), RRHH propone que una evaluación de desempeño por competencias sería el tipo de evaluación de desempeño más adecuada para esta organización.

3. *Confección del diccionario de competencias*: Alles (2000) sostiene que la definición de las competencias organizacionales debe recaer sobre la máxima dirección de la empresa, dado que se requiere su participación y compromiso. De igual manera, menciona que serán estas figuras quienes conozca con claridad la visión del negocio, y los pasos que mediarán en el corto, mediano y largo plazo para la obtención de los objetivos propuestos. Para la confección del manual de competencias RRHH revisó la misión, visión y valores junto con la dirección la empresa. La misión corporativa definida en 2016 enuncia: Nuestra misión es proveer los servicios aeronáuticos de excelencia, con la filosofía y convicción de ser un aliado estratégico de nuestros clientes. Por otra parte, en lo concerniente a la meta organizacional, se establece que la meta organizacional es la de proveer un servicio de Handling consistente, adaptado a cada necesidad particular de nuestros clientes. Por último, la visión declara: Ser el proveedor de servicios aeronáuticos más profesional, confiable y flexible del mercado. Todo lo antes mencionado se sustentaría en los siguientes valores organizacionales: Ética, honestidad, compromiso, disciplina, respeto, pasión, espíritu de equipo, innovación, flexibilidad. Tras esta instancia, RRHH lidera la identificación de competencias según nivel. El resultado llevó a definir la siguiente **competencia cardinal**: Compromiso; y las siguientes **competencias específicas para mandos (Con personal a cargo)**: Negociación y administración de conflictos, Liderazgo, Satisfacción del Cliente, Comunicación Efectiva. **Competencias para no mandos (Sin personal a cargo)**: Apertura al Aprendizaje, Iniciativa, Trabajo en equipo, Atención al Cliente, Adaptabilidad / Flexibilidad. **Competencias para el personal comercial**: Trato con el cliente, Relaciones interpersonales, Proactividad, Autonomía.

RRHH tomó la información emergente de dicha reunión y procedió a definir cada competencia, los niveles y los observables de cada una de ellas. El resultado final constituyó el actual manual de competencias adjunto en el ANEXO.

A continuación, se referenciará brevemente el criterio para identificar dichas competencias en el nivel no mandos: La definición de competencias requeridas para el personal de línea, partió de compromiso como competencia cardinal. Esto se debió a que la dirección consideraba central orientar al personal durante la etapa de cambio, tanto interno como externo, que se encuentra atravesando. Al ser una empresa de servicios, el corazón del negocio son los empleados y su labor diaria; el actuar de los mismos será el entregable que la organización promueva y comercialice con sus clientes. Mediante la identificación del sujeto con la organización y sus objetivos, la compañía buscó asegurar el quehacer del colaborador y alinearlos con lo postulado en su misión.

Las competencias específicas definidas para el personal de línea, estuvieron plenamente asociadas a abordar y trabajar sobre la optimización de conocimientos, habilidades y actitudes que el personal debe evidenciar para asegurar los standards de calidad de servicio requerido por el cliente y la organización. Con fines estratégicos, la empresa busca ampliar y superar las expectativas de los clientes ofreciendo “un plus más”; este diferencial se espera que conlleve a su fidelización. Por lo tanto, el compromiso del personal sería sumamente valioso para acercarse a ese diferencial, pero no sería lo único. La apertura para aprender nuevos sistemas, procedimientos, herramientas de trabajo, al igual que implementaciones tecnológicas que demanda la industria, serían fundamentales para estar a la vanguardia. De igual manera, la flexibilidad no solo para sumar ese conocimiento, sino también para dar respuesta a las necesidades permanentemente cambiantes del

contexto local, mundial o propio de la implementación de nuevas estrategias comerciales abordadas por sus clientes. Sumado a ello, contar con la iniciativa para tomar “en sus propias manos” la resolución de situaciones, de su dominio y propias de la labor diaria; o para proponer formas creativas para la resolución de problemas propios de su posición serían competencias sustancialmente valoradas.

Trabajo en equipo, junto con atención al cliente y compromiso fueron las competencias más relevantes identificadas por la dirección, respecto al personal de línea. La industria se caracteriza por el trabajo contra reloj, la optimización de procesos, asegurar la seguridad física y operacional dentro de un contexto impredecible. Comprender el alcance y el impacto de las propias acciones; y que el éxito de todos depende del aporte individual, es de suma importancia para el negocio. El servicio, por más personalizado que sea, depende de múltiples actores trabajando en simultáneo.

Por último, la calidad de atención ofrecida, el servicio general brindado, será el “entregable” que la compañía comercialice. La correcta ejecución de los protocolos del servicio, la modalidad de contacto, la calidez de la rapidez de la respuesta; será el producto final que percibirá el cliente.

4. *Diseño del plan de acción:* Se procedió a la confección del plan de acción (figura 10) y la presentación del mismo a la dirección en la reunión mensual. En dicha reunión también fue presentado el manual de competencias. Ambos (plan de acción y manual) fueron aprobados.
5. *Diseño de la evaluación para NO MANDOS:* RRHH definió el diseño más ajustado a los requerimientos de la organización; buscando alcanzar sencillez, practicidad, pero considerando las posibilidades informáticas actuales de la empresa. Quien se

ocupa actualmente de estas tareas dentro de la organización, plasmó en formato digital el diseño propuesto.

6. *Socialización en el grupo gerencial. Presentación del instrumento con la línea gerencial y evacuación de dudas:* Mediante reunión RRHH- Gerencia Operativa se presentó la herramienta con su diseño final; y se abordó el alcance de la misma. Se elaboró una presentación digital con las competencias requeridas y el formulario de las evaluaciones según nivel jerárquico.
7. *Prueba piloto y Feedback de dicho proceso:* Se seleccionaron dos evaluadores por nivel (mandos, no mandos y comerciales). Se les presentó el instrumento, y se los instruyó para poder completarlo. Se les pidió que tomen en un caso real dentro del equipo de trabajo en el que se desempeña para que lleven adelante el proceso de evaluación utilizando el nuevo instrumento. El ejercicio se realizó sobre casos reales (sin contacto con el evaluado). Se le pidió que tomen nota o identifiquen puntos deficientes u oportunidades de mejora sobre la herramienta para poder trabajar sobre ellos posterior a dicha instancia. La respuesta de los evaluadores piloto, fue unánime encontraron a la nueva herramienta como un instrumento mucho más completo y a medida de las necesidades. No propusieron oportunidades de mejora sobre la misma.
8. *Sensibilizar a las áreas evaluadoras respecto a la planificación aprobada:* Dos semanas antes de la fecha pactada para la capacitación, mediante un mail, la gerencia de RRHH procede en informar al área de evaluadores el lanzamiento de una nueva herramienta de evaluación de desempeño diseñada a medida. Junto a ellos, se menciona que en breve se les informará los días y horarios para asistir a la presentación del nuevo instrumento.

9. *Comunicación al staff general:* Mediante mail se avanzó con el acercamiento a la herramienta al staff general. Cada grupo fue informado del nuevo lanzamiento mediante flyer que se ubicaron estratégicamente en cada oficina; en el mismo se informaban las fechas para cada encuentro. Durante el plazo de dos semanas se realizaron encuentros con todos los equipos de trabajo de la compañía para presentarles el instrumento y evacuar dudas. Para lo mismo, el personal de RRHH, diseñó una presentación digital.
10. *Diseñar una encuesta de satisfacción sobre la nueva evaluación de desempeño por competencias.* Dando respuesta a la demanda inicial de la dirección, se elabora una encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores con la nueva herramienta. (Adjunta en el ANEXO).

El desarrollo de la encuesta de satisfacción buscó conocer el nivel de satisfacción con la nueva evaluación de desempeño y relevar información asociada a la satisfacción con la calidad de feedback recibido. A tal fin, se enunció una pregunta directa y cinco afirmaciones para evaluar satisfacción con el instrumento. Dentro de las antes mencionadas, dos afirmaciones también se encontraban vinculadas a feedback. La encuesta se implementó en formato web (de acceso mediante link o código QR).

Las afirmaciones ligadas a la evaluación de desempeño indagan si esta nueva evaluación le permitiría al superior directo analizar su desempeño de forma objetiva; si la nueva evaluación cubre los principales aspectos de su desempeño laboral; y por último si consideran que la nueva evaluación contribuye a planificar su desarrollo profesional. Conocer el nivel de satisfacción sobre este último punto, es un aspecto relevante también, debido a que definir un plan de trabajo durante la

entrevista de feedback no había sido contemplado en la evaluación de desempeño previa.

