

Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Contaduría



**Evaluación de Desempeño con base en las competencias
requeridas. Departamento de Gestión de Gente.
Alimentos Polar Comercial-Planta Cumana.
Cumaná- estado Sucre. Año 2011**

Asesor académico:

Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz

Autores

Landa, Edgar

Patiño, Robert

**Trabajo de investigación presentado como requisito parcial de la
asignatura Curso Especial de Grado para optar al título de Licenciado
en Contaduría**

Cumaná, Agosto 2011



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**Evaluación de Desempeño con base en las competencias requeridas.
Departamento de Gestión de Gente. Alimentos Polar Comercial –
Planta Cumaná. Cumaná, estado Sucre. Año 2011**

Autores:

Landa, Edgar
Patiño, Robert

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los dieciséis días del mes de agosto de 2011.

Prof. MSc. Cándida Cabello Díaz
Jurado Asesor
C.I. 5.187.997

Licda. Diana Benítez
Jurado
C.I. 13.630.989

ÍNDICE

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	iii
LISTA DE TABLAS	v
LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE GRAFICOS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I . Planteamiento y Metodología de la Investigación	
1.1 Planteamiento del Problema	9
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo General	15
1.2.2Objetivos Específicos	15
1.3 Justificación.....	16
1.4 Marco Metodológico.....	18
1.4.1 Diseño de Investigación.	18
1.4.2 Nivel de Investigación.	19
1.4.3 Población y Muestra.....	19
1.4.4 Fuentes de información.....	20
1.4.5 Técnicas de recolección de información	20
1.4.6 Técnicas de procesamiento, análisis, interpretación y presentación de la información.....	21
CAPITULO II . Información Institucional de Alimentos Polar Planta Cumaná	
2.1 Reseña Histórica.	23
2.2 Misión de la Empresa.....	26
2.3 Visión de la Empresa	27
2.4 Valores de la Empresa.....	27
2.5 Funcionamiento de la Empresa.	28
2.6 Ubicación Geográfica de la Empresa.....	29
2.7 Roles y Responsabilidades de la Gerencia.	30
2.8 Organigrama del Departamento de Gestión de Gente	32
Capítulo III . Marco Teórico	
3.1. Origen de las Competencias	32
3.2. Definición de Competencias	34
3.3. Clasificación o Esquema de Competencias	35
3.3.1. Competencias Cardinales	36
3.3.2. Competencias Específicas Gerenciales.....	37
3.3.3. Competencias Específicas por Área.	37
3.4 Gestión por Competencias.....	38
3.4.1 El rol de los directivos en la definición del Modelo de Competencias.....	39
3.4.2 Modelo de Gestión por Competencias.....	40
3.4.3 Aplicación del Modelo	44
3.4.4 Cómo aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la Gestión por Competencias.	45

3.5. ¿Por qué evaluar el desempeño?	47
3.6 Evaluar el desempeño en un esquema de competencias	48
3.7 Evaluación de 180° o 180° feedback	48
3.7.1 ¿Qué es una Evaluación 180°?	48
3.7.2. Proceso de Evaluación de 180°	49
3.7.3 Evaluadores 180°	50
3.7.3.1 Posibles evaluadores	51
3.7.3.2 Entrenamiento a los Evaluadores	51
3.7.4 La devolución al participante o feedback a los evaluados	53
3.7.5 Como deben presentarse los informes de la evaluación 180°	53
Capitulo IV . Evaluación 180° realizada en Alimentos Polar, Planta-Cumaná	
4.1 Herramienta 180°	54
4.1.1 Proceso de identificación de evaluados y evaluadores	55
4.1.2 Competencias utilizadas para la evaluación 180°	59
4.1.3 Planilla de Evaluación utilizada en la Evaluación 180°	59
4.2 Manual de Instrucción para los Evaluadores 180°	61
4.3 Resultados obtenidos en la Evaluación 180°	65
4.3.1 Analista de Gestión de Gente del Área de Aprendizaje	66
4.3.2 Analista de Gestión de Gente del Área de Movilidad	70
4.3.3 Analista de Gestión de Gente del Área Laboral	73
4.3.4 Analista de Gestión de Gente del Área de Reconocimiento y Competitividad	76
4.3.5 Analista de Gestión de Gente del Área de Bienestar Social	79
4.3.6 Resultados de las evaluaciones de los 5 Analistas de Gestión de Gente.	83
4.4 Informe de Resultados	86
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91
APÉNDICE	89

DEDICATORIA

A mis sobrinos Jonathan y Dana Pante, quienes son muy importantes para mí.

A mi madre Soledad Castro, fuente de amor, apoyo y bendición en mi vida y en mi carrera, por haber confiado en mí, quién con su esfuerzo y dedicación estuvo alentándome a seguir adelante, sin ti no hubiera sido posible este triunfo.

A mi padre Guillermo Landa, este éxito también es tuyo, por apoyarme y estar conmigo siempre, gracias por su gran apoyo y amistad.

A mi esposa Luz Castañeda, por apoyarme en todo momento, brindándome su amor incondicional para seguir adelante, por confiar en mí. Gracias por permitirme contar contigo siempre... Te Amo

Edgar Landa Castro

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a mi hija Sabrina Victoria, quien es la persona más importante de mi vida, y la que me da fuerzas para seguir adelante. Todos los esfuerzos que hago y las metas que me propongo son por ti. Te Amo....

A mi abuela Ángela Teresa Salmerón por ser tan especial para mí. Te quiero mucho.

A mi esposa Martha Rosa Patiño Mancini. Te Amo

A todos aquellos familiares que siempre han estado conmigo y me han demostrado su gran aprecio y cariño, especialmente a Luis Beltrán Rivero Rojas, Victoria Centeno, Lesbia Rivero, Robert Patiño, Juan Manuel Patiño, Estefany Patiño, Ángela María Patiño...

Robert Alberto Patiño Rivero

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios, que me permitió alcanzar la meta de ser un profesional, dándome la fuerza espiritual y física para alcanzarla.

A mis padres, Guillermo Landa y Soledad Castro que me proporcionaron su apoyo total y tuvieron fe en que podría terminar.

A mi tío Walter Castro, quien me brindó su amistad y apoyo, lo que me ayudó muchísimo a lo largo de este camino.

A mi esposa Luz Castañeda, quien me brindo todo su apoyo y comprensión durante este largo recorrido.

Un agradecimiento especial a mis compañeros de estudio, muy particularmente a Robert Patiño, Luis Marcano, Rosa Hernández, Noris Bell Díaz y Leonardo Ramos. Estas personas me brindaron su valiosa ayuda y me impulsaron siempre a continuar y sacar lo mejor de mí.

Para mi asesora Cándida Cabello que me orientó en el desarrollo de mi Trabajo de Grado, así como todo su apoyo incondicional y depositar su confianza en mí.

Edgar Landa Castro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y por brindarme las oportunidades y herramientas necesarias para alcanzar las metas que me he propuesto.

Mi mayor agradecimiento es para mi tío José Alberto Patiño Salmerón, ya que siempre ha estado conmigo y me impulsó a continuar la carrera, además de brindarme su apoyo, cariño y amistad.

A mi madre Lesbia Rivero, por darme la vida y brindarme el apoyo, confianza, y por siempre estar ahí cuando la he necesitado.

A mi abuela Ángela Teresa Salmerón, quien es una de las personas más importantes de mi vida, por estar conmigo, apoyarme y ser una madre para mí.

A mi padre Robert Patiño por ser un amigo y brindarme sus mejores consejos.

Un especial agradecimiento a mi esposa Martha Rosa Patiño Mancini por ser la persona que ha estado conmigo y me ha ayudado a superar los inconvenientes que se me presentaron a lo largo de mi carrera universitaria, brindándome su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos Juan Manuel y Estefany Patiño por siempre estar conmigo y apoyarme. A todas aquellas personas y familiares que me ayudaron y me brindaron su apoyo y confianza.

Para mi asesora Cándida Cabello que me orientó en el desarrollo de mi Trabajo de Grado

Robert Alberto Patiño Rivero

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1. Competencias Cardinales	36
Tabla N° 2. Competencias Específicas Gerenciales.....	37
Tabla N° 3. Competencias Específicas por Área	38
Tabla N° 4. Ejemplo de una Competencia abierta en grados	41
Tabla N°5. Relación de Evaluados y Evaluadores.....	58
Tabla N°6. Competencias de los A.G.G.....	59
Tabla N° 7. Manual de Instrucción para la evaluación	61
Tabla N° 8. Cuestionario de la Competencia Iniciativa	63
Tabla N° 9. Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Aprendizaje	66
Tabla N° 10. Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Movilidad ..	70
Tabla N° 11. Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Laboral	73
Tabla N° 12. Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Reconocimiento y Competitividad	77
Tabla N° 13. Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Bienestar Social.....	80
Tabla N° 14. Resultados de la Evaluación 180° de los 5 Analistas de Gestión de Gente.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Ubicación de APC Planta Cumaná	29
Figura N° 2. Organigrama del Departamento de Gestión de Gente.....	32
Figura N° 3. Metodología para implementar un modelo de Gestión por Competencias	40
Figura N° 4. Diccionario de Competencias	41
Figura N° 5. Esquema de Evaluación 180°	57
Figura N° 6. Planilla de Evaluación 180°	60

LISTA DE GRAFICOS

Grafico N° 1. Autoevaluación (AG.G. Área de Aprendizaje) Vs Evaluación de los Jefes	67
Grafico N° 2. Autoevaluación (AG.G. Área de Aprendizaje) Vs Evaluación de los Pares	67
Grafico N° 3. Evaluación 180° del Analista de Gestión de Gente del Área de Aprendizaje	69
Grafico N° 4. Autoevaluación (A.G.G. Área de Movilidad) Vs Evaluación de los Jefes	70
Grafico N° 5. Autoevaluación (A.G.G. Área de Movilidad) Vs Evaluación de los Pares	71
Grafico N° 6. Evaluación 180° del Analista del Gestión de Gente del Área de Movilidad	72
Grafico N° 7. Autoevaluación (A.G.G. Área Laboral) Vs Evaluación de los Jefes	74
Grafico N° 8. Autoevaluación (A.G.G. Área Laboral) Vs Evaluación de los Pares....	74
Grafico N° 9. Evaluación 180° del Analista del Gestión de Gente del Área Laboral	76
Grafico N° 10. Autoevaluación (A.G.G. Área de Reconocimiento y Competitividad) Vs Evaluación de los Jefes	77
Grafico N° 11. Autoevaluación (A.G.G. Área de Reconocimiento y Competitividad) Vs Evaluación de los Jefes	78
Grafico N° 12. Evaluación 180° del Analista del Gestión de Gente del Área de Reconocimiento y Competitividad	79
Grafico N° 13. Autoevaluación (A.G.G. Área de Bienestar Social) Vs Evaluación de los Jefes	80
Grafico N° 14. Autoevaluación (A.G.G. Área de Bienestar Social) Vs Evaluación de los Pares	81
Grafico N° 15. Evaluación 180° del Analista del Gestión de Gente del Área de Bienestar Social	82
Grafico N° 16. Comparación de la Evaluación 180° de los 5 Analistas de Gestión de Gente	84
Grafico N° 17. Evaluación 180° Consolidada de los 5 Analistas de Gestión de Gente	85

Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración
Departamento de Contaduría

Evaluación de Desempeño con base en las competencias
requeridas. Departamento de Gestión de Gente
Alimentos Polar Comercial -Planta Cumana
Cumaná- estado Sucre Año 2011



Autores Landa, Edgar
Patiño, Robert

Asesor: MSc. Cabello, Cándida
Fecha: Agosto, 2011

RESUMEN

El propósito de nuestra investigación fue implementar una Evaluación de Desempeño en el Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar Comercial -Planta Cumana para el año 2011 con el objetivo de analizar el grado de cumplimiento que se le da al Manual "Asignación de Grados de Competencia a Estratos Empresas Polar" el cual se está implementando en dicha empresa a partir del año 2008 y les fue elaborado por la consultora argentina Martha Alles, para ello elaboramos planillas de evaluación que permitieron valorar el desempeño de los cinco Analistas de Gestión de Gente de este departamento a través de las diez competencias que le son requeridas para ese puesto de trabajo en particular. Los evaluadores fueron los dos jefes del Departamento de Gestión de Gente y los Analistas de Gestión de Gente que se encargaron de evaluar a sus pares. Una vez culminado el plazo dado por los investigadores a los evaluadores y devueltas las herramientas de evaluación se procedió a procesar los resultados mediante un programa estadístico especializado y los resultados obtenidos permitieron determinar que los empleados del Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar, Planta Cumaná tienen desarrolladas las competencias que le son exigidas por el puesto en más del 85%, lo que nos hace concluir que el Manual de Asignación de Grados de Competencias a Estratos de Empresas Polar que les fue diseñado ha tenido éxito, por lo tanto, se puede concluir que el Recurso Humano en esta empresa es altamente competitivo y además, el objetivo de la organización de alinear a su personal con la estrategia de la empresa también se está cumpliendo.

INTRODUCCIÓN

La globalización afecta a las organizaciones, particularmente a las económicas, que suponen que el campo de acción para que estas desarrollen sus negocios o actividades principales se extienda por todo el mundo, entendiéndose que las fronteras de un determinado país ya no representan impedimento alguno para ellas. Esto se ha facilitado con los grandes avances en la comunicación, transporte y avances tecnológicos de todo tipo, en especial los avances informáticos. Todo esto nos da una idea de la facilidad que cuentan las organizaciones para el intercambio económico y el buen manejo de éstas en los diferentes mercados internacionales.

Ahora bien, debido a este fenómeno que predomina en las organizaciones mundiales, se entiende que el grado de competitividad entre éstas es mucho mayor en la actualidad, ya que en dichas organizaciones no sólo se preocupan por estar a la par de los diferentes competidores nacionales sino que también es un reto para ellas estar al nivel o sobrepasar los internacionales para alcanzar la cima económica, lo que las lleva a implementar elevados niveles de planificación y organización, utilizar la tecnología más avanzada y además contar con un recurso humano especializado, comprometido y competente en el desarrollo de su trabajo.

Visto de esta forma, nuestra investigación estuvo orientada en el estudio del recurso humano como factor preponderante en el desarrollo y éxito de las organizaciones, exactamente se analizaron las competencias que le son exigidas, por las organizaciones, a su personal para el mejor desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

Precisemos, antes que nada, que el termino competencias no es nada nuevo en las organizaciones, aunque si se puede decir que no ha tenido una

aplicación generalizada en el ambiente gerencial y que en la actualidad se ha difundido el uso de esta a mayor escala. Las competencias son características que poseen las personas que los hacen sobresalir por encima de los demás y le indican formas de cómo actuar y comportarse, que se manifiestan de una u otra manera en las diferentes situaciones que se le presentan, y que permanecen en ellas durante largos periodos de tiempo.

Existe una gran cantidad de autores que han estudiado las competencias y la mayoría de ellos coinciden en que éstas están compuestas por comportamientos o conductas sobresalientes que experimenta un individuo en el desarrollo de las actividades diarias de un puesto de trabajo. Dichas conductas o comportamientos sobresalientes lo hacen estar en un nivel superior, es decir, las competencias diferencian a un trabajador común que solo hace su trabajo de aquel que es capaz de ir más allá de lo requerido por el puesto y que lo convierte en el trabajador que toda organización desea tener dentro de su recurso humano.

Sin embargo, como ya se ha mencionado, las competencias no son una moda, ya que como teoría ésta ha venido evolucionando y desarrollándose desde mediados del siglo pasado cuando el estadounidense teórico-psicólogo experto en motivación David McClelland propone una nueva variable (*performance/Quality*) para entender la motivación, la primera variable la considero como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda variable como; la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Pero no es hasta el año 1973 cuando esta teoría suena con fuerza en los Estados Unidos, impulsándose debido a un estudio realizado por el propio McClelland el cual estuvo orientado a mejorar la selección de personal a través de la detección de aquellas características presentes en las personas que podrían predecir el éxito de su desempeño

laboral. Este estudio lo condujo a la búsqueda de muchas variables y es aquí donde surgen las competencias que permitían una mejor predicción del éxito laboral.

Las competencias continuaron evolucionando, ya que han sido muchos los autores que se han encargado de desarrollarlas, ellas han sido utilizadas para formular la Teoría de Gestión por Competencias. Existen dos enfoques o corrientes que podrían ser consideradas las principales al momento de hablar de Gestión por Competencias, aunque estos se diferencian en muchos aspectos, también pueden rescatarse algunos puntos que le son comunes. El primer enfoque, llamado anglosajón, el cual se basa en el contenido del puesto de trabajo y con la estrategia global de la organización, sus principales seguidores están de acuerdo con las teorías de McClelland. Este enfoque se orienta hacia las competencias genéricas o universales, lo cual está sustentado en el hecho de que en una organización de un mismo ramo son necesarias competencias similares, teniéndose en consideración que aumentar el rendimiento laboral es una de las vías más comunes para lograr el éxito organizacional. Se debe señalar que aunque este enfoque se inclina hacia las competencias universales, éste sí reconoce la existencia de las competencias específicas.

Desde finales del siglo pasado este enfoque ha continuado su evolución y actualmente considera a las competencias como el hilo conductor entre las conductas individuales que un trabajador manifiesta en su puesto de trabajo y la estrategia de la organización, teniendo como base una adecuada cultura organizacional. Es aquí donde nos encontramos con la importancia de las competencias, la cual queda reflejada en la gerencia estratégica de los recursos humanos. Cabe señalar que algunos de los autores que

representan la esencia de este enfoque son Boyatzis, Hammel y Prahalad, y Spencer y Spencer.

En segundo enfoque es el conocido como francés, el cual está más centrado en la persona, y su función principal es actuar como órgano de auditoría en torno a la capacidad individual del trabajador y resalta el esfuerzo que hace la organización por mantener y desarrollar su fuerza de trabajo. Según Valle León (2003: 04) expresa que;

El enfoque francés enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

El mismo Valle León señala que Claude Levy Leboyer es una de los autores más representativos de esta corriente. Se puede resumir que las dos corrientes buscan resolver situaciones que conciernen al mismo tema, el de las competencias como una posibilidad para mejorar el rendimiento de las personas y ambos contienen elementos que los distinguen y otros en que concuerdan.

Uno de ellos se concentra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno se inclina a las competencias universales y otro a las competencias específicas, sin embargo, ambos enfoques reconocen la coexistencia de ambas; uno considera que la utilización de los test de inteligencia por sí solos no tienen un valor significativo, mientras que el otro le otorga a la utilización de estos test un gran valor predictivo, siendo este un punto de gran diferencia aunque no se niega el valor de estos por completo.

En ese orden de ideas implementar una Gestión por Competencias se ha convertido en una fórmula óptima para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del recurso humano. No existe un modelo único de Gestión por Competencias, existen diferentes aproximaciones y modelos que a su vez nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Cuando una organización cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias, lo que ha construido es una verdadera guía del comportamiento de sus miembros que llevará al cumplimiento del Plan Estratégico trazado.

Desde la perspectiva de la organización se debe garantizar que el modelo surja y esté alineado con el Plan Estratégico, los valores y principios de la empresa; por ello en su elaboración deben participar personas que conozcan en profundidad la empresa (Directivos); que el número y calidad de las competencias cumplan con los requisitos de suficiencia, coherencia, alineación, y posibilidad de observación; que hayan sido definidos operacionalmente niveles de desarrollo para diseñar a partir de ellos, los diferentes Diccionarios en base a las competencias de la organización y los Perfiles de Competencias de cada puesto de trabajo. Es en estos Diccionarios y Perfiles donde queda plasmado el Modelo de Competencias, es por este motivo que se le debe dar un adecuado uso y difusión dentro de la organización.

Por otro lado, las organizaciones desembolsan grandes cantidades de dinero para que las firmas consultoras especializadas en esta área le elaboren Modelos de Gestión por Competencias que se adecuen a sus características y recurso humano, por tal motivo las organizaciones se preocupan por que la aplicación de estos Modelos de Gestión se cumpla rigurosamente. Es aquí entonces, donde interviene el importante papel del

Departamento de Recursos Humanos, que se encarga de acoplar los diferentes procesos relacionados al talento humano con el Modelo de Gestión de Competencias, es decir, la selección, evaluaciones de desempeño, planes de sucesión, compensaciones que deben ir de la mano con el Modelo.

Sin duda, todos los procesos relacionados al talento humano que se desarrollan en base en las competencias son muy importantes, por ejemplo: la selección por competencias es imprescindible ya que se considera como el filtro para que no entren a la organización personas que no posean las competencias requeridas para un puesto de trabajo. Aunque para esta investigación se tomó dentro de la Gestión del Recurso Humano por Competencias el proceso de evaluación de desempeño, el cual es capaz de contribuir en muchos aspectos positivos y se involucra directamente con los demás procesos del Departamento de Recursos Humanos, además de ser la única herramienta con que dispone la alta gerencia para determinar si el Modelo de Gestión por Competencias se desarrolla de acuerdo a lo esperado y en consecuencia, el personal que labora dentro de ella es cumple con las competencias que le son exigidas.

La evaluación de desempeño por competencias cobra vital importancia en la actualidad, ya que integra y alinea todos los procesos propios del área de recursos humanos, desde la selección del personal (basado en competencias), la capacitación, el desarrollo de una línea de carrera, la cual se convierte en factor indispensable de análisis, permitiendo identificar la situación actual del trabajador y definir su nivel de contribución al logro de objetivos y metas empresariales.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para tomar decisiones de promociones y remuneración, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes (modo tradicional) sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

Es así que, existen varios métodos utilizados en la actualidad para evaluar por competencias, en primer lugar, tenemos la Evaluación de Desempeño por Competencias (Evaluación vertical) que se hace de manera anual; este método recoge las evaluaciones del jefe, jefe del jefe y una autoevaluación de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto; luego encontramos la evaluación de 360° o *Feedback* 360° la cual se realiza través de una consulta a distintos niveles de la organización y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes o proveedores que aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados y la última que mencionaremos es la Evaluación 180° o *Feedback* 180° que es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en algunos casos en los que no existen niveles superiores. Este último método fue el utilizado en nuestra investigación debido a que fue el que se adaptó a nuestras necesidades.

En este sentido, la organización seleccionada para el estudio fue Alimentos Polar, Planta Cumaná. Ella pertenece al Grupo Polar que es una de las más importantes corporaciones de alimentos y bebidas de nuestro país, quienes para el año 2007 contrataron a la consultora argentina Martha Alles para que les desarrollara un Modelo de Gestión por Competencias acorde con los objetivos y estrategias de la organización. El Instrumento fue desarrollado y tiene por nombre Manual de Asignación de Grados de

Competencia a Estratos de Empresas Polar, el cual se comenzó a implementar en la compañía a partir del año 2008, este Manual es uno de los pilares fundamentales de la Gestión del Recurso Humano en la toda la organización. Tomando en consideración que desde la implementación de Modelo de Gestión por Competencia no se ha realizado una evaluación de desempeño que permita conocer el funcionamiento de dicho Modelo y si éste ha tenido éxito o no, se decidió realizar una mediante el método de 180° en una de sus compañías filiales, específicamente en el Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar, Planta Cumaná.

De esta manera, el objetivo principal de nuestra investigación fue realizar un análisis sobre el grado de cumplimiento que se le da al Manual de Gestión por competencias que implementó Alimentos Polar, Planta Cumaná y si los empleados de esta organización habían adquirido las competencias que le fueron asignadas por la consultora.

La evaluación de 180° se desarrolló entregando planillas de evaluación y cuestionarios de comportamientos que permitieron evaluar a los cinco (5) Analistas de Gestión de Gente de este departamento, la evaluación fue sustentada por las autoevaluaciones de cada uno de ellos, además de las evaluaciones de los superiores y evaluaciones de los pares, lo que permitió dar una visión amplia acerca de las competencias desarrolladas por estas personas.