Para enriquecer el relevamiento de datos vinculados a los atributos de la herramienta, y recuperar información relacionada a la calidad del feedback recibido, se le solicita a los evaluados indicar si tras la evaluación quedaron evidenciadas sus oportunidades de mejora laboral y sus fortalezas laborales. Se espera indagar no solo que se les haya transmitido los aspectos relevantes y sólidos de su desempeño, al igual que sus oportunidades de mejora; sino también conocer si dichos puntos fueron correctamente trabajados en la entrevista de feedback.

Relevar esta información también permitiría conocer el efecto de la capacitación de feedback recibida, o abordarla como una oportunidad de mejora en la siguiente etapa (revisión semestral) en caso de que los resultados indiquen que sus fortalezas y oportunidades de mejora no quedaron evidenciadas; es decir, no se pudieron comunicar de manera efectiva al colaborador.

En esta instancia se habla de transmitir o comunicar de manera efectiva, debido a que en las instancias de comité los evaluadores debieran presentar observables concretos para dar sustento a la asignación de nivel alcanzado; elementos que luego transmitirán al empleado.

11. *Entrenamiento a los involucrados:* Se realizó la capacitación de los evaluadores mediante reuniones presenciales de carácter obligatorio. Las fechas se distribuyeron según nivel de cadena de mando para unificar criterio de todos los participantes. 1er encuentro: Se presentó la nueva herramienta, se desarrolló la base teórica pertinente, se definió su alcance y se consensuaron criterios guía para su aplicación; sumado a ello se realizó un ejercicio práctico guiado. Previo a finalizar el encuentro, se le solicita al personal que inicie el proceso de confeccionar las

evaluaciones de todo el personal a su cargo para presentarlo ante el comité. Se cierra el encuentro informando día y horario para la siguiente capacitación. 2do encuentro: Se trabajó sobre feedback (abordaje teórico- práctico), se tomaron casos reales de los actuales equipos de trabajo para realizar role playing. 3er encuentro. Se capacitó al personal en el uso de la herramienta digital de carga de datos.

12. *Reunión con Comité Evaluador.* Confeccionadas las evaluaciones de desempeño borrador; y tras la carga digital de las mismas, se avanzó con la instancia de comité. Cada uno de los equipos de trabajo envió un mail a RRHH para coordinar dicha instancia. Distribuidos por equipos de trabajo, el/los mando/s presentaron al comité los resultados obtenidos. Cada comité evaluador estaba compuesto por: el superior directo por encima de el/los evaluadores y un responsable de RRHH para asegurar el equilibrio de juicios. En el plazo de 30 días todos los grupos atravesaron la reunión con el comité evaluador.

13. *Entrevista de Feedback con el evaluado:* Cada uno de los equipos de trabajo organizó intra-grupo las entrevistas de feedback con cada colaborador a su cargo. En la reunión de retroalimentación, se le informó al colaborador evaluado el resultado de la evaluación efectuada y junto a él se elaboró el plan de acción con actividades concretas (definiendo tiempo y compromisos). Al final de la entrevista, ambos (evaluador y evaluado) firman hoja resumen en la que constan: resultados, plan de acción y posibles comentarios que el evaluado hubiera podido mencionar. Se firma por duplicado; cada uno se queda con una copia.

14. *Aplicar la encuesta de satisfacción sobre la herramienta.* Una vez finalizada la instancia de entrevista de feedback, se comunica al personal mediante encuentros grupales y flyer el lanzamiento de una encuesta de satisfacción web para

transmitirle a la organización el nivel de satisfacción con la nueva herramienta desarrollada e implementada.

15. *Recibir la evaluación y la encuesta, agrupar y tabular los resultados para generar reportes del proceso e informar a la dirección:* Se tabularon los resultados y se generaron los siguientes reportes en relación a la evaluación de desempeño por competencias: Ranking general y estratos, resultados organizacionales por competencias, personas con potencial, resultados deficientes. Dichos reportes fueron enviados y presentados ante la dirección.

3. Etapa de monitoreo

1. *Analizar resultados de la encuesta de satisfacción:* Se elaborará informe. El mismo será presentado al gerente de RRHH.
2. *Análisis del sistema:* Se analizarán virtudes y deficiencias en la implementación (recursos, tiempos, reacciones al sistema) para identificar oportunidades de mejora. Se elaborará informe y será presentado al gerente de RRHH.
3. *Revisión Semestral:* Se definirá la fecha de inicio (aproximadamente agosto 2019) y se elaborará el plan de acción de revisión. Se definirán plazos para la realización, devolución y recepción de los resultados. Se realizará reporte. Si los resultados no reflejan mejoras, el responsable de área junto a RRHH, determinarán las acciones correctivas necesarias.

RESULTADOS

Los resultados emergentes de la aplicación arrojan que el porcentaje de empleados de línea por puesto de trabajo que participaron de la presente encuesta se encuentran distribuidos de la siguiente manera (Ver figura 11).

Figura 11

Puesto	Porcentaje	Cantidad
Agente	89.13%	82
Coordinador de transporte	3.26%	3
Despachante de aeronave	4.35%	4
Recepcionista de salón	3.26%	3
Total de respuestas		92

Fuente: Elaboración propia.

El 89.13% de los empleados participantes pertenecen al sector agentes; dato congruente con el porcentaje mayoritario de personal de línea de la compañía. Este segmento está distribuido de la siguiente manera: Aerolínea1 4.88%, Aerolínea2 8.54%, Aerolínea3 7.32%, Aerolínea4 44%, Aerolínea5 6.10%, Aerolínea6 9.76%, Aerolínea7 9.76%, Aerolínea8 12.20%, Aerolínea9 8.54%, Aerolínea10 7.32%, Admin. 1.22%, Asistencias 7.32%, Cargas 8.54%, Sala 2.44%, Operaciones 3.66%.

En lo concerniente a la distribución según nivel general alcanzado por los participantes de la encuesta, se desprenden los siguientes datos:

Figura 12

Nivel General	Porcentaje	Cantidad
A+	9.78%	9
A	68.48%	63
B	18.48%	17
C	3.26%	3
Total de respuestas		92

Fuente: Elaboración propia.

La distribución por nivel, indica que el nivel general A+ está conformado por personal de los siguientes grupos de trabajo:

Figura 13

Sector	Porcentaje	Cantidad
Aerolínea 1	0.00%	0
Aerolínea 2	22.22%	2
Aerolínea 3	0.00%	0
Aerolínea (fuera de Ezeiza)	0.00%	0
Aerolínea 4	0.00%	0
Aerolínea 5	0.00%	0
Aerolínea 6	0.00%	0
Aerolínea 7	11.11%	1
Aerolínea 8	11.11%	1
Aerolínea 9	0.00%	0
Aerolínea 10	22.22%	2
Administración	0.00%	0
Asistencias	0.00%	0
Cargas	22.22%	2
Salón	0.00%	0
Operaciones	11.11%	1
Transporte	0.00%	0
Total de respuestas		9

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, los colaboradores participantes de la encuesta que obtuvieron el nivel general A, están distribuidos en los siguientes grupos:

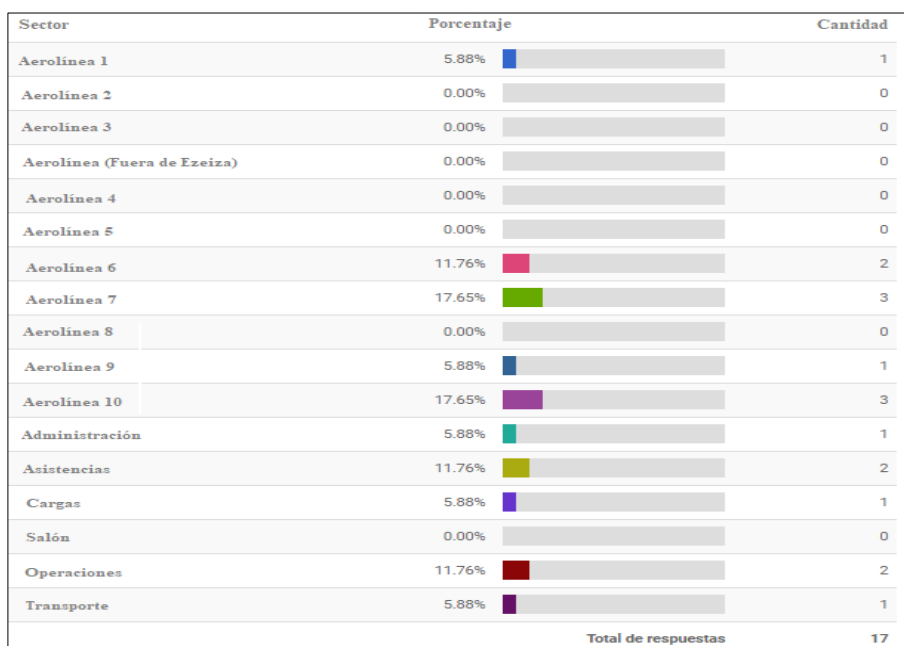
Figura 14

Sector	Porcentaje	Cantidad
Aerolínea 1	3.17%	2
Aerolínea 2	7.94%	5
Aerolínea 3	9.52%	6
Aerolínea (Fuera de Ezeiza)	0.00%	0
Aerolínea 4	3.17%	2
Aerolínea 5	7.94%	5
Aerolínea 6	7.94%	5
Aerolínea 7	6.35%	4
Aerolínea 8	14.29%	9
Aerolínea 9	9.52%	6
Aerolínea 10	1.59%	1
Administración	1.59%	1
Asistencias	6.35%	4
Cargas	6.35%	4
Salón	4.76%	3
Operaciones	6.35%	4
Transporte	3.17%	2
Total de respuestas		63

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al nivel B, según las respuestas obtenidas, está constituido por colaboradores miembros de los siguientes equipos:

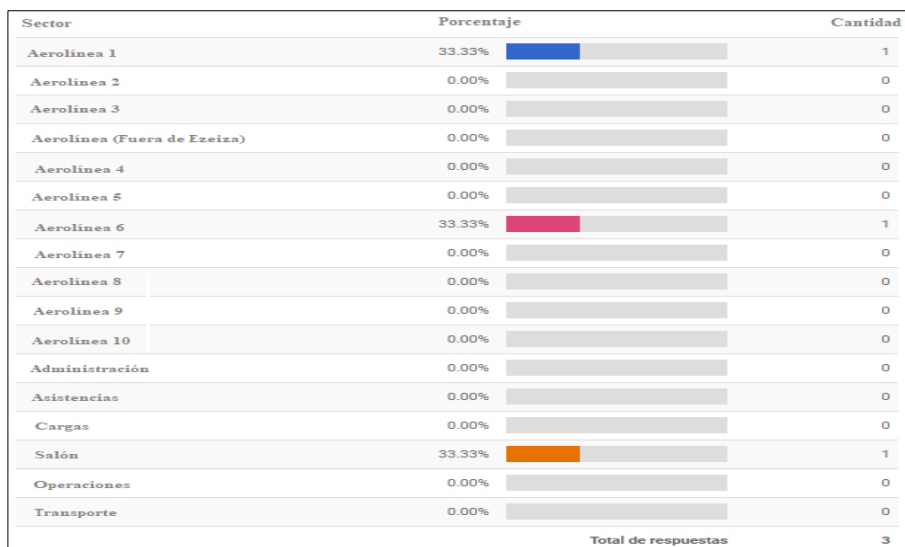
Figura 15



Fuente: Elaboración propia.

Por último, quienes obtuvieron el nivel general C y que participaron de la encuesta, se distribuyen de la siguiente manera:

Figura 16



Fuente: Elaboración propia.

La figura que se expone a continuación presenta el nivel de satisfacción expresada por el personal de línea en relación a la nueva evaluación de desempeño (por competencias) implementada en relación con la evaluación de desempeño anterior.

Figura 17

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Nada Satisfecho	1.09%	1
Poco Satisfecho	8.70%	8
Satisfecho	42.39%	39
Muy Satisfecho	47.83%	44
Total de respuestas		92

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de satisfacción expresada por el personal participante de la encuesta, en relación a la afirmación: “Siento que la nueva evaluación de desempeño ha contribuido a planificar mi desarrollo profesional”, los resultados demuestran que el 89.13% presenta tendencia positiva (satisfecho, muy satisfecho) en relación a este punto.

Figura 18

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Nada Satisfecho	2.17%	2
Poco Satisfecho	8.70%	8
Satisfecho	46.74%	43
Muy Satisfecho	42.39%	39
Total de respuestas		92

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de satisfacción expresada por el personal participante de la encuesta, en relación a la afirmación: “Siento que tras la evaluación quedaron evidenciados mis puntos laborales fuertes.”, los resultados a continuación demuestran que el 88.05% presenta tendencia positiva (satisfecho, muy satisfecho) en relación a este punto.

Figura 19

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Nada Satisfecho	4.35%	4
Poco Satisfecho	7.61%	7
Satisfecho	44.57%	41
Muy Satisfecho	43.48%	40
Total de respuestas		92

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de satisfacción expresada por el personal participante de la encuesta, en relación a la afirmación: “Siento que tras la evaluación quedaron evidenciadas mis oportunidades de mejora profesional”, los resultados demuestran que el 84.78% presenta tendencia positiva (satisfecho, muy satisfecho) en relación a este punto. La tabla a continuación así lo demuestra.

Figura 20

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Nada Satisfecho	3.26%	3
Poco Satisfecho	11.96%	11
Satisfecho	48.91%	45
Muy Satisfecho	35.87%	33
Total de respuestas		92

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en relación a la afirmación: “Considero que esta nueva evaluación le permitió a mi superior directo analizar mi desempeño de forma objetiva”, los resultados a continuación demuestran que el 89.13% presenta tendencia positiva (satisfecho, muy satisfecho) en relación a este aspecto.

Figura 21

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Nada Satisfecho	2.17%	2
Poco Satisfecho	8.70%	8
Satisfecho	51.09%	47
Muy Satisfecho	38.04%	35
Total de respuestas		92

Fuente: Elaboración propia.

En relación a la afirmación: “Considero que esta nueva evaluación cubre los principales aspectos de mi desempeño laboral.”, los resultados a continuación demuestran

que el 85.87% presenta tendencia positiva (satisfecho, muy satisfecho) en relación a este punto.

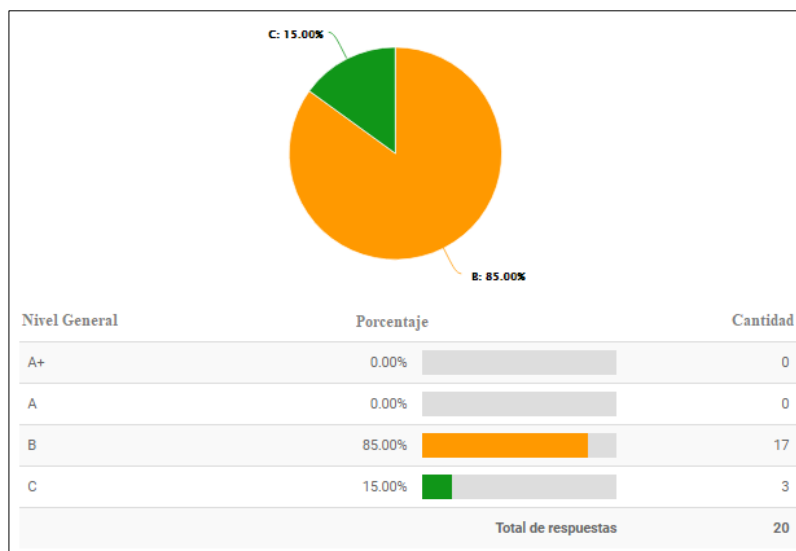
Figura 22

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Nada Satisfecho	0.00%	0
Poco Satisfecho	14.13%	13
Satisfecho	51.09%	47
Muy Satisfecho	34.78%	32
Total de respuestas		92

Fuente: Elaboración propia.

Sumado a las tablas presentadas, a continuación, se expone el porcentaje de empleados participantes de la encuesta que puntuaron por debajo del nivel general esperado (B y C).