En resumen, los resultados obtenidos expresan las competencias requeridas por los Analistas de Gestión de Gente de este departamento están siendo considerablemente cumplidas y que el Instrumento confeccionado por la consultora posee un alto porcentaje de cumplimiento en Alimentos Polar-Planta Cumaná.

CAPÍTULO I

Planteamiento y Metodología de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, las sociedades en todo el mundo dependen de organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos y necesitamos. Estas empresas están dirigidas por las decisiones que toman sus administradores, por lo que se podría decir que el éxito de ellas está asociado en gran medida a la capacidad, diligencia y competencias que poseen sus trabajadores en todos los niveles. Dichas organizaciones son conscientes de esta realidad y reconocen el capital humano como un elemento primordial para la realización y buen desempeño de todas las operaciones.

El capital humano es considerado como el activo empresarial más importante y por consiguiente no escapa de los constantes cambios que se gestan al interior y exterior de ellas. El crecimiento económico, la globalización y el continuo avance de la tecnología y demás factores dentro del ambiente empresarial han sido determinantes para que las organizaciones estén en constante evolución, lo que les permite mantenerse en el tiempo y ser eficientes.

Por ello se debe hacer un esfuerzo por definir como adquirir, retener y administrar ese capital humano, que está caracterizado por poseer un conjunto de competencias básicas que permiten crear y sostener ventajas

competitivas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación o por formación directa en la empresa.

El termino competencia no es nada nuevo y las diferentes personas que han estudiado sobre el tema lo han desarrollado de maneras muy diversas, aunque hay que destacar que la mayoría han coincidido en que las competencias de un individuo están compuestas por los conocimientos, motivaciones, actitudes y destrezas que estos desarrollan. Para Levy Leboyer (2003: 43); las Competencias “son un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces en una situación determinada”. Para Boyatzis, (1982: 23), “Las competencias son unas características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.”

Al respecto, Spencer y Spencer (1993), citado por Alles (2005: 22) las definen como: “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una *performance* en un trabajo o situación”. Alles analiza esta definición y dice que una característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales y que el estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general.

De dichas definiciones se desprende que una persona posee competencias cuando puede realizar sus actividades de manera eficiente por encima de los desempeños promedios, a diferencia de otras personas, pues utiliza diferentes formas y conductas para llevarlas a cabo, las cuales van a

permitir el desarrollo profesional del individuo que ocupa el puesto y por ende el desarrollo de la organización permitiéndole posicionarse en el mercado para así poder ser competitiva con las demás organizaciones.

Estas organizaciones tienen claro que el manejo o la gestión del recurso humano debe hacerse de acuerdo a las competencias que este posea y es por eso que en el mundo empresarial es bien conocido el concepto de gestión por competencias. Según Cruz y Vega (2001:12), la gestión por Competencia es:

Un modelo de gerencia que permite evaluar las competencias específicas, que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, 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.

De esta manera, se puede decir que la gestión por competencias es una de las mejores herramientas para el desarrollo e involucramiento del capital humano en las organizaciones, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de los individuos y equipos de trabajo que hacen vida en una empresa.

Las empresas que valoran el recurso humano y que realizan grandes inversiones para implementar manuales de gestión basados en competencias necesitan conocer de buena base en qué condiciones se encuentran sus ejecutivos, gerentes y personal en general en relación a las competencias que les fueron asignadas. Requieren conocer el desempeño de sus trabajadores para de esta manera poder tomar la decisión que cada caso amerite. En toda gestión de recursos humanos es necesario tomar decisiones, tales como; promociones, desarrollo y reubicación de las

personas y es por ello que constantemente se realizan evaluaciones de desempeño que les permite respaldar tales decisiones.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos de trabajo, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para aproximarel desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona.

En procesos tradicionales,únicamente el jefe o superior inmediato realiza la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces se ve influida, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos de la persona que no tienen relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo.

Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación180°, con el enfoque de competencias. Este método consiste en la implementación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Es decir, los

superiores, compañeros, proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la persona en relación con las competencias necesarias en esa tarea.

Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos, mediante ella se pueden detectar y corregir problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa, falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación, entre otros.

Conscientes de esta realidad Empresas Polar S.A, desconocida como una gran corporación de bebidas y alimentos en Venezuela. En el año 2007 realizó una inversión en el área laboral contratando a la consultora argentina Martha Alles quien les desarrolló un Manual de Gestión por Competencias, el cual tiene por nombre; "Asignación de grados de competencia a estratos Empresas Polar". Bajo esta metodología es que se gestiona todo lo relacionado con el recurso humano en la empresa, el cual que se está aplicando a partir del año 2008.

El planteamiento entonces, es verificar si el Manual de Gestión por Competencias se está implementando y si las competencias que Alles les propuso en dicho instrumento se están desarrollando y además determinar si el lapso que se fijó entre la consultora y la empresa para la implementación del proceso de gestión de recursos humanos basado en competencias ha sido rigurosamente cumplido o si por el contrario la inversión en ese manual fue una pérdida, para ello implementamos una evaluación de desempeño (180°) para responder los planteamientos anteriores

A tales efectos, nuestro propósito fue realizar una evaluación de desempeño basado en las competencias que fueron asignadas en dicho

instrumento a **Alimentos PolarComercial, Planta Cumaná.** Específicamente, esta evaluación se realizó en el Departamento de Gestión de Gente, partiendo de la idea de que este departamento es el principal encargado de implementar, hacer cumplir y supervisar el Manual de Asignación de Grados de Competencia propuesto por la consultora.

En tal sentido surgieron las siguientes interrogantes:

¿La empresa ha puesto en marcha la aplicación del Manual de Asignación de Grados de Competencia que les fue elaborado?

¿Qué mecanismos ha implementado Alimentos Polar Comercial para que su personal desarrolle las competencias recomendadas?

¿Han adquirido las competencias recomendadas? Y si no ha sido así ¿Por qué no las han adquirido?

¿Cuál es el desempeño de los integrantes del Departamento de Gestión de Gente en una serie de competencias requeridas para este departamento y por el puesto de trabajo en particular?

¿Ha aumentado la productividad de las personas que han desarrollado esas competencias?

¿Existen áreas de oportunidad de crecimiento y desarrollo del personal y del equipo de trabajo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar a través del método de evaluación 180° el cumplimiento que se le da al Manual “Asignación de Grados de Competencia a Estratos Empresas Polar”, en el Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar Comercial -Planta Cumana para el año 2011.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Aplicar una evaluación de desempeño (método 180°) con base en las competencias establecidas en el manual “Asignación de Grados de Competencia a Estratos Empresas Polar”, para el Departamento de Gestión de Gente en Alimentos Polar Comercial -Planta Cumana.
- ✓ Comparar el desempeño de cada uno de los evaluados con una serie de competencias requeridas para el Departamento de Gestión de Gente, y por el puesto de trabajo en particular.
- ✓ Verificar si las personas que laboran en el Departamento de Gestión de Gente han adquirido las competencias que le son exigidas en el perfil de cargo.
- ✓ Detectar áreas de oportunidad de crecimiento y desarrollo del personal y del equipo de trabajo.

1.3 Justificación

Dentro de las diferentes organizaciones existentes en todo el mundo, el recurso humano juega un papel determinante en el éxito o el fracaso que estas puedan experimentar y más aún cuando hablamos de los gerentes de dichas organizaciones, es por eso que actualmente se está manejando el recurso humano mediante las competencias que estos tengan o puedan desarrollar. De acuerdo con esto, surge lo que en el ambiente gerencial se conoce como gestión por competencia.

En la presente investigación, se aplicó una evaluación de desempeño (método de 180°), con base en las competencias desarrolladas por Martha Alles para las Empresas Polar Comercial, planta Cumaná, la cual forma parte de Alimentos Polar C.A, tomando como punto de partida el instrumento mediante el cual esta compañía maneja la gestión de todo su recurso humano. Específicamente la evaluación se realizó en el Departamento de Gestión de Gente y su objeto primordial fue conocer el grado de cumplimiento que se le está dando en este Departamento al instrumento o Manual de Competencias diseñado por Martha Alles, el cual representó una gran inversión por parte de la compañía. Además supone para las personas evaluadas un medio útil para conocer cómo se desempeñan en sus puestos de trabajo y que acciones deberían seguir para fortalecer su desarrollo profesional.

De igual forma la realización de esta investigación se plantea como un requisito indispensable para graduarnos como Licenciados en Contaduría y así cumplir una meta importante de nuestras vidas, por otro lado favorece a la comunidad estudiantil ya que les servirá de base a la hora de realizar investigaciones acerca de este tema o similares.

1.4 Marco Metodológico

Según Sabino (2002: 27), el método “es el modelo lógico que se sigue en la investigación y la metodología es el estudio y análisis de los métodos, reservando los términos “técnicas y procedimientos” para hacer alusión a los aspectos más específicos y concretos del método que se usa en cada investigación”. De acuerdo con esto, la metodología utilizada en nuestra investigación fue la siguiente:

1.4.1 Diseño de Investigación.

Para el diseño y desarrollo de este trabajo se realizó una investigación de campo para aplicar una evaluación de 180° basada en competencias para el Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar Comercial, planta Cumaná. De igual manera, implicó una investigación documental debido a que se revisaron fuentes documentales, bibliográficas, textos, entre otros, relacionados con el tema.

En relación a lo antes expuesto, Sabino (2002:64), afirma que en las investigaciones de campo;

Los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que elude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. Cuando, a diferencia de lo anterior, los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes, nos referimos a datos secundarios,...

1.4.2 Nivel de Investigación.

El nivel de esta investigación es de tipo descriptivo, de la cual Sabino (2002: 43) indica;

Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con los de otras fuentes.

Esta afirmación se corresponde con el objetivo de este estudio, que fue realizar una evaluación al personal de Alimentos Polar Comercial Planta-Cumaná, específicamente en el Departamento de Gestión de Gente verificar si éste estaba desarrollando las competencias que le fueron asignadas con anterioridad por el consultor externo de la compañía.

Esta evaluación es de tipo descriptivo, ya que su principal función fue detectar el grado de desarrollo de una serie de competencias que poseen los empleados de este Departamento y compararla con el nivel requerido de estas competencias y que le son exigidas a estos en sus puestos de trabajo.

1.4.3 Población y Muestra

Según Arias, (2006: 81), la población: “es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, y la muestra, “el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible, es decir, representa una parte de la población objeto de estudio”.

De acuerdo con las anteriores definiciones, la población está conformada por los empleados que laboran en el Departamento de Gestión de Gente de la empresa, que para efectos de la investigación proporciono la

información requerida y debido a que es una población finita (7 personas), la muestra está representada por la misma población que labora en dicho Departamento.

1.4.4 Fuentes de información

Las Fuentes Primarias están representadas por los empleados que laboran en el Departamento de Gestión de Gente de Empresas Polar Comercial, Planta Cumaná, ya que ellos fueron los que proporcionaron a través de entrevistas y las evaluaciones la información principal para el desarrollo de esta investigación y las secundarias están representadas por el material bibliográfico de la misma empresa, textos, tesis e información proveniente de internet.

1.4.5 Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección que se utilizaron fueron las siguientes:

- ✓ Cuestionarios de Comportamientos
- ✓ Entrevistas
- ✓ Planillas de Evaluación 180°

Para la realización de esta investigación, el primer paso fue una entrevista preliminar con los integrantes del Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar Planta-Cumaná, en la cual se nos explicó la manera como se gestiona el talento humano en dicha empresa, es decir, nos hicieron conocer cómo funciona la gestión del recurso humano basado en competencias a través del Manual de Asignación de Grados de Competencias que les fue elaborado en el año 2007 por la consultora Martha Alles.

El segundo paso fue la revisión de fuentes bibliográficas (textos, material de la web, tesis) que permitieron expandir nuestros conocimientos en el área y de esta manera nos llevó a plantearnos el objetivo de realizar una evaluación de 180° en el Departamento de Recursos Humanos.