Figura 23

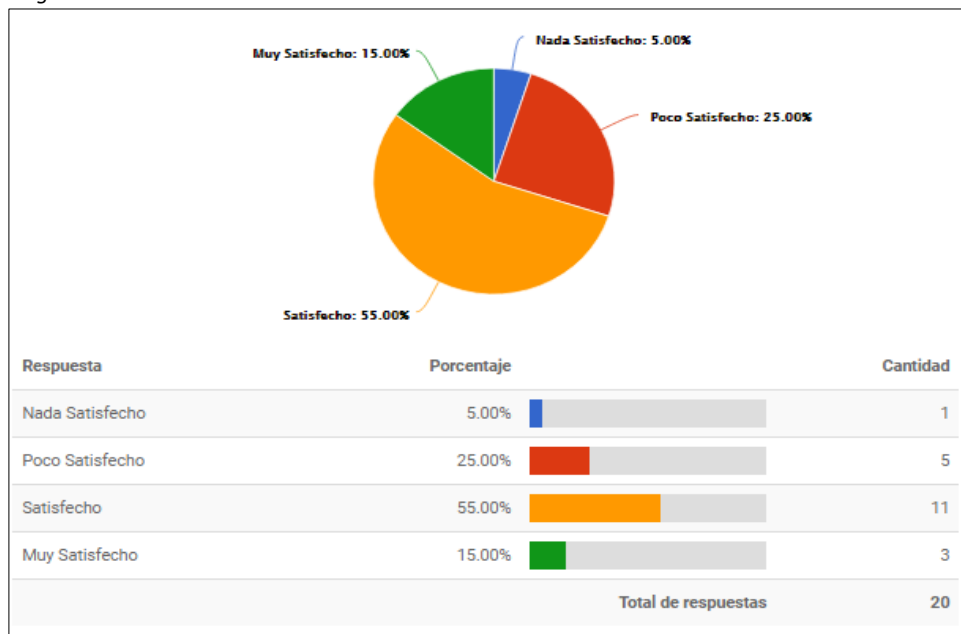


Fuente: Elaboración propia.

En relación a este grupo nivel general por debajo de lo esperado (B y C), los resultados obtenidos a continuación evidencian que el 70% de los empleados participantes puntuaron con tendencia positiva (satisfecho, muy satisfecho) su nivel de satisfacción con

la nueva herramienta, en relación a la anterior más allá de su nivel general individual alcanzado.

Figura 24



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Los resultados provenientes de la encuesta de satisfacción evidenciaron que una evaluación de desempeño por competencias, diseñada a medida, era la mejor opción para abordar las necesidades de gestión de personal que requería la organización. Esta afirmación se sustenta en que la reciente implementación, generó un alto índice de satisfacción tanto a la dirección como al personal general.

La evaluación de desempeño previa buscaba determinar el desempeño real de los colaboradores e identificar a quiénes podrían llegar a ser potenciales talentos. En ese momento, el proceso había sido liderado por miembros de la organización que carecían de conocimiento técnico del instrumento; lo que derivó en grandes falencias de diseño e implementación. Los resultados emergentes en dicha instancia fueron desfavorables

tanto para quienes la diseñaron, como para quienes habían evaluado; como así también para el personal que recibió la devolución.

Otro aspecto relevante de la evaluación previa, fue que las características a evaluar no respondían a la necesidad organizacional real. Las evaluaciones resultantes, en algunos casos, eran un listado complementario sinfín de aspectos considerados relevantes que los colaboradores no cubrían, pero que la evaluación no contemplaba; los mismo se enunciaban sin observables o planes de trabajo para abordarlos. En otros casos, los miembros de equipos de trabajo completos recibían puntuaciones óptimas en todas las características y no se les ofrecía herramientas para el continuo desarrollo. Como resultado general, los empleados no valoraban la entrevista de feedback y a los evaluadores les resultaba una pérdida de tiempo. La evaluación cayó en desuso, y se la consideró un instrumento sin valor.

Para la presente implementación hubo que sortear diferentes resistencias por parte de todos los niveles. Los mandos descreían de la herramienta y su utilidad; los evaluadores la consideraban una pérdida de tiempo, y los colaboradores no crían que la misma fuera objetiva o los ayudara a desarrollar su potencial dentro de la empresa.

Enmarcada en un plan de acción, la evaluación de desempeño por competencias, logró revertir dicha postura. El 90% de los participantes de la encuesta (92/100 empleados) presentaron una tendencia marcadamente positiva sobre la nueva herramienta. Un 42.39% indicó encontrarse satisfechos y un 47.83% muy satisfecho con la nueva evaluación de desempeño respecto a la evaluación anterior. Otro dato relevante emergente es que los colaboradores, aun habiendo obtenido un nivel general por debajo de lo esperado (20/92) obteniendo niveles generales B y C, también indicaron estar satisfechos en un 70% con la nueva herramienta en relación a la evaluación de desempeño anterior.

Los resultados globales arrojan que los participantes consideran que la nueva evaluación cubre los principales aspectos de su desempeño; que le permitió a su superior evaluarlos de forma objetiva; y que la misma contribuyó a su desarrollo laboral. En cada una de estas afirmaciones, los porcentajes de satisfacción (satisfecho y muy satisfecho) superaron el 85%. En lo concerniente al abordaje de sus fortalezas (o puntos laborales fuertes) y oportunidades de mejora, los participantes de la encuesta consideraron que ambos aspectos quedaron evidenciados tras la instancia de feedback. Ello, con porcentajes de satisfacción superiores al 75% en cada aspecto. Lo hasta aquí tratado, evidencia que la evaluación de desempeño por competencias ajusta fuertemente a la necesidad organizacional actual, y que la misma es validada por sus colaboradores.

Este primer acercamiento con la evaluación de desempeño por competencias fue unilateral, lineal desde los mandos superiores a sus colaboradores directos. El objetivo inicial estuvo enfocado en asegurar la práctica de la evaluar por competencias mediando este instrumento; y a largo plazo, que todos los miembros de la empresa puedan entender a la evaluación como un proceso continuo y no aislado. De igual manera, se buscó contribuir a la concepción del instrumento como una herramienta diseñada para el abordaje de elementos destacables para la compañía, asociados al desempeño laboral de los colaboradores y para el desarrollo efectivo de funciones dentro de ella; y no como un posible instrumento punitivo. A partir de esto, se espera que, con el ejercicio constante, las entrevistas de feedback puedan ser cada vez más efectiva y rica en ambas direcciones; que tanto el evaluador como el evaluado salgan enriquecidos de la experiencia. Lo previamente enunciado, sería esencial para poder abandonar una evaluación unilateral y migrar a la implementación futura de una evaluación de desempeño 360°.

En la realidad actual de la compañía, pasar en el futuro a una evaluación 360° sería un logro favorable. Aun así, las nuevas tendencias en evaluaciones de desempeño

proponen por ejemplo que el feedback constante, y formalizado periódicamente, podría dar mejor resultado. Posicionados en una implementación futura se propone que, al momento de avanzar con puesta en práctica, se indague y profundice sobre las mejores prácticas de gestión de personas vigente. Será importante sumarle a ello la mayor cantidad de información del contexto disponible en ese momento, y si fuera necesario, redireccionar la práctica a las mejores posibles para la compañía y las circunstancias coyunturales que se encuentre atravesando.

Ahora bien, el presente sistema de evaluación de desempeño pretendió ser el puntapié para visibilizar en la organización el concepto de competencias y su importancia. Asegurar la continuidad y frecuencia de las instancias de evaluación será sumamente relevante pero no suficiente para mejorar las prácticas de gestión de personas. Avanzar con la articulación de las competencias definidas con procesos como selección y capacitación, favorecería la migración del sistema tradicional actual a un sistema de gestión por competencias; que sería el objetivo último de la gerencia de RRHH.

La implementación de un sistema de gestión por competencias le permitiría a la organización, entre otras cosas, alcanzar mayor productividad. Considerando que la capacidad de los empleados ajustaría fuertemente a los requerimientos de su puesto, se esperaría que los mismos realicen mejor y más rápido su trabajo. De igual manera, permitiría mayor permanencia en la empresa, ya que un trabajador cuyas habilidades están alineadas con su puesto está más satisfecho y motivado. Mejoraría la claridad de la política retributiva, dado que, en caso de vincular los salarios a la adquisición de competencias en un plan de carrera, cualquier trabajador tiene claro que ha de hacer y aprender para escalar. También se esperaría que la asignación de nuevos proyectos sea más rápida, ya que una vez conocidas y catalogadas las mejores habilidades de cada persona se hace más sencillo para la dirección asignar personal para nuevos proyectos sin riesgo a equivocarse. Por

último, facilitaría el trabajo de RRHH porque tras el esfuerzo inicial este modelo simplifica y agiliza el trabajo.

Adicionalmente, poner en práctica dicho sistema de gestión, permitiría a los empleados conocer sus mejores destrezas y entender cómo sus habilidades se complementan con las de sus compañeros. Junto a ello, posibilitaría evaluar el desempeño de los trabajadores comparado con lo definido por el modelo; como así también fomentar la excelencia profesional; adecuar las personas a los puestos más apropiados para ellas y alinear la estrategia de RRHH con la de la organización.

En miras de este objetivo final, el presente trabajo permite a la compañía evidenciar que se encuentra transitando el camino correcto para asegurar el cambio de gestión de RRHH que viene demandando. La labor de RRHH será seguir trabajando con la dirección y el staff general para asegurar el camino recorrido; para alinear las prácticas y los procesos con las competencias recientemente definidas; alineando los talentos y habilidades de sus colaboradores con la visión y el objetivo de la empresa. Como así también, estar a la vanguardia en las nuevas prácticas de gestión de personas para asegurar el éxito organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencia.*

Barcelona, España: Ediciones Granica.

Alles, M. (Ed. 1). (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* Buenos

Aires, Argentina. Ediciones Granica.

Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de Competencias Gerenciales: Un Modelo Alternativo.*

Buenos Aires, Argentina. Ed. CengageLearning.

Baker, T. (2013). *The End of the Performance Review: A New Approach to Appraising*

Employee Performance. Londres, Reino Unido: Palgrave Macmillan.

Bohlander, G., SHERMAN, A. y SNELL, S. (Ed. 12). (2001). *Administración de Recursos*

Humanos. Mexico, Thomson Learning,

Capuano, A. (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias.* Invenio,

vol. 7, núm. 13, noviembre, pp. 139-150, Universidad del Centro Educativo

Latinoamericano Argentina. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3350817>

Chiavenato, I. (Ed. 5). (1994). *Administración de Recursos Humanos.* México, McGraw-

Hill.

Chiavenato, I. (Ed.8). (2007): *Administración de Recursos Humanos*. México, McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002): *Gestión del Talento Humano*, México, McGraw-Hill.

Gil Flores, J (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Facultad de Educación. UNED. Educación XXI. 10, 2007, pp. 83-106

Guía para gerentes (2000). *Gestión del desempeño basado en competencias*. Washington D.C, Estados Unidos. Organización panamericana de la salud.

Hartle, F. (1993). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Madrid. Editorial Deusto. Recuperado de <https://www.avatarconsultores.com.mx/wp-content/uploads/2013/07/Evaluaci%C3%B3n-por-competencias.pdf>

Jiménez Galán, Y., González Ramírez, M., Hernández Jaime, J. (2010). *Modelo360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje)*. Innovación Educativa, Octubre-Diciembre, pp 43-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1794/179420770003/>

Leal, A. (coord.) (2004), *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid. España. Pirámide.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia. McGraw. Hill.

Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos.* , Madrid. Díaz de Santos

Vargas H, J. (2001). *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización.* Revista Iberoamericana de Educación. (2001: p. 4). Recuperado de www.rieoei.org/deloslectores/186Vargas.PDF

Spencer, L. M. y otros (1992). *Competency Assessment Methods*; History and state of the art. Boston: Hay/McBer Research Press. Recuperado de <http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-824/Documento.pdf>

Spencer y Spencer (1993). *Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior.* Nueva York, Estados Unidos. John Wiley & San, Inc.

Spencer, L. M. y Spencer. S. M.(1993). *Competence at work. Models for superior performance.* Nueva York: Wiley & Sons. Recuperado de <http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-824/Documento.pdf>

Tejada Z, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias.* Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/9404>

Teijeiro, P., Biedma-Ferrer, J. M. (2013). *La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 10, pp 1-18.

Verderber, R., Verderber, K., Sellnow, D. (Ed. 14). (2015) *¡Comunícate!*. Recuperado de <https://issuu.com/cengagelatam/docs/verderver11>

ANEXOS

LOGO	FORMULARIO Evaluación del Desempeño Laboral	A-R2-F1
		REVISIÓN: 01
		PAGINA:

NO MANDOS		
Apellido y Nombre:		Empresa:
Fecha:		Sector:
Evaluador:		Puesto:
RESUMEN DE RESULTADOS		
Índice	Competencias	Nivel
1	Compromiso	
2	Apertura al aprendizaje	
3	Iniciativa	
4	Trabajo en equipo	
5	Atención al cliente	
6	Adaptabilidad/ flexibilidad	
NIVEL GENERAL		
Plan de Trabajo		
Comentarios del Colaborador		

Firma empleado

Firma evaluador

La imagen adjunta a continuación es una print screen de la encuesta web desarrollada para evaluar el nivel de satisfacción del personal en relación a la evaluación de desempeño (EDD) 2018.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN- EDD 2018

1. DATOS GENERALES

1. ¿A qué Unidad de Negocio perteneces? (*)

AIRPORT

INTERNATIONAL

TRANSPORT

2. ¿Cuál es tu actual grupo de trabajo? (*)

AC

AM

AF/KL

CM

DL

EK

ET

LH/WK

TK

UA

NZ

ADMINISTRACIÓN

ASISTENCIAS

CARGAS

SALÓN VIP

OPERACIONES

TRANSPORTE

3. ¿Qué puesto desempeñas? (*)

Agente

Coordinador de transporte

Despachante de aeronave

Recepcionista de salón

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN- EDD 2018

2. TU SATISFACCIÓN CON LA NUEVA EVALUACIÓN

4. ¿Cuál fue el NIVEL GENERAL por ti alcanzado? (*)

A+	A	B	C
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Considerando la evaluación de desempeño anterior ¿Cuán satisfecho estás con la nueva evaluación de desempeño? (*)

Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Considerando tu experiencia con la nueva evaluación de desempeño, indicanos tu nivel de satisfacción con las siguientes frases: (*)

	Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Siento que la nueva evaluación de desempeño ha contribuido a planificar mi desarrollo profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que tras la evaluación quedaron evidenciados mis puntos laborales fuertes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que tras la evaluación quedaron evidenciadas mis oportunidades de mejora profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que esta nueva evaluación le permitió a mi superior directo analizar mi desempeño de forma objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que esta nueva evaluación cubre los principales aspectos de mi desempeño laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muchas gracias por tu tiempo. Tu opinión nos ayuda a seguir mejorando.

< ANTERIOR

FINALIZAR >

Manual de Competencias

COMPETENCIAS PARA MANDOS (Con personal a cargo).....	2
Compromiso.....	2
Negociación y administración de conflictos.....	2
Liderazgo.....	3
Satisfacción del Cliente.....	4
Comunicación Efectiva	5
 COMPETENCIAS PARA NO MANDOS (Sin personal a cargo).....	 6
Compromiso.....	6
Apertura al Aprendizaje	6
Iniciativa.....	7
Trabajo en equipo.....	8
Atención al Cliente.....	8
Adaptabilidad / Flexibilidad.....	9
 COMPETENCIAS PERSONAL COMERCIAL	 10
Compromiso.....	10
Trato con el cliente.....	10
Relaciones interpersonales.....	11
Proactividad	11
Autonomía.....	12

COMPETENCIAS PARA MANDOS (Con personal a cargo)

Compromiso

Es sentir como propios los objetivos de la organización, cumpliendo con las responsabilidades asumidas. Implica apoyar e instrumentar las decisiones tomadas por los superiores y/o la Dirección.

OBSERVABLES

- Disponibilidad horaria.
- Presencia física ante el grupo en situaciones de contingencia / crisis, aun cuando fuese fuera de su horario habitual.
- Asistencia total a reuniones y capacitaciones.
- Propuesta de Acciones Correctivas & Control / Seguimiento de Acciones implementadas (vía mail, notificaciones, Boletines)
- Presencia activa en todos los horarios en los que se desarrolle la operación.

A+	Evidencia sólida alineación a los objetivos de la organización. Apoya e instrumenta todas las decisiones tomadas por los superiores y/o la Dirección. Supera las expectativas de su posición convirtiéndose en un referente.
A	Cumple con las responsabilidades de su posición. Generalmente apoya e instrumenta las decisiones tomadas por los superiores y/o la Dirección. Comprende los objetivos de la organización y actúa en consecuencia
B	Cumple con las responsabilidades básicas de su posición pero es inconstante para apoyar e instrumentar las decisiones requeridas por los superiores y/o la Dirección.
C	Cumple con sus responsabilidades deficientemente. Demuestra escaso o nulo apoyo a la instrumentación de decisiones derivadas de superiores y/o la Dirección. No logra alinearse a los objetivos y requerimientos de la empresa..

Negociación y administración de conflictos

Es la capacidad de acordar acciones efectivas con la otra parte sobre la resolución de un conflicto dado, con el propósito de cumplir los objetivos propios y mejorar la relación.