Es por eso, que la realización de la investigación se realizó mediante la implementación de planillas de evaluación 180° entregadas a los evaluadores que permitió recolectar la parte más importante de la información, en dichas planillas los evaluadores nos mostraron el grado de desarrollo de las competencias que presentaron sus evaluados en el puesto de trabajo.

Esta información estaba basada en los comportamientos observables que presentaban los evaluados, por eso también aplicamos cuestionarios para determinar qué comportamientos presentaba el evaluado y la frecuencia de estos. La aplicación de este segundo instrumento se realizó con el objetivo de sustentar la información que se recolectó en las planillas de evaluación.

1.4.6 Técnicas de procesamiento, análisis, interpretación y presentación de la información

Las técnicas de procesamiento y análisis están representadas a través de toda la información que se recolectó en esta investigación. El procesamiento de toda la información se realizó de manera electrónica mediante la utilización del programa estadístico IBM SPSS Statistics 19, el cual es un paquete estadístico de referencia concebido para el análisis de datos en ciencias sociales, su potencia y la cantidad de pruebas disponibles le convierten en el programa de elección para cualquier escenario que requiera predicciones rápidas y fiables, este facilito la introducción de todos

los datos obtenidos en las planillas de evaluación y proporciono tablas que sintetizaron dichos resultados, los cuales fueron representados mediante gráficos de dispersión que permitieron comparar las evaluaciones de los diferentes Analistas de Gestión de Gente, además de arrojar gráficos de barra para representar las evaluaciones de 180° de cada uno de los evaluados .

El análisis e interpretación fue realizada por nosotros de manera que se logre transmitir lo que pretendemos lograr con nuestra investigación. Por otra parte, toda esta información recopilada y procesada, proveniente del Departamento de Gestión de Gente de la compañía se presentó mediante la representación en forma de texto, y técnicas gráficas, con lo cual se busca el mejor entendimiento de la investigación.

CAPITULO II

Información Institucional de Alimentos Polar Planta Cumaná

2.1 Reseña Histórica.

Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná perteneciente a la Unidad Estratégica de Negocios de Alimentos de Empresas Polar, es una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de maíz para la obtención de harina de maíz precocida, aceite crudo de maíz y harina para el consumo animal.

Desde sus inicios la empresa ha mantenido un sostenido crecimiento tanto en su capacidad de producción como en su planta física. Sus antecedentes se ubican al final de la década de los cincuenta y gran parte de los sesenta, cuando en el año de 1957 siembra sus raíces en la Zona Industrial de San Luis de la ciudad de Cumaná, constituyéndose la compañía “Refinadora de Maíz Margarita C.A.”, por un grupo privado de la región, cuyos propietarios eran los señores José Serapio y José Jesús Narváez Sánchez.

En el año 1969, la empresa es puesta en venta, lo que despierta el interés de los directivos de Cervecería Polar de Oriente. Posteriormente se concreta la compra, representando a Cervecería Polar el Dr. Gustavo Jiménez Pocaterra; luego el 19 de noviembre del mismo año, se firman los documentos que dan vida a una nueva empresa bautizada con el nombre de Maíz de Oriente C.A., MAZORCA. El 24 de noviembre de 1969, MAZORCA inicia sus operaciones de producción, por este motivo se considera como fecha de fundación.

Veintisiete personas conformaban los dos turnos de trabajo para cumplir con el proceso de fabricación y empaquetado de la harina de maíz precocida “RICARINA”, marca pionera. Posteriormente, se incorporaron a la lista de productos las líneas líderes PAN y PROMASA, harina precocida elaborada con maíz blanco y amarillo respectivamente.

A partir de 1972 se comenzaron a realizar trabajos de mejoras y de actualización de los equipos de Desgerminación, Laminación y Molienda.

Entre los años de 1981 y 1983, se logró la puesta en marcha de un nuevo edificio de fabricación y de la incorporación de nuevas maquinarias y equipos, incrementando así la producción en un 100%.

Para el año de 1987, la harina precocida de maíz PAN obtuvo la reconocida marca de calidad Norven, convirtiéndose en la primera harina precocida de maíz en obtener dicha marca.

Después de realizar las mejoras a la planta de harina, surge la idea de crear una planta para la extracción de aceite crudo para maíz dentro de la empresa MAZORCA, debido a que se producía la materia prima para su elaboración y era vendida a la empresa refinadora “REMAVENCA” para ser procesado, devolviendo a MAZORCA el material desgrasado para ser comercializado como subproducto de consumo animal, de esta manera, en el lapso de 1990 al 1992 se logró la construcción y puesta en marcha de la planta de extracción de aceite crudo de maíz, contribuyendo de esta forma con el desarrollo industrial de la zona nororiental del país.

En los años posteriores se han desarrollado los proyectos de Flakes cervecedores, con el objetivo de comercializar la hojuela de maíz (Flakes), para

la división de cervecería de Empresa Polar y proyectos de ampliación tanto de la planta de harina como de la planta de aceite.

A finales de abril de 1996 se pone en marcha el proceso productivo para la elaboración de la mezcla para cachapas bajo la marca DEL GRANO, siendo la capacidad inicial instalada de 80 toneladas mensuales, proceso que se mantuvo hasta el mes de febrero de 2000, motivado a que los equipos de esta producción fueros traspasados a otra filial la cual se encuentra establecida en Maracay.

Entre 1997 y 1998 se realizan trabajos de mejoramiento y de adquisición de maquinarias en los Departamentos de Desgerminación, Molienda y Empaque para aumentar la capacidad de producción de la planta en un 30%. A partir de octubre de 1998, la empresa de Maíz de Oriente C.A. (MAZORCA), cambia su denominación a REMAVENCA, establecimiento Mazorca, como parte del programa de reestructuración de las Empresas Polar.

Para julio de 2001 REMAVENCA, establecimiento Mazorca obtiene después de un trabajo coordinado para tal fin, la Certificación Covenin ISO 9000-95, preparándose para nuevos tiempos de comercialización y globalización.

Desde el 04 de Mayo de 2007 se está produciendo Mazorca Integral, posicionada en todo el país, con una nueva imagen y empaque cónsono a la nueva estrategia del producto, por supuesto manteniendo su buena calidad y buen sabor.

El 03 de septiembre de 2007, se comienza a producir Mazorca Blanca, atendiendo el segmento de harinas precocida de maíz blanca, en el oriente del país, con una nueva imagen y nuevo empaque.

Posteriormente, en agosto de 2008, como iniciativa de restauración del negocio de Alimentos Polar, se unificaron todo el conjunto de empresas pertenecientes bajo el nombre de APC (Alimentos Polar Comercial), de tal manera la empresa REMAVENCA (Refinadora de Maíz Venezolano Compañía Anónima), establecimiento CUMANÁ, cambio su denominación a APC Planta Cumaná, el cual es el nombre actual de tan prestigiosa y reconocida empresa.

APC Planta Cumaná, es una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de maíz para la obtención de harina de maíz precocida, siguiendo rigurosos controles de aseguramiento de calidad, para obtener un producto de alta aceptación en el mercado. Actualmente se procesan 3 tipos de harina, la blanca, amarilla e integral.

2.2 Misión de la Empresa

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribución, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio y valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

2.3 Visión de la Empresa

Consolidaremos nuestra posición de Venezuela y extenderemos nuestras actividades en la Comunidad Andina de Naciones. Seremos líderes en los mercados donde participaremos, logrando que el 40% de nuestras ventas totales provengan de productos de alto valor agregado.

Contaremos con una organización orientada al mercado, que promueva la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológica y gerencial. Desarrollaremos un portafolio de marcas fuertes y de reconocida calidad, así como sistemas comerciales y de información que nos permitan colocar nuestros productos en la totalidad de los puntos de venta, donde tendremos una presencia predominante.

Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal, con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

2.4 Valores de la Empresa

- ✓ Orientación al Mercado: satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera constante.
- ✓ Orientación a resultados y eficiencia: somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.
- ✓ Agilidad y Flexibilidad: actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra, misión, visión y valores.
- ✓ Innovación: tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.

- ✓ Trabajo en equipo: fomentemos la integración con el propósito de alcanzar metas comunes.
- ✓ Reconocimiento continuo al logro y la excelencia: Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.
- ✓ Oportunidades de empleo sin distinción: Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

2.5 Funcionamiento de la Empresa.

La planta, desde que el maíz llega, hasta que es convertido en harina y empaquetado para su posterior venta, cuenta con cinco (5) procesos productivos, los cuales son la Recepción y Ensilaje, la Desgerminación, la Laminación, la Molienda y el Empaque.

- ✓ **Recepción y Ensilaje:** este proceso tiene como objetivo acondicionar al maíz de tal forma que pueda mantenerse en el tiempo y de esta manera proporcionarlo adecuadamente a la planta, tanto en cantidad como en calidad, asegurándose así la producción en el tiempo que sea necesario.
- ✓ **Desgerminación:** en este proceso se realiza la primera transformación de la materia prima, donde se separa el germen y la concha del grano por medios mecánicos, obteniéndose de esta manera el grits o endospermo que representa la parte dura del maíz y de la cual se obtiene la harina después de varios procesos de transformación.
- ✓ **Laminación:** en esta fase es donde ocurre la transformación del endospermo en hojuelas, por un par de rodillos que mantienen entre sí

una alta presión, que logran fracturar la estructura de los almidones proporcionándole a estos la propiedad de forma masa.

- ✓ **Molienda:** este proceso constituye la parte final del proceso de la elaboración de harina precocida. Consiste en reducir el flake premolido hasta la granulometría deseada o establecido mediante el uso de cuatro (4) bancos de molinos con diferentes estías y el uso de cernidores para clasificar el producto.
- ✓ **Empaque:** en este proceso se realiza el empaquetamiento de la harina precocida mediante cuatro (4) máquinas empaquetadoras y posteriormente se agrupan en fardos mediante dos (2) máquinas enfardadoras.

2.6 Ubicación Geográfica de la Empresa

Alimentos Polar Comercial, Plana Cumaná, pertenece al grupo de Alimentos de Empresas Polar, está ubicada en la Zona Industrial San Luís, Avenida Universidad, número 20, en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, Venezuela.

Figura N° 1
Ubicación de APC Planta Cumaná

2.7 Roles y Responsabilidades de la Gerencia.

- ✓ **Gerente de Planta:** Cumplir con el plan operacional de la planta. Planificar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar las operaciones de la planta a fin de garantizar el proceso de fabricación de productos de calidad siguiendo los parámetros de eficiencia y productividad establecidos por la empresa.
- ✓ **Asistente Administrativo:** redactar y transcribir las correspondencias, informes y archivo en general de toda la documentación, así como recibir y efectuar llamadas telefónicas y atender a visitantes, firmas de convenios y administración de guías de movilización, a fin de asegurar la oportuna elaboración y resguardo de la información emanada de la gerencia, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos en la empresa y lineamientos de la gerencia.



- ✓ **Jefe de Mantenimiento:** planificar programas de mantenimiento de acuerdo a los programas de producción.
- ✓ **Supervisor de Producción Harinas:** programar, dirigir y controlar la gestión de producción de harinas de maíz y mantenimiento industrial de planta de acuerdo a los lineamientos de calidad, cantidad y costos establecidos por la gerencia de planta.
- ✓ **Supervisor de Silos:** mantener la disponibilidad de la planta en un 100% cumpliendo con la logística de recepción, almacenamiento y despacho con un 100% de eficiencia.
- ✓ **Analista de Operaciones Administrativas:** suministra, adecuada y oportunamente, la información contable y financiera del establecimiento.
- ✓ **Gerente/Jefe de Aseguramiento de la Calidad:** planificar, coordinar, dirigir y controlar la gestión de la calidad y sanidad de planta con el fin de garantizar la optimización de las materias primas, material de empaque, productos en proceso y productos terminados en términos de garantizar los estándares de calidad más competitivos y satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, de acuerdo a las normas gubernamentales vigentes, las políticas corporativas y a los lineamientos de la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad.
- ✓ **Gerente de Gestión de Gente:** dirigir y controlar en el establecimiento el proceso de captación de recursos humanos, su adiestramiento y desarrollo, la ejecución del programa de seguridad industrial y protección de planta, el pago de salarios, sueldos y demás beneficios legales y contractuales según las políticas y lineamientos establecidos.
- ✓ **Supervisor de Almacén:** Supervisar, almacenar, entregar, recibir y controlar los inventarios de materiales, repuestos, materia prima y empaque a fin de mantener y asegurar la continuidad del proceso productivo.