OBSERVABLES

- Llegar a un acuerdo que no llegue a consecuencias graves con el cliente.
- Que no escalen los conflictos porque se resolvieron en el nivel correspondiente.
- Identificación de conflictos, conocimiento cabal del grupo de trabajo y prevención de posibles conflictos.
- Gestión apropiada de los conflictos.
- Si escala el conflicto, propone soluciones.

- Llegar a un acuerdo con el cliente para satisfacer la necesidad y cumplir los objetivos de la empresa.

A+	Cuenta con sólida capacidad para identificar potenciales situaciones de conflicto; se anticipa para abordarlas. Trabaja rápidamente proponiendo y ejecutando las medidas correctivas o de ajuste necesaria para evitar la formalización de situaciones adversas. Trabaja activamente para mejorar las relaciones, identificar y satisfacer necesidades del grupo, el cliente y la empresa. Siempre logra el acuerdo de partes.
A	Evidencia conocimiento adecuado del grupo de trabajo, al igual que de los requerimientos y necesidades de CrossRacer y los clientes. Generalmente logra identificar potenciales conflictos, los aborda y gestiona para evitar escalamiento. Ante situaciones adversas, suele proponer opciones de abordaje o alternativas para solucionarlas. Frecuentemente logra establecer acuerdos con los clientes para satisfacer sus necesidades y cumplir con los objetivos de la empresa. Su proceder deriva en mejora permanente de las relaciones
B	Habitualmente logra establecer acuerdo entre posiciones opuestas y que los conflictos no escalen. Aun así, presenta algunas dificultades para comprender cabalmente el alcance de los requerimientos del grupo de trabajo, el cliente y CrossRacer. En oportunidades no logra identificar conflictos a tiempo, pero trabaja activamente para resolverlo. Ante situaciones adversas, le resulta dificultoso proponer opciones de abordaje o resolución.
C	Frecuentemente presenta dificultades para lograr acuerdo entre partes; y para fijar acciones efectivas que viabilicen el cumplimiento de objetivos y el fortalecimiento de relaciones. En reiteradas oportunidades no logra identificar a tiempo potenciales conflictos. Le resulta difícil visualizar opciones de abordaje o proponer acciones correctivas. El déficit en su proceder suelen ocasionar que los conflictos no se resuelvan en el nivel correspondiente; repercutiendo negativamente en el grupo, el cliente y/o la empresa.

Liderazgo

Es la capacidad para orientar la acción del equipo en una dirección determinada y dirigirlo. Implica el deseo de guiar a los demás, motivar e inspirar confianza, defender o enmarcar creencias e ideas.

OBSERVABLES

- Se lo sigue naturalmente
- Genera Respeto
- Consigue Compromiso
- Motiva
- Logra cohesión y sinergia en el grupo.
- Desafía y confronta la posición de la autoridad, transmitiendo las ventajas y desventajas y no adhiriendo automáticamente.
- Desarrolla a su equipo para que esté en condiciones de alcanzar resultados.

A+	Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros del equipo, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento. Frente a todo tipo de circunstancias asume un rol de apoyo e inspiración. Su actuar genera que los colaboradores lo sigan naturalmente. Evidencia disposición para confrontación constructiva; para dialogar con su superior sobre ventajas y desventajas de situaciones, propuesta, objetivos etc.
A	Evidencia capacidad para orientar la acción del equipo y para alcanzar los objetivos propuestos. Cuenta con deseo de guiar, desarrollar, motivar e inspirar a los demás. Frecuentemente asume una dirección fuerte y efectiva. Globalmente logra cohesión y sinergia en el grupo. Por lo general, los miembros de los equipos lo respetan y lo siguen.
B	Expresa deseos de guiar, desarrollar, motivar e inspirar a los demás; por lo que actúa consecuentemente. Presenta capacidad para orientar la acción del equipo en pos de alcanzar los objetivos propuestos; aunque frecuentemente evidencia dificultades para lograr la cohesión y sinergia global del grupo. Los miembros del equipo lo respetan pero no logra generar que lo sigan naturalmente. Expresa ideas y creencias a su superior solo cuando está convencido de que no encontrará marcada resistencia por parte del mismo.
C	Expresa deseos de guiar a los demás, motivarlos e inspirar confianza; pero en ocasiones evidencia dificultades para transmitir y orientar la acción del equipo hacia un objetivo definido. Frecuentemente presenta dificultades para desarrollar a sus colaboradores, lograr la cohesión y/o la sinergia del equipo. Le cuesta defender o enmarcar creencias o ideas personales frente a la gerencia/ Dirección; presenta tendencia a la adhesión automática.

Satisfacción del Cliente

Implica esforzarse por conocer y resolver los requerimientos de los clientes mejorando servicios y procesos.

OBSERVABLES

- Buena relación con el gerente local.
- El cliente canaliza los pedidos a través del KAM.
- El cliente se siente escuchado.
- Analizar requerimientos de los clientes, entregando una respuesta apropiada en tiempo y forma.
- Consensuar con la Gerencia aquellos requerimientos que pudieran tener un potencial impacto económico en CrossRacer.

A+	Ejerce una amplia y decidida influencia en los miembros del equipo, inspirándolos y motivándolos hacia metas de alto rendimiento. Frente a todo tipo de circunstancias asume un rol de apoyo e inspiración. Su actuar genera que los colaboradores lo sigan naturalmente. Evidencia disposición para confrontación constructiva; para dialogar con su superior sobre ventajas y desventajas de situaciones, propuesta, objetivos etc.
A	Logra establecer un vínculo cercano, efectivo y eficiente con el cliente. Conoce sus necesidades y le ofrece respuestas ajustadas a sus necesidades. Generalmente analiza los requerimientos de los clientes y les entrega una respuesta apropiada en tiempo y forma. Si es necesario, realiza previo consenso con sus superiores para asegurar respuestas eficientes.

B	Evidencia interés por conocer y cumplir con los requerimientos de los clientes. En la mayoría de los casos logra ofrecer respuestas apropiadas en tiempo y forma a las necesidades de los mismos; aun así, no logra consolidar la relación con él. En oportunidades presenta dificultades para el correcto análisis de los requerimientos, o en la evaluación del impacto operativo y comercial del mismo.
C	Presenta disposición inconstante para conocer y resolver los requerimientos de los clientes; al igual que para fortalecer su relación con él. En oportunidades, dicho proceder afecta la calidad del servicio, la ejecución de los procesos y la correcta utilización de los canales pensados para la viabilización de las necesidades de los clientes

Comunicación Efectiva

Capacidad de expresar las propias ideas y entender la de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.

OBSERVABLES

- Recibe e interpreta con claridad los mensajes emitidos por la gerencia.
- Se preocupa porque él y su equipo tengan la información requerida para cumplir con las tareas asignadas.
- Da feedback a su equipo.
- Maneja adecuada y oportunamente, los diferentes instrumentos de comunicación.
- Mantiene informado a los gerentes, transmitiendo información relevante para la toma de decisiones.

A+	Evidencia sólida capacidad para expresar sus propias ideas y para entender a los demás de manera clara y efectiva. Siempre se asegura la correcta comprensión del mensaje recibido o emitido. En toda instancia de comunicación (verbal o no verbal) presenta control del contenido emocional y racional. Trabaja activamente para asegurar y viabilizar el acceso a información relevante en todos los sentidos.
A	Presenta capacidad para expresar las propias ideas y para entender la de los demás de manera clara y efectiva. Generalmente logra viabilizar la información en todos los sentidos, transmitiendo datos relevantes de manera oportuna (ya sea para con sus colaboradores, como para con el cliente o CrossRacer). Evidencia marcada capacidad para recibir e interpretar los mensajes de la gerencia; y para manejar adecuadamente los instrumentos comunicacionales. Tanto su comunicación verbal como no verbal habitualmente evidencia manejo de contenido emocional y racional.
B	Presenta capacidad para expresar las propias ideas y generalmente logra entender a los demás de manera clara y efectiva. Por lo general logra viabilizar la información en todos los sentidos, transmitiendo datos relevantes; aunque no siempre lo hace de manera oportuna. En escasas oportunidades presenta dificultades para interpretar cabalmente los mensajes de la gerencia o su superior. Ocasionalmente se generan desviaciones o situaciones adversas producto de deficiencias comunicacionales.
C	Suele presentar dificultades para expresar las propias ideas y entender la de los demás de manera clara y efectiva. Transmite información relevante, pero en oportunidades lo realiza a destiempo u omite a algún receptor afectado a la novedad. Maneja diferentes canales de comunicación y realiza feedback, pero no siempre logra ser asertivo con el mensaje. Eventualmente pasa por alto realizar consultas para asegurarse la comprensión cabal del mensaje recibido o enunciado.