2.8 Organigrama del Departamento de Gestión de Gente

Figura N° 2

Organigrama del Departamento de Gestión de gente



Capítulo III

Marco Teórico

3.1. Origen de las Competencias

Como teoría del mundo actual se inició en el siglo pasado cuando Parsons en el año de 1949 elaboró un esquema conceptual, según una serie de variables dicotómicas, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. Pasado alrededor de una década, Atkinson demuestra de manera estadística la utilidad del dinero como incentivo para mejorar la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

David McClelland¹ a mediados del siglo pasado propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: *Performance/Quality*², aunque no es sino en la década de los 70 que dicha teoría resurge con fuerza en los Estados Unidos. Para el año 1973 realiza un estudio orientado a mejorar la selección de personal a través de la detección de aquellas características presentes en las personas que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral, este utilizó como variable: el desempeño en el puesto de trabajo, mediante un grupo de personas consideradas de excelente desempeño. Arrojaron que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con certeza la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó Competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral y es por esto, que las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Según Valle León³ (2003: 2) otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es Boyatzis⁴ (1982), el cual en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que

¹Profesor de Psicología en Harvard y experto en motivación

²Considero el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

³Valle León es un MSc en Psicología Laboral y de las Organizaciones

⁴Richard E. Boyatzis es profesor en el Departamento de Comportamiento Organizacional, Psicología y Ciencias Cognitivas en la Universidad Case Western Reserve y Recursos Humanos de ESADE. Es autor de más de 100 artículos sobre el liderazgo, las competencias, la inteligencia emocional, gestión de la educación, y el análisis temático.

existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo (E.E.U.U). En 1992 la Asociación Española de Personal (AEDIPE) publica un texto titulado “Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos,” sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Desde entonces se cambia el término “Habilidades” por “Competencias” y se inicia su difusión con mucho éxito. A partir de ello, surgen diversas escuelas que concentran sus esfuerzos en el tema pero no es sino hasta finales del siglo que sale del ámbito de los Recursos Humanos, y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones, orientado a un mejor desempeño laboral, y por ende una mayor productividad individual y empresarial.

3.2. Definición de Competencias

Muchos autores han desarrollado sus conocimientos e ideas acerca de las competencias, coincidiendo la mayoría de ellos en que las competencias son definidas por los comportamientos, conductas y aptitudes que puede desarrollar un individuo en su puesto de trabajo y en el entorno laboral en general. A continuación se presentan varias definiciones de competencias; Para Boyatzis (1982: 23), competencias son; “las características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”.

Según Levy Leboyer (1990), citado por Alles (2005: 28) las Competencias:

Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación

determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos

Para San Epifanio y Velasco, (1999:100), Competencia: “es la característica subyacente en una persona cuya atención lleva al éxito a un puesto de trabajo y sirve para determinar quién tiene talento.”

Por su parte, Alles (2005: 39), nos dice que el termino competencia;

Hace referencia a las características de la personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Si bien coincidimos con las definiciones más actuales de “competencia conductual”, hemos agregado a la definición “devenidas comportamientos” ya que estas dos palabras nos indican la forma en que la competencia se evidencia, lo cual será de gran ayuda en procesos de selección y evaluación de competencias.

De dichas definiciones se desprende que una persona posee competencias cuando puede realizar sus actividades de manera eficiente por encima de los desempeños promedios, a diferencia de otras personas, pues utiliza diferentes formas y conductas para llevarlas a cabo, las cuales van a permitir el desarrollo profesional del individuo que ocupa el puesto y por ende el desarrollo de la organización permitiéndole posicionarse en el mercado para así poder ser competitiva con las demás organizaciones.

3.3. Clasificación o Esquema de Competencias según Martha Alles.

Martha Alles ofrece una selección de las competencias más utilizadas en la actualidad, las que se presentan en tres grupos:

Competencias Cardinales.

Competencias Específicas Gerenciales.

Competencias Específicas por Área.

Los conceptos pueden cambiar de grupo o categoría. Por ejemplo, una competencia cardinal podría ser considerada como específica por área, y la competencia específica por área podría ser considerada como cardinal. Todas las competencias que presentaremos en esta investigación no necesariamente deben utilizarse con la misma clasificación ya que eso va a depender de las necesidades de cada organización y las diferentes áreas y puestos que en ellas existan, es decir, una competencia que es cardinal para toda la organización podría ser una específica para un puesto en particular. Esta Autora considera que existen 60 competencias que son las más utilizadas en el siglo XXI y las cuales están divididas de acuerdo a la clasificación antes mencionada.

3.3.1. Competencias Cardinales

Las competencias cardinales son aplicables a todos los trabajadores de la organización, es decir, se espera que todos los trabajadores posean estas competencias, ya que ellas representan la esencia organizacional y permiten alcanzar su visión. A continuación se visualizan en la siguiente tabla;

Tabla N° 1	
Competencias Cardinales	
1. Compromiso con la rentabilidad	11. Innovación y creatividad
2. Compromiso	12. Integridad
3. Compromiso con la calidad de trabajo	13. Justicia
4. Adaptabilidad a los cambios del entorno	14. Perseverancia en la consecución de objetivos
5. Conciencia organizacional	15. Prudencia
6. Ética	16. Respeto

7. Ética y sencillez	17. Responsabilidad personal
8. Flexibilidad y adaptación	18. Responsabilidad social
9. Fortaleza	19. Sencillez
10. Iniciativa	20. Temple

Fuente: Alles 2009. Págs. 12,13

3.3.2. Competencias Específicas Gerenciales

Las Competencias Específicas Gerenciales son aquellas aplicables al nivel gerencial de las organizaciones. Cuando se habla de competencias específicas se hace referencia a ciertos grupos de personas y cuando se habla de específicas gerenciales es cuando estas son aplicables solo a los gerentes de la organización. Ellas se presentan a continuación en la tabla N° 2;

Tabla N° 2	
Competencias Específicas Gerenciales	
1. Conducción de personas	6. Liderar con el ejemplo
2. Dirección de equipos de trabajo	7. Liderazgo
3. Empowerment	8. Liderazgo ejecutivo
4. Entrenador	9. Liderazgo para el cambio
5. Entrepreneurial	10. Visión estratégica

Fuente: Alles 2009. Pág. 13

3.3.3. Competencias Específicas por Área.

Son aquellas competencias que la organización espera que cierto grupo de trabajadores posea, por ejemplo, un área de la organización (Dpto. de ventas, Dpto. de Recursos Humanos, entre otros). Ellas se señalan en la tabla N° 3.

Tabla N° 3

Competencias Específicas por área	
1. Adaptabilidad – Flexibilidad	16. Iniciativa - Autonomía
2. Calidad y mejora continúa	17. Manejo de crisis
3. Capacidad de planificación y organización	18. Orientación a los resultados con calidad
4. Cierre de acuerdos	19. Orientación al cliente interno y externo
5. Colaboración	20. Pensamiento analítico
6. Competencia "del náufrago"	21. Pensamiento conceptual
7. Comunicación eficaz	22. Pensamiento estratégico
8. Conocimiento de la industria y el mercado	23. Productividad
9. Conocimientos técnicos	24. Profundidad en el conocimiento de los productos
10. Credibilidad técnica	25. Relaciones públicas
11. Desarrollo y autodesarrollo del talento	26. Responsabilidad
12. Dinamismo – Energía	27. Temple y dinamismo
13. Gestión y logro de objetivos	28. Tolerancia a la presión de trabajo
14. Habilidades mediáticas	29. Toma de decisiones
15. Influencia y negociación	30. Trabajo en equipo

Fuente: Alles 2009. Págs. 13, 14.

3.4 Gestión por Competencias

La metodología utilizada a la hora de poner en marcha modelos de competencias, está basada en dos grandes pilares: la teoría preexistente y la experiencia. Existen diferentes maneras de explicar el concepto de Gestión por Competencias; en nuestro trabajo se utilizará el siguiente;

Según Alles (2009: 18) un modelo de competencias son un “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”

Para diseñar un modelo de competencias se toma como punto de partida, en todos los casos, la información estratégica de la organización, esta puede

ser obtenida cuando se revisa la misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos con el objetivo de asegurarse de que se trabajará con información actualizada. Esta metodología fue la utilizada por la consultora Martha Alles a la hora de comenzar a elaborar el Manual de Gestión de Competencias en Empresas Polar S.A.

3.4.1 El rol de los directivos en la definición del Modelo de Competencias

Otro de los pasos importantes es lograr que los directivos o gerentes más importantes de la organización se comprometan en el diseño del modelo de competencias. Este compromiso conlleva a la participación de estos en el diseño o definición de todas las competencias y posteriormente avalar los diferentes textos en donde se plasman estas definiciones. Los directores de la organización son las personas más indicadas para aportar ideas y conocimientos que impulsen el diseño del modelo, esto se debe a la experiencia y conocimiento que tienen de la organización. Ahora bien, la definición de estas competencias por parte de los directivos será el punto de partida de los expertos en competencias para la elaboración del modelo de gestión que sea aplicable para la organización y de esta manera alcanzar la estrategia organizacional. Se podría decir que la participación de los directivos es muy importante en la definición de las competencias cardinales y específicas, es por este motivo que los directivos de Empresas Polar S.A prestaron la mayor colaboración posible para el diseño del modelo de Gestión por Competencias que le fue elaborado a la organización en el año 2007.

3.4.2 Modelo de Gestión por Competencias

El Modelo de Gestión por Competencias se desarrolla de acuerdo a las características de cada organización, la metodología para la implementación de este queda representada en la siguiente figura.

Figura N° 3
Metodología para implementar un Modelo de Gestión por Competencias



Fuente: Alles (2009: 25)

Como se puede observar en el gráfico un modelo de gestión por competencia está conformado por las diferentes clasificaciones de competencias. Es en el diccionario de éstas donde se definen las competencias cardinales, las específicas gerenciales y las específicas por áreas. Es muy relevante mencionar que los modelos de competencias no pueden ser iguales para todas las organizaciones y que el diseño de estos queda determinado de acuerdo a las necesidades de cada organización. Una vez que se han realizado los mencionados talleres de reflexión con la máxima conducción y se han definido las competencias que integraran el modelo, se deberán preparar tres documentos; el primer documento es el ya mencionado **Diccionario de Competencias**, luego se debe preparar otro documento en

donde se mencionan los comportamientos que están asociados a cada competencia y este tiene por nombre **Diccionario de Comportamientos**, el tercer documento es el **Diccionario de Preguntas**. Para la elaboración del Diccionario de Competencias se debe tomar en consideración que estas se abren en cuatro grados o niveles, la apertura en grados debe ser igual para todas las competencias (Ver figura N° 2)

Figura N° 4
Diccionario de Competencias



Fuente: Alles (2009: 32)

A continuación se expone un ejemplo de una competencia abierta en cuatro grados. Como puede apreciarse, la competencia se presenta con nombre y definición general, así como la definición correspondiente a cada uno de los niveles establecidos (A,B,C, D) .ver tabla N°4;

Tabla N° 4
Ejemplo de una Competencia abierta en grados

COLABORACION

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

A

Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza.

B

Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de sus áreas y otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos

C

Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición de ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D

Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición de ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

Nota: El Grado D indica que la competencia esta desarrollada al mínimo

Fuente: Alles (2009: 33)

Algunas organizaciones preparan un único documento, mezclando los conceptos de competencias y comportamientos. En la metodología utilizada por Alles se deben confeccionar los dos documentos por separado. En el diccionario de competencias se define la competencia y se abre en grados como lo observamos en la tabla N° 4 y en el diccionario de comportamientos se describen por lo menos cinco comportamientos para cada grado de dicha competencia. El Manual de Asignación de Grados de Competencias que les fue elaborado a Empresas Polar está constituido por tres documentos separados, los cuales son; el Diccionario de Competencias, el Diccionario de Comportamientos y el Diccionario de Preguntas, además de la asignación de competencias en los Descriptivos de Cargos. Según Alles (2009: 34) la existencia de dos documentos por separado se fundamenta en losiguiente:

Las competencias definen las características de personalidad que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una *performancesuperior*; por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etcétera y los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias

Para darle punto final al diseño del modelo se debe realizar la asignación de competencias a los diferentes puestos de la organización y esta se debe realizar tomando como base el Diccionario de Competencias. En los Descriptivos de Cargos las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. Una vez que se han desarrollado estos pasos, se debe hacer un revisión o evaluación del grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la organización para realizar un inventario y determinar, por comparación, las brechas existentes entre lo requerido y lo real.

3.4.3 Aplicación del Modelo

Una vez finalizado el modelo de gestión por competencias, se debe ser consciente que la base principal para el éxito de este, es el proceso de selección de personal, y es aquí donde entra en juego el papel del Departamento de Recursos Humanos, ya que es el encargado de garantizar que no entren a la organización personas que no posean las competencias necesarias para desempeñarse dentro de un puesto de trabajo. A partir del diseño del Modelo de Gestión por Competencias, este deberá estar integrado con todos los procesos referentes al talento humano, es decir, las evaluaciones de desempeño, la formación de los empleados, entre otros deben estar ligados al Modelo de Competencias.

Según Alles (2009: 43) “una vez que se completó el armado del modelo de competencias, se observa que los tres grandes pilares de su implementación son Selección, Desempeño y Desarrollo.” De acuerdo con esto se pueden mencionar los principales temas relacionados.

- ✓ Selección: Entrevistas y *Assessment Center Method*.
- ✓ Desempeño: Evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.
- ✓ Desarrollo: Autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

Sólo hemos mencionado algunos de los aspectos más relevantes en relación con competencias; no son los únicos. La gestión de competencias no es solo la elaboración de un modelo de gestión, si no que se extiende a los distintos procesos de recursos humanos.

3.4.4 Cómo aplicar en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias.

El proceso de selección de las nuevas personas que entraran a ocupar puestos dentro de la organización es sin duda uno de los principales pilares para que la gestión de competencias tenga éxito, ya que los descriptivos de puestos le indicaran al Departamento de Recursos Humanos cuales son las competencias que se requieren para un puesto en particular y por consiguiente todas las personas que entren a la organización deben cumplir con estas competencias.

Uno de los componentes más importantes del proceso de selección son las entrevistas, es por eso, que también se deben realizar entrevistas por competencias y una buena idea para que estas tengan éxito es detectar a través de las preguntas los comportamientos en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar.

Ahora bien, cuando en una empresa implementa un Modelo de Gestión por competencias siempre desean saber si sus trabajadores están cumpliendo con las competencias requeridas y a partir de esa duda surgen muchas interrogantes que solo pueden ser contestadas con una evaluación de desempeño por competencias, y a partir de los resultados tomar decisiones acerca de su personal, podemos citar algunos ejemplos; entrenarlos, remplazarlos, motivarlos, premiarlos. Aquí podemos observar claramente el objeto de nuestra investigación, la cual es realizar una evaluación en base a las competencias del personal de acuerdo con el Modelo de Gestión de Competencias que implementa Empresas Polar S.A y de esta manera saber el grado de cumplimiento que se le está dando a dicho manual, además la evaluación que realizamos también podría considerarse como una herramienta que ayudara en el desarrollo del personal.

Se deriva de lo ya comentado, que para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.

Por otra parte, los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro. Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

Otro aspecto a tener en cuenta es el módulo de compensaciones, ya compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias. De todo lo anterior se desprende que evaluar por competencias es indispensable para que una gestión por competencias logre el éxito organizacional y es por esto que nuestro trabajo se concentrara en realizar una evaluación de competencias (Método 180°) en Empresas Polar S.A, específicamente en Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná en el Departamento de Gestión de Gente.

3.5. ¿Por qué evaluar el desempeño?

La evaluación de desempeño y el análisis que se hace al respecto de la gestión de una persona es un instrumento de dirección y supervisión de personal. Entre sus principales objetivos son el desarrollo personal y profesional de trabajadores, una mayor productividad de la organización y el aprovechamiento adecuado del personal

Por otra parte, sirve de enlace entre los gerentes o jefes y sus subordinados para determinar lo que se espera de cada uno y la manera en que se satisfacen las necesidades y logran los resultados organizacionales. Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño en cuanto a si se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

Evaluación de desempeño provee información sobre el grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación, o no, a los puestos que ocupan. Para conocer la adecuación persona-puesto se dispone de diferentes instancias y herramientas. Las más usadas son: Evaluación de desempeño, Feedback 360°, Feedback 180° o Evaluación de 180°, Fichas de evaluación.

3.6 Evaluar el desempeño en un esquema de competencias

Las evaluaciones de desempeño deberán realizarse en función de cómo se ha definido el puesto que la persona evaluada ocupa. Cuando se trabaja con un esquema de competencias, la evaluación girará en torno a dicho esquema. Como ya se explicó, las competencias se definen para toda la empresa en su conjunto y luego por área y familia de puestos. Las personas son evaluadas considerando las competencias que le corresponde.

Según Alles (2008; 98) “La evaluación de desempeño tomara en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto”. Es por eso que para realizar la evaluación de desempeño por competencias la empresa deberá contar con descriptivos de puestos por competencias.

Ahora bien, en la evaluación deben compararse los diferentes comportamientos de la persona evaluada, dentro del periodo bajo evaluación. Estos comportamientos identificados deben, primero, relacionarse con una competencia, para luego compararlos con los ejemplos de comportamiento observables según el Diccionario de Comportamientos de la organización y según lo requerido para el puesto.

3.7 Evaluación de 180º o 180º feedback

3.7.1 ¿Qué es una Evaluación 180º)

La evaluación de 180º es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360º en que no incluye el nivel de subordinados (colaboradores).

Alles (2008; 205), define la evaluación de 180° como:

Una opción intermedia entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado, o dicho de otra manera, la relación de la persona con su jefe directo. La evaluación de 180°, al igual que la evaluación de 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos.

Para entender la diferencia entre la evaluación de 360° y la de 180° se hace necesario definir la primera, es por ello que presentamos la siguiente definición propuesta por Alles (2008: 148) donde considera que la evaluación de 360° “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes, además de la autoevaluación”.

La principal diferencia de estas dos herramientas radica en que la evaluación de 180° no considera la opinión de los subordinados, es por esta razón que se le considera una herramienta derivada de la evaluación de 360°. A través de la aplicación de la evaluación de 180° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

El proceso de una evaluación de 180° no termina en el momento en que se presentan y analizan los resultados. Posteriormente hay que realizar un trabajo personal de análisis y reflexión. Tanto para la empresa, como para el individuo ya que no garantiza ningún logro sino se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

3.7.2. Proceso de Evaluación de 180°.

Siguiendo la metodología de Alles, se presenta un resumen del proceso de evaluación de 180°.

Lo primero que debe realizarse, es definir o seleccionar las competencias cardinales y específicas que serán utilizadas en la evaluación, es recomendable no utilizar muchas competencias. En nuestra evaluación de 180° en el Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar Comercial-Planta Cumaná, utilizamos 10 competencias; cuatro(4) cardinales y seis específicas (6) ya que estas son las requeridas para el puesto de Analista de Gestión de Gente.

En segundo lugar, se debe realizar la herramienta que soporta el proceso de evaluación 180°, es decir, la planilla en donde cada competencia debe ser evaluada en grados o niveles, de acuerdo al modelo de competencias que utilice la organización. La herramienta utilizada por nosotros permite evaluar la competencia en cinco (5) grados o niveles.

Ahora bien, una vez culminados los dos pasos principales se procede a elegir a los evaluadores. Para una evaluación de 180° los evaluadores pueden ser los jefes o superiores, los pares, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos, además de la propia autoevaluación. De esta manera todo estaría listo para lanzar el proceso de evaluación con las personas interesadas y los evaluadores. Los resultados de estas evaluaciones deben ser recogidos por el consultor externo encargado de la evaluación para su posterior procesamiento y poder comunicar o retroalimentar a las personas acerca de su evaluación. Por último se deben preparar informes individuales y un informe general de todas las evaluaciones a los directivos.

3.7.3 Evaluadores 180°

Los evaluadores 180° deben ser personas que de una u otra manera tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar

sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las estimaciones realizadas por los observadores (evaluadores).

3.7.3.1 Posibles evaluadores

Este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.

De igual manera los empleados participan en el proceso, ya que este tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantizan su imparcialidad; de este modo pueden seleccionar el criterio que se usara para juzgar su *performance*. Además, es muy importante que los miembros del equipo participen en este tipo de evaluación ya que permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

El proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales. La evaluación de los Directivos permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada directivo puede utilizar esta evaluación de la manera que considere más eficaz.

Por último, para las empresas de personas que deseen mejorar sus competencias profesionales cada socio podrá elegir entre sus pares cuáles serán sus evaluadores.

3.7.3.2 Entrenamiento a los Evaluadores

El entrenamiento a los evaluadores es indispensable en una evaluación de 180° y se considera que un buen entrenamiento tiene mucho que ver con el éxito de la herramienta de 180° y con esto de la evaluación en general,

dicho entrenamiento debe incluir a todas las personas que de una u otra manera participaran en la evaluación.

Este proceso consiste en describir la herramienta y forma de la evaluación, además se debe dejar muy claro el objetivo de la evaluación, ya que se debe indicar si la evaluación se realizará con el objetivo de realizar compensaciones laborales o si se realiza con el propósito del desarrollo del personal.

Además de dejar claro el funcionamiento de la herramienta, el proceso de capacitación debe centrar su atención en la eliminación de la subjetividad por parte de los evaluadores, ya que si no se reduce al mínimo la subjetividad los resultados de dicha evaluación estarían sesgados y la evaluación no daría resultados. Para llevar la subjetividad al mínimo es muy importante explicarles a los evaluadores que la evaluación de los comportamientos que dan lugar a la competencia debe hacerse sobre hechos concretos y no sobre apreciaciones personales basadas en las relaciones existentes con el evaluado.

Por otra parte, entendemos que es de suma importancia tomarse un poco de tiempo para capacitar a las personas que se autoevaluaran, ya que normalmente existen personas que se sobrevalúan y otras que hacen todo lo contrario. Es necesario que entiendan el papel de la autoevaluación y la importancia que tienen para este proceso.

Para finalizar, es necesario la elaboración de manuales de instrucción lo suficientemente explicativos de cómo se debe realizar la tarea de evaluación. Una buena recomendación sería entregarle copias del diccionario de comportamientos utilizados por la organización.

3.7.4 La devolución al participante o feedback a los evaluados

Una efectiva comunicación debe considerarse clave a la hora de realizar la devolución al evaluado (feedback), es aquí donde radica la importancia de una buena entrevista, ya que no se consideraría prudente solo enviar los resultados al evaluado de manera escrita. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 180° feedback puede ser muy útil, pero no suficiente, ya que no reemplaza nunca a una reunión explicativa.

3.7.5 Como deben presentarse los informes de la evaluación 180°

Se considera elaborar un ejemplar de evaluación de 180° por cada persona evaluada, que le será entregado personalmente. Ser cuidadoso en este aspecto es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad. Este informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y gráficos explicativos del resultado. Asimismo, debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar.

Los Directivos deben recibir del consultor un resumen de lo actuado. Básicamente debe ser informado sobre el resultado final consolidado de las evaluaciones de 180° en relación con las competencias cardinales.

En las competencias específicas es posible elaborar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas deben reunir las mismas competencias. Si bien la información de la evaluación de 180° es confidencial y de ella debe confeccionarse un solo ejemplar, será de mucha utilidad para la dirección de la compañía recibir un informe consolidado de las evaluaciones efectuadas. Esto no afecta la confidencialidad del proceso y puede ser de utilidad para la toma de decisiones.