COMPETENCIAS PARA NO MANDOS (Sin personal a cargo)

Compromiso

Es sentir como propios los objetivos de la organización, cumpliendo con las responsabilidades asumidas. Implica apoyar e instrumentar las decisiones tomadas por los superiores y/o la Dirección.

OBSERVABLES

- Cumple con los procedimientos (Credencial, grooming, vestimenta, licencias, plazos para avisos, modalidad de contacto, etc.)
- Presenta disponibilidad para quedarse y colaborar en cancelaciones, demoras, o períodos de vacaciones/ licencias.
- Presenta disponibilidad para participar en actividades (cursos, capacitaciones reuniones, etc.) requeridas por empresa / cliente fuera del rango horario habitual.

A+	Evidencia sólida alineación a los objetivos de la organización. Apoya e instrumenta todas las decisiones tomadas por los superiores y/o la Dirección. Supera las expectativas de su posición convirtiéndose en un referente.
A	Cumple con las responsabilidades de su posición. Generalmente apoya e instrumenta las decisiones tomadas por los superiores y/o la Dirección. Comprende los objetivos de la organización y actúa en consecuencia
B	Cumple con las responsabilidades básicas de su posición pero es inconstante para apoyar e instrumentar las decisiones requeridas por los superiores y/o la Dirección.
C	Cumple con sus responsabilidades deficientemente. Demuestra escaso o nulo apoyo a la instrumentación de decisiones derivadas de superiores y/o la Dirección. No logra alinearse a los objetivos y requerimientos de la empresa..

Apertura al Aprendizaje

Intento de ampliar su entrenamiento (práctico, teórico o de comportamiento) en su área de trabajo y/o en diversas áreas. Encara errores como oportunidades, demostrando un alto grado de exigencia intelectual.

OBSERVABLES

- Apertura para incorporar nuevos conocimientos, procedimientos y lineamientos de la empresa o el cliente.
- Interés por aplicar los nuevos conocimientos adquiridos (conocimientos impartidos por CrossRacer o por externos).
- Presenta interés para evacuar dudas o realizar consultas.
- Trabaja activamente sobre oportunidades de mejora de su perfil profesional/ rol.

A+	Tiene gran capacidad de aprender e incorporar nueva información. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje (que siempre está sobre el promedio). Aplica los conocimientos adquiridos en todos los ámbitos.
A	Tiene muy buena capacidad para aprender e incorporar nueva información. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje sino también de la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y/o conocimiento. Aplica los conocimientos adquiridos en algunas circunstancias.
B	Incorpora nueva información, siempre que la misma le sea directamente impartida; y aplica parte de lo aprendido.
C	Tiene escaso interés para aprender; se limita a los contenidos impartidos. No aplica nuevos conocimientos.

Iniciativa

Implica rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades asociadas a su rol, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

OBSERVABLES

- Busca activamente posibles respuestas a problemas o situaciones cotidianas.
- Anticipa posibles conflictos, prevé opciones.
- Se propone activamente para realizar tareas, funciones o desarrollar nuevas habilidades.

A+	Anticipa problemas o dificultades en la operación diaria. Toma rol activo ante todas las situaciones de contingencia. Siempre busca activamente opciones para la resolución de desviaciones o conflictos. Propone mejoras pertinentes y ajustadas para los objetivos del servicio/ la cuenta.
A	Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día. Es proactivo para resolver dificultades, no espera a consultar a toda la línea jerárquica aspectos operativos de su conocimiento. Detecta oportunidades de mejora y propone opciones para el abordaje.
B	Logra resolver dificultades o problemas cotidianos; pero en ocasiones muestra poca autonomía para la toma de decisión sobre situaciones concernientes a su rol y de su conocimiento. Propone oportunidades de mejora, pero siempre sobre problemas concretos a resolver.
C	Solo tiene autonomía en situaciones seguras o con poco margen de error. Evidencia dificultades para resolver problemas menores, generando en ocasiones, agravamiento en situaciones de conflicto. Presenta dificultad para incluir variables del momento. En escasas oportunidades propone mejoras.

Trabajo en equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

OBSERVABLES

- Evidencia actitud integradora para con todos los miembros del equipo
- Comparte información, conocimientos y experiencias desde una posición constructiva.
- Colabora en momentos claves en pos del objetivo común
- Ofrece conocimientos o el tiempo propio disponible en función del otro.

A+	Toma rol activo en momentos claves para el grupo; antepone siempre el bien común por sobre sus intereses personales. Presenta sólidas habilidades para las relaciones interpersonales. Es siempre consciente de la repercusión de sus acciones en el clima laboral y en el logro de los objetivos del equipo.
A	Participa en metas de bien común. No antepone intereses personales sobre los objetivos del grupo; aunque no siempre es consciente de los efectos de sus acciones en el éxito del equipo.
B	Colabora en las actividades cotidianas concernientes a objetivos en común. Aun así, requiere lineamientos de otros para colaborar en momentos clave. No es consciente del efecto de sus acciones respecto al impacto en el equipo.
C	Presenta actitud competitiva o desinteresada para con los miembros del grupo. Generalmente antepone sus intereses personales por sobre los objetivos comunes del equipo.

Atención al Cliente

Es la actitud y aptitud para cumplir los lineamientos de excelencia que propone el cliente; y para llevarlos a la práctica de manera efectiva y eficiente. Implica contar con habilidades para la resolución de conflictos, empatía e interés personal para la resolución de problemas.

OBSERVABLES

- Evidencia capacidad para liderar o dominar la comunicación en situaciones de conflicto.
- Presenta interés personal para cumplir con los protocolos y procedimientos de las aerolíneas/ clientes.
- Calidad del vínculo con el cliente (Sonrisa, calidez, lenguaje corporal, cordialidad, amabilidad etc.)
- Evidencia rápida ejecutividad para el chequeo/ atención eficiente de pasajeros/carga

- Da respuesta efectiva y oportuna a las necesidades del cliente.
- Recibe reconocimientos del cliente (verbales o por escrito)

A+	Cumple siempre con los lineamientos de excelencia solicitados por el cliente de manera efectiva y eficiente. Ofrece soluciones creativas ante problemas. Es sumamente empático y lidera activamente todas las situaciones conflictivas.
A	Generalmente cumple con los lineamientos de excelencia propuestos por el cliente. Tiene conocimientos para dar respuesta a los problemas. Colabora con situaciones conflictivas y contingencias. Logra establecer vínculo empático con el cliente/ pasajero
B	Generalmente cumple con los lineamientos exigidos por el cliente, pero en oportunidades se demora (por demás) en las resoluciones de problemas y conflictos. Ocasionalmente evidencia dificultades para ser empático.
C	Es reticente a seguir todos los lineamientos requeridos por el cliente para el trato con los pasajeros. No alcanza los resultados de manera efectiva. Presenta marcadas dificultades para ser empático y/o liderar situaciones de conflicto.

Adaptabilidad / Flexibilidad

Apertura para revisar conceptos y posiciones; disposición para escuchar nuevas ideas y para considerarlas. Implica la comprensión de los cambios necesarios (y la voluntad de reorganizarse) ante nuevos hechos o demandas; evidencia tolerancia a la frustración.

OBSERVABLES

- Presenta apertura al cambio en el servicio o los procedimientos.
- Participa activamente en las implementaciones o cambios (ya sea de CrossRacer o del cliente)
- No ve resentida su motivación personal o performance en función a las modificaciones implementadas.
- Escucha y analiza con perspectiva positiva las ideas de cambio.
- Toma el cambio como oportunidad.

A+	Participa activamente de todas las implementaciones o cambios, dado que lo considera como una oportunidad. Muestra plena disposición para escuchar nuevas ideas y realizar todos los cambios personales que sean necesarios para la adaptación requerida. Nunca ve resentida su motivación personal o performance ante las nuevas implementaciones.
A	Adopta cambios de manera oportuna y pertinente. Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios que la organización solicita. Realiza los ajustes necesarios a las nuevas tendencias con el fin de que no se vea resentida su performance; puede ver el cambio como una oportunidad.
B	Logra adoptarse a los cambios necesarios y ajusta su comportamiento según lo requerido, pero participa pasivamente de las implementaciones. Presenta apertura para revisar conceptos y posiciones, pero en reiteradas oportunidades su adaptación resultar más lenta de lo esperado.
C	Suele resistirse a los cambios por lo que pocas veces se adapta a lo solicitado. Le resulta difícil considerar los cambios como oportunidades. En oportunidades puede evidenciar baja tolerancia a la frustración.