Capítulo IV

Evaluación 180° realizada en Alimentos Polar, Planta-Cumaná

Como se explicó en el capítulo anterior, el siguiente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Cumaná. En dicha organización se determinó aplicar una Evaluación de 180° a los Analistas del Departamento de Gestión de Gente con la finalidad de validar si las competencias exhibidas por estos trabajadores son las que recomendó la asesora Martha Alles en el Manual de Asignación de Cargos como competencias para ser detectadas por este personal.

El proceso de evaluación se detalla a continuación:

- ✓ Diseño de la Herramienta 180°
- ✓ Entrega de Manuales de Instrucción
- ✓ Procesamiento de las evaluaciones
- ✓ Los Informes de Resultados

4.1 Herramienta 180°

Para un adecuado diseño de la herramienta es necesario realizar dos pasos muy importantes. El primer paso es definir los evaluadores y evaluados y la relación entre ellos, ya que esto permite definir el esquema de evaluación, que para efectos de nuestra investigación se confeccionó con un esquema simple de 5 planillas de acuerdo con la metodología utilizada por Martha Alles.

El segundo paso fue definir las competencias que serían utilizadas, es decir, las competencias que se pretenden evaluar a los empleados, mismas que ya están definidas en el referido Manual de Asignación de Cargos. Una vez cumplidos estos dos pasos, se procedió a realizar la herramienta que

fue utilizada en la evaluación que no es otra que la Planilla de Evaluación 180°. A continuación se presentan todos los pasos necesarios que utilizamos para diseñar la herramienta o Planilla de Evaluación 180° en Alimentos Polar Comercial, Planta-Cumaná.

4.1.1 Proceso de identificación de evaluados y evaluadores

Consideramos que el primer paso para diseñar la herramienta era delimitar el Departamento de la empresa donde se aplicaría la Evaluación de 180° y definir las personas que servirían de evaluadores, además de indicar la relación que estas personas guardan con el evaluado.

La evaluación de 180° se realizó en el Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná, el cual cuenta con la colaboración de 7 personas, que para efectos de dicha evaluación solo se mencionaran los cargos que éstas ocupan dentro de la organización.

- ✓ Gerente de Gestión de Gente
- ✓ Coordinador de Gestión de Gente
- ✓ Analista de Gestión de Gente. Área de Aprendizaje
- ✓ Analista de Gestión de Gente. Área de Movilidad
- ✓ Analista de Gestión de Gente. Área Laboral.
- ✓ Analista de Gestión de Gente. Área de Reconocimiento y Competitividad.
- ✓ Analista de Gestión de Gente. Área de Bienestar Social.

De esa población se seleccionaron para el estudio las personas que ocupan el puesto de Analista de Gestión de Gente, un total de 5 trabajadores del Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar Comercial – Planta Cumaná.

Una vez que delimitamos que los evaluados serían los cinco Analistas de Gestión de Gente, el próximo paso fue establecer las personas que se encargarían de la evaluación. De acuerdo a lo explicado en capítulos

anteriores la metodología de evaluación 180° permite que los posibles evaluadores sean los jefes o superiores, los pares y una propia evaluación del individuo conocida como autoevaluación. A continuación definiremos cada uno de los posibles evaluadores;

Un jefe o superior es aquel que ocupa un puesto o cargo de alto nivel dentro de la organización, el cual tiene personas a su cargo y recaen sobre él grandes responsabilidades con respecto a sus acciones y la del personal a su cargo. Para efectos de la investigación se consideraron a dos jefes o superiores, el Gerente y el Coordinador de Gestión de Gente.

Por otra parte, Par se considera al compañero de trabajo que se encuentra en el mismo nivel jerárquico que el evaluado dentro de la organización, por tal motivo de aquí en adelante utilizaremos la palabra Par, para referirnos a los Analistas de Gestión de Gente que estén evaluando a alguno de sus compañeros.

Estas personas fueron elegidas como colaboradores porque tienen la oportunidad de ver al evaluado en acción en su puesto de trabajo y esto les permite poder estimar las competencias que estos poseen y el grado en que las desarrollan.

De esta manera, cada Analista de Gestión de Gente será evaluado hasta cinco veces, ya que será evaluado por sus dos jefes o superiores, por dos de sus pares o compañeros de trabajo y por su propia evaluación. A continuación se visualiza el esquema de evaluación utilizado en cada uno de los 5 Analistas de Gestión de Gente.

Figura N° 5
Esquema de evaluación 180°



De acuerdo con esto se totalizan 25 evaluaciones, que quedan divididas en 5 evaluaciones para cada uno de los 5 Analistas de Gestión de Gente. El diseño de la herramienta permitió a cada evaluado elegir a sus evaluadores N° 4 y 5, es decir, cada Analista de Gestión de Gente decidió quienes serían los dos pares encargados de evaluarlos.

Por otro lado, los evaluadores N° 2 y 3 de cada evaluado serán los 2 superiores inmediatos que laboran en el Departamento de Gestión de Gente, ya que no hubo la oportunidad de contar con la participación de los Gerentes de otros departamentos de la organización, lo que hubiese permitido darle la oportunidad a los evaluados de elegir a sus evaluadores 2 y 3. El esquema completo de los evaluados lo proporciona la autoevaluación, que se convierte en el evaluador N° 1. A continuación en la tabla numero 5 se muestra la relación completa entre todos los evaluados y evaluadores.

**Tabla N°5
Relación entre Evaluados y Evaluadores**

1. A.G.G Área de Aprendizaje	
Evaluador:1	Autoevaluación
Evaluador:2	Jefe del Jefe (Gerente de Gestión de Gente)
Evaluador:3	Jefe (Coordinador de Gestión de Gente)
Evaluador:4	Par I (A.G.G. Área Laboral)
Evaluador:5	Par II (A.G.G. Área de Movilidad)
2. A.G.G Área de Movilidad	
Evaluador:1	Autoevaluación
Evaluador:2	Jefe del Jefe(Gerente de Gestión de Gente)
Evaluador:3	Jefe (Coordinador de Gestión de Gente)
Evaluador:4	Par I (A.G.G. Área de Reconocimiento y Competitividad)
Evaluador:5	Par II (A.G.G. Área de Bienestar Social)
3. A.G.G Área Laboral	
Evaluador:1	Autoevaluación
Evaluador:2	Jefe del Jefe (Gerente de Gestión de Gente)
Evaluador:3	Jefe (Coordinador de Gestión de Gente)
Evaluador:4	Par I (A.G.G. Área de Aprendizaje)
Evaluador:5	Par II (A.G.G. Área de Movilidad)
4. A.G.G Área de Reconocimiento y Competitividad	
Evaluador:1	Autoevaluación
Evaluador:2	Jefe del Jefe (Gerente de Gestión de Gente)
Evaluador:3	Jefe (Coordinador de Gestión de Gente)
Evaluador:4	Par I (A.G.G. Área de Bienestar Social)
Evaluador:5	Par II (A.G.G. Área Laboral)
5. A.G.G Área de Bienestar Social	
Evaluador:1	Autoevaluación
Evaluador:2	Jefe del Jefe (Gerente de Gestión de Gente)
Evaluador:3	Jefe (Coordinador de Gestión de Gente)
Evaluador:4	Par I (A.G.G. Área de Aprendizaje)
Evaluador:5	Par II (A.G.G. Área de Reconocimiento y Competitividad)

Fuente: Elaboración Propia

A.G.G= Analista de Gestión de Gente

4.1.2 Competencias utilizadas para la evaluación 180°

Las evaluaciones de desempeño deben hacerse en relación con el puesto de trabajo, es por eso que para nuestra evaluación tomamos en cuenta solo las competencias que le son exigidas a los cinco (5) Analistas de Gestión de Gente, en total son 10 competencias (4 Cardinales y 6 Especificas). A continuación se presentan las 10 competencias que le son exigidas a los Analistas de Gestión de Gente (Ver tabla N° 6).

Tabla N°6
Competencias de los A.G.G.

Cardinales	Especificas
Iniciativa	Toma de Decisiones
Colaboración	Comunicación Eficaz
Orientación al Cliente Interno y Externo	Resolución de Problemas
Orientación a la Rentabilidad	Adaptabilidad y Flexibilidad
	Eficiencia y Mejora Continua
	Influencia y Negociación

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Planilla de Evaluación utilizada en la Evaluación 180°

Los pasos anteriores sirvieron para diseñar la herramienta de evaluación, la cual queda reflejada en las 25 Planillas de Evaluación 180°. A continuación presentamos como quedo confeccionada dicha planilla;

Figura N°6
Planilla de Evaluación 180°

Analista de Gestión de Gente Área de _____		Evaluador: _____								
Competencia		Ponderación por Frecuencia								
		Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio Tiempo 50%	Ocasional 25%
Competencias Cardinales										
Iniciativa		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al cliente Interno		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a la Rentabilidad		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Específicas										
Toma de Decisiones		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación Eficaz		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad y Flexibilidad		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia y Mejora Continua		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia y negociación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala numerica de los grados

Grado	Porcentaje
A	100%
B	75%
C	50%
D	25%
N.D	0%

Factores de Ponderación

Siempre: 1

Frecuente: 0,75

La mitad del tiempo: 0,50

Ocasional: 0,25

Fuente: Elaboración propia

Cada planilla debe ser identificada con el nombre del evaluado y el evaluador, es decir, por cada Analista de Gestión de Gente se necesitaron cinco (5) planillas de evaluación las cuales que se identificaron con el nombre de la persona encargada de evaluarlos. En total se utilizaron veinticinco (25) planillas de evaluación para cubrir a los cinco (5) Analistas de Gestión de Gente.

4.2 Manual de Instrucción para los Evaluadores 180°

Además de las explicaciones en directo a los evaluadores y la gran colaboración que nos prestaron en el Departamento de Gestión de Gente para implementar la Evaluación de 180° consideramos oportuno la entrega de un Manual de Instrucción que les facilitara el trabajo a los evaluadores. A continuación presentamos el Manual de Instrucción elaborado.

Tabla N° 7 Manual de Instrucción para la evaluación

Manual de Instrucción

A cada Evaluador se le entregará una planilla de Evaluación 180° por cada evaluado a su cargo. En las planillas se incluyen las 10 competencias a evaluar, las cuales están abiertas en grados, estos están expresados en términos porcentuales para poder calcular cuantitativamente.

Debe seleccionar una opción en cada una de las 10 competencias presentadas, seleccionar el grado en que usted considera se encuentra desarrollada la competencia para el evaluado. Es muy importante no dejar ninguna competencia sin evaluar.

El grado de desarrollo de la competencia debe estar vinculado a los comportamientos del día a día del evaluado en su puesto y entorno de trabajo. Se deben considerar situaciones reales concretas para la evaluación y no se debe ser subjetivo, es decir, no evaluar por apreciaciones puramente personales y sin base alguna.

Para facilitar la evaluación le presentamos en este documento un cuestionario-formulario para cada una de las 10 competencias a evaluar.

Los formularios muestran 4 comportamientos para cada grado de la competencia y al lado derecho de estos encontrará una escala de medición para indicar además la frecuencia con la que observa dichos comportamientos para ese grado en particular.

Una vez seleccionado en qué grado se encuentran los comportamientos del evaluado para cada una de las competencias y se indique la frecuencia, usted deberá sumar las 4 frecuencias de los comportamientos y luego el resultado dividirlo entre el mismo número de ellos. Esta operación dará como resultado la frecuencia total en la que esta persona desarrolla la competencia.

Por último, deberá indicar en la planilla de Evaluación de 180°, en qué grado tiene desarrolladas las competencias el individuo y además en la parte derecha de la evaluación indicar la frecuencia total de cada una de ellas.

Con estos pasos concluye el proceso de Evaluación de 180° por parte de los evaluadores, usted deberá devolver en un sobre tantas evaluaciones como le hayan sido asignadas y además devolver los cuestionarios formularios que le fueron entregados (en total 10 formularios cuestionarios por cada evaluado).