COMPETENCIAS PERSONAL COMERCIAL

Compromiso

Es sentir como propios los objetivos de la organización, cumpliendo con las responsabilidades asumidas. Implica apoyar e instrumentar las decisiones tomadas por los superiores y/o la Dirección.

OBSERVABLES

- Muestra predisposición para cumplir con los lineamientos y objetivos de la Unidad de Negocio
- Muestra actitud positiva y dispuesta para cumplir con los requerimientos de la empresa
- Participa activamente en las actividades propuestas por la empresa: reuniones, capacitaciones, cursos etc.

A+	Evidencia sólida alineación a los objetivos de la organización. Apoya e instrumenta todas las decisiones tomadas por los superiores y/o la Dirección. Supera las expectativas de su posición convirtiéndose en un referente.
A	Cumple con las responsabilidades de su posición. Generalmente apoya e instrumenta las decisiones tomadas por los superiores y/o la Dirección. Comprende los objetivos de la organización y actúa en consecuencia
B	Cumple con las responsabilidades básicas de su posición pero es inconstante para apoyar e instrumentar las decisiones requeridas por los superiores y/o la Dirección.
C	Cumple con sus responsabilidades deficientemente. Demuestra escaso o nulo apoyo a la instrumentación de decisiones derivadas de superiores y/o la Dirección. No logra alinearse a los objetivos y requerimientos de la empresa.

Trato con el cliente

Capacidad para comprender las necesidades de cada cliente y para lograr satisfacerlas. Ofrece respuestas ajustadas a la demanda y las necesidades financieras u operativas del mismo.

OBSERVABLES

- Logra comprender las necesidades de los clientes: financieras, operativas, comerciales, etc.
- Busca y ofrece opciones para lograr la concreción de oportunidades comerciales.
- Brinda respuestas eficientes, veloces y de calidad para concretar operaciones.

A+	Muestra sólida capacidad para comprender las necesidades de todos los clientes. Siempre busca activamente alternativas para satisfacer y superar las expectativas de los mismos. Ofrece, en todos los casos, respuestas eficientes y eficaces.
----	--

A	Logra comprender las necesidades de los clientes y generalmente ofrece opciones ajustadas a los requerimientos de los mismos. Media, en todos los casos, respuestas eficaces.
B	Logra comprender las necesidades de los clientes pero no siempre logra satisfacer sus requerimientos. En oportunidades sus respuestas no llegan en tiempo y forma.
C	Presenta dificultad para comprender las necesidades de los clientes. En oportunidades sus respuestas no responden a los requerimientos del cliente, lo que ocasionalmente genera la no concreción del negocio.

Relaciones interpersonales

Capacidad para establecer relaciones armónicas y constructivas (con pares y clientes) que permitan: el desarrollo laboral cotidiano, el fortalecimiento de redes de contacto y alcanzar óptimos resultados.

OBSERVABLES

- Establece conversaciones certeras, francas y constructivas con pares y superiores.
- Toma rol activo en capacitaciones, reuniones y actividades.
- Toma la iniciativa para establecer conversaciones productivas y oportunas (tiempo y forma)
- Propone espacios de conversación e intercambio de ideas.
- Presenta iniciativa para realizar seguimiento con clientes; al igual que para mantener vínculo constante con los mismos.
- Tiene conocimiento y alcance en diferentes niveles de las organizaciones con los clientes que le permiten ampliar oportunidades de mejora y alcance de respuesta.
- Establece contacto cotidiano con diferentes clientes (locales o externos) para fortalecer y ampliar su red.

A+	Presenta marcada capacidad para establecer relaciones armónicas y constructivas con pares y clientes. Siempre toma la iniciativa para generar y consolidar vínculos interpersonales; permanentemente trabaja y desarrolla su red de contacto. En ningún caso permite que sus emociones o afinidades interpersonales afecten su objetividad laboral.
A	Generalmente establece relaciones armónicas y constructivas con pares, compañeros y superiores. Generalmente toma la iniciativa para generar y consolidar vínculos interpersonales. Periódicamente fortalece su red de contactos de manera objetiva, asegurando los resultados esperados para su posición
B	Generalmente establece relaciones interpersonales constructivas y armónicas. Pero en ocasiones, sus emociones o afinidades interpersonales pueden interferir en su objetividad laboral; condicionando la frecuencia o calidad del contacto con colegas y/o clientes.
C	Logra establecer relaciones interpersonales con pares, superiores y clientes pero en oportunidades sus emociones o afinidades afectan su objetividad laboral. Evidencia dificultades para tomar la iniciativa, establecer o propiciar espacios de conversación con los otros.

Proactividad

Tendencia a prever y planear con antelación actividades o acciones que minimicen riesgos y que garanticen el cumplimiento efectivo de objetivos. Implica también la iniciativa para buscar y ofrecer opciones alternativas y creativas que permitan minimizar el impacto de situaciones desfavorables, en pos de revertir la situación.

OBSERVABLES

- Investiga y busca información asociada al mercado actual y su coyuntura actual y futura (market intelligence).
- Realiza seguimiento a cotizaciones u oportunidades comerciales.
- Indaga e identifica factores que afectan la no concreción de los negocio.
- Actúa activamente sobre factores desfavorables para la concreción del negocio y ofrece alternativas ajustadas a las necesidades de cada cliente.
- Busca y utiliza toda la información disponible proveniente de diferentes canales para ampliar oportunidades.

A+	Permanente y activamente buscar información de mercado; utiliza las herramientas y toda la información generada, y en su poder, para revertir situaciones adversas y para generar oportunidades comerciales. Es sólido en el seguimiento y el contacto con los clientes, siempre logra concretar los negocios.
A	Constantemente investiga y busca información del mercado. Utiliza activamente la información resultante para revertir situaciones desfavorables o para generar oportunidades. Es constante en el seguimiento de todos los canales comerciales para lograr la concreción del negocio.
B	Da respuesta a los clientes, aunque no siempre hace investigaciones de mercado. En ocasiones no realiza el seguimiento por los diversos canales.
C	Presenta marcada inconstancia para realizar investigaciones de mercado. Muestra actitud pasiva ante los contactos de los clientes y solo se ajusta a responder sus consultas. En escasas oportunidades ofrece opciones alternativas orientadas a concretar el negocio.

Autonomía

Predisposición para realizar análisis de situaciones (correctivas o de mejora), para tomar decisiones (según alcance de su función) alineadas con los parámetros de la unidad de negocio, sin realizar consultas a toda la línea jerárquica. Lo que permite crear nuevas oportunidades con el objetivo de mejorar y optimizar los resultados.

OBSERVABLE

- Ejecuta acciones correctivas / mejora ante situaciones de importancia comercial.
- Realiza consultas pertinentes (dependiendo el grado de impacto según análisis de efecto o consecuencia) con la línea de mando.
- Analiza y aporta conclusiones (a los superiores) cuando las acciones a realizar excedan el alcance de su función.
- Iniciativa para resolver situaciones de contingencia vinculadas a su rol.
- Predisposición para proponer cambios, que resulten en avances, ante situaciones cotidianas o excepcionales.

A+	Evidencia sólida disposición para analizar situaciones y proponer acciones correctivas o de mejora. Tiene claros los lineamientos de la empresa, por lo que en todos los casos, busca dar respuesta a las necesidades por sus propios medios. Cuando la situaciones o consecuencias exceden su margen de acción, eleva a sus superiores datos y conclusiones; acompaña siempre información de respaldo con aporte de ideas para su resolución
A	Tiene claros los lineamientos de la empresa lo que lo lleva a tomar decisiones con criterio propio de manera adecuada. No requiere realizar consultas a la línea jerárquica sobre aspectos relacionados a su función. Presenta iniciativa para realizar situaciones, sacar conclusiones, aportar ideas, o ejecutar acciones correctivas de ser necesario.
B	Presenta dudas sobre los lineamientos de la empresa, lo que en oportunidades lo lleva a titubear al momento de tomar decisiones. Frecuentemente espera directivas de su superior para actuar, evidenciando falta de fluidez en el desarrollo de su función. No siempre presenta iniciativa para efectuar acciones correctivas.
C	Conoce los lineamientos de la empresa, pero en escasas oportunidades los utiliza para dar respuesta a situaciones cotidianas asociadas a su función. Presenta actitud pasiva ante situaciones adversas y espera generalmente las indicaciones de su superior para actuar. En oportunidades, este accionar lo lleva a obstaculizar la concreción de oportunidades comerciales o de mejora.