Fuente: Elaboración propia

El Manual de Instrucción se complementa con la inclusión de 10 cuestionarios. Cada cuestionario representa los comportamientos observables que puede presentar una persona y que están relacionados directamente con una competencia, estos comportamientos están abiertos en grados o niveles y son muy útiles a la hora de determinar la frecuencia de los comportamientos, que es la segunda valoración que utilizamos para el llenado de la planilla de evaluación.

Tabla N° 8
Cuestionario de la Competencia Iniciativa

Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales, con ejecutividad y autonomía, aun cuando no exista un problema concreto. Implica capacidad para responder con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas cuando sea pertinente, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.				
Grados de los comportamientos	Frecuencia de los Comportamientos			
Grado A	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.				
Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales de su organización, con ejecutividad y autonomía, aun cuando no exista un problema concreto.				
Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez y eficacia ante los nuevos requerimientos, aprovechando las oportunidades del entorno.				
Promueve y utiliza las aplicaciones tecnológicas cuando es pertinente, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno, y motiva al resto de la organización a hacer lo mismo.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el numero de ellas)				
Grado B	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores actuar proactivamente.				
Idea e implementa soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales de su área, aun cuando no exista un problema concreto.				
Desarrolla y promueve en los colaboradores de su área la habilidad de responder con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos.				
Utiliza las aplicaciones tecnológicas cuando es pertinente, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el numero de ellas)				

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Actúa proactivamente e incentiva a sus colaboradores a proceder de igual forma.				
Propone soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales de su sector y/o puesto de trabajo, aun cuando no exista un problema concreto, y las implementa cuando ello es pertinente.				
Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos.				
Utiliza las aplicaciones tecnológicas cuando corresponde, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Actúa proactivamente.				
Brinda soluciones a problemas y/o procesos involucrados en sus tareas habituales.				
Responde con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos, aprovechando las oportunidades del entorno.				
Utiliza las aplicaciones tecnológicas cuando es pertinente.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Consulta permanentemente a sus superiores y necesita asesoramiento, continuo para resolver la mayoría de sus tareas.				
Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y por brindar soluciones novedosas a los problemas que se le plantean.				
Ante nuevos requerimientos, no logra responder en tiempo y forma.				
No tiene en cuenta las aplicaciones tecnológicas disponibles y no logra aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que en la tabla anterior se muestran los comportamientos observables para cada uno de los 5 grados de la competencia iniciativa, estos comportamientos los maneja la empresa mediante el Diccionario de Comportamientos, para cada competencia evaluada existe un cuestionario con esta forma. Siguiendo la metodología le entregamos un sobre a los siete evaluadores, en los que se encontraban las planillas de las personas a los cuales debían evaluar y diez cuestionarios de comportamientos por cada

planilla de evaluación, al finalizar la evaluación todos los sobres fueron devueltos sellados al igual que nosotros los entregamos.

4.3 Resultados obtenidos en la Evaluación 180°

A continuación se presentan los resultados de las cinco evaluaciones realizadas a los Analistas de Gestión de Gente y posteriormente se encuentran los gráficos comparativos de la autoevaluación de cada uno de ellos en relación con los demás evaluadores (Jefes y Pares). Estos resultados muestran el porcentaje ponderado por la frecuencia de los comportamientos para cada una de las 10 competencias evaluadas.

Los gráficos de dispersión se presentan con el propósito de comparar los resultados obtenidos en la autoevaluación de los Analistas de Gestión de Gente contra la evaluación de sus jefes (Gerente y Coordinador de Gestión de Gente) y sus Pares, en relación con las 10 competencias requeridas por el perfil de Analista de Gestión de Gente.

Esta comparación es muy importante ya que brinda hasta cuatro ópticas diferentes acerca del desempeño del evaluado dentro del puesto de trabajo, además de brindarle al evaluado la posibilidad de emitir un criterio sobre sí mismo, lo que permite analizar con un amplio juicio si cada analista cumple con las competencias requeridas. Se considera que tanto los jefes y los pares son las personas más indicadas para determinar el grado de desarrollo de las competencias que posee el evaluado, debido a que conocen los comportamientos y conductas que éste desarrolla dentro del puesto de trabajo. En total son 10 Gráficos de Dispersión que se distribuyen para los 5 Analistas de Gestión de Gente.

Por otro lado, las 5 gráficas de barra representan la evaluación de 180° de los 5 analistas de Gestión de Gente. Estas Gráficas permiten visualizar lo requerido para cada una de las 10 competencias que exige el puesto en contraposición con los resultados obtenidos después de promediar las 5 evaluaciones a las que fueron sometidos los evaluados. Esta evaluación es la que dictamina si el evaluado cumple o no con lo requerido por el puesto y permite detectar si hace falta que se ejecuten planes de desarrollo de competencias.

4.3.1 Analista de Gestión de Gente del Área de Aprendizaje

El primer evaluado es el A.G.G. del Área de Aprendizaje, los resultados de las 5 evaluaciones se presentan a continuación (Ver Tabla N° 9).

Tabla N° 9
Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Aprendizaje

Competencias	Autoevaluación		Jefe del Jefe		Jefe		Par I		Par II	
	%	Grado	%	Grado	%	Grado	%	Grado	%	Grado
Iniciativa	50	C	50	C	50	C	50	C	50	C
Colaboración	50	C	25	D	19	ND	50	C	50	C
Orientación al cliente interno	25	D	25	D	38	D	25	D	25	D
Orientación a la Rentabilidad	18,8	N.D	25	D	25	D	50	C	18,8	C
Toma de Decisiones	25	D	37,5	D	25	D	37,5	D	37,5	D
Comunicación Eficaz	37,5	D	50	C	19	ND	25	D	25	D
Resolución de Problemas	50	C	50	C	50	C	50	C	50	C
Adaptabilidad y Flexibilidad	25	D	18,8	ND	25	D	37,5	D	25	D
Eficiencia y Mejora Continua	25	D	25	D	25	D	25	D	50	D
Influencia y Negociación	37,5	D	25	D	19	ND	25	D	25	D

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 1
Autoevaluación (A.G.G. Área de Aprendizaje) Vs Evaluación de los Jefes



Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 2
Autoevaluación (AG.G Área de Aprendizaje) Vs Evaluación de los Pares



Fuente: Elaboración propia

En el Grafico N°1 se muestran que las competencias Iniciativa, Orientación al Cliente Interno, Orientación a la Rentabilidad, Toma de Decisiones, Resolución de Problemas, Adaptabilidad y Flexibilidad y Eficiencia y Mejora Continua se puede observar que los resultados de la autoevaluación y la Evaluación de los Jefes coinciden en cuanto a la apreciación del grado de desarrollo del evaluado, mientras que el Coordinador de Gestión de Gente evaluó las competencias Colaboración, Comunicación Eficaz e Influencia y Negociación en un grado por debajo de los otros 2 evaluadores.

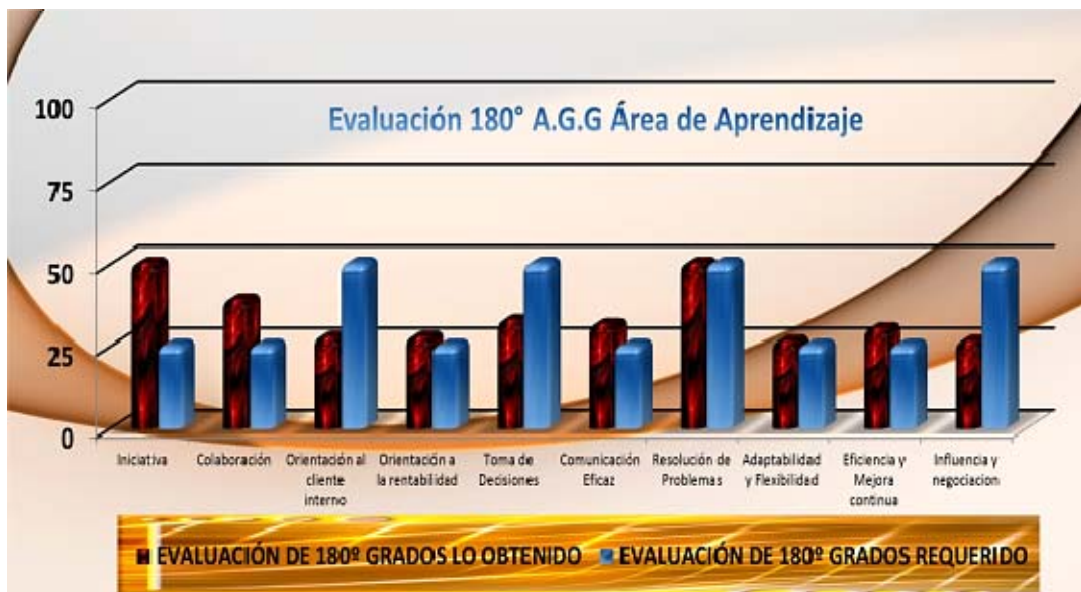
En relación con el Grafico N° 2, los resultados de la autoevaluación coinciden en hasta 8 competencias y solo se encuentran dos casos aislados, en donde el Par I evalúa la competencia Orientación a la Rentabilidad y el Par II evalúa la competencia Eficiencia y Mejora Continua un nivel por encima de lo que lo hicieron los otros evaluadores.

En síntesis, estas graficas no demuestran directamente si las competencias están siendo cumplidas o no, debido a que en ningún momento estos resultados están siendo comparados con lo requerido por el puesto de trabajo, sin embargo, son muy importantes ya que permiten reducir el riesgo de que existan personas que al evaluar no tomen los criterios necesarios para la evaluación y los resultados de esta no estén acorde con la realidad, lo que permite a la evaluación estar libre de sesgos importantes debido a la subjetividad del evaluador o a cualquier otro factor, como por ejemplo, que el evaluador no haya entendido la forma de cómo utilizar la herramienta de evaluación. En el caso de que exista un caso con estas características, esta evaluación no debe ser considerada al momento de

realizar el cálculo acerca del grado de desarrollo de las competencias, es decir, se excluye de la Evaluación 180°.

Grafico N° 3

Evaluación 180° del Analista de Gestión de Gente del Área de Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

El Grafico N° 3 nos indica que de acuerdo a la Evaluación de 180°, el Analista de Gestión de Gente del Área de Aprendizaje alcanza con el grado de desarrollo exigido en 7 competencias y presenta deficiencias o brechas de un solo grado en las competencias Orientación al Cliente Interno, Toma de Decisiones e Influencia y Negociación.

El Analista de Gestión de Gente del Área de Aprendizaje cumple con más del 85% de las competencias requeridas para el cargo y de acuerdo a los resultados obtenidos en la competencia Toma de Decisiones para la que se requiere un grado C (50%), obtuvo un porcentaje ponderado de 32,5%, se puede decir que la competencia se encuentra en vías de desarrollo.

4.3.2 Analista de Gestión de Gente del Área de Movilidad

Los resultados del A.G.G. del Área de Movilidad se presentan a continuación en la Tabla N° 10.

Tabla N° 10
Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Movilidad

Evaluadores	Autoevaluación		Jefe del Jefe		Jefe		Par I		Par II	
	%	G	%	G	%	G	%	G	%	G
Competencias										
Iniciativa	50	C	50	C	50	C	50	C	50	C
Colaboración	25	D	37,5	D	25	D	25	D	50	C
Orientación al cliente interno	50	C	25	C	37,5	D	50	C	25	D
Orientación a la Rentabilidad	25	D	18,75	D	37,5	D	25	D	50	C
Toma de Decisiones	25	D	37,5	D	50	C	50	C	50	C
Comunicación Eficaz	37,5	D	50	D	50	C	37,5	D	25	D
Resolución de Problemas	25	D	50	D	37,5	D	37,5	D	50	C
Adaptabilidad y Flexibilidad	50	C	25	C	50	C	25	D	37,5	D
Eficiencia y Mejora Continua	50	C	25	C	25	D	37,5	D	18,75	N
Influencia y Negociación	25	D	25	D	50	C	50	C	50	C

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 4
Autoevaluación (A.G.G Área de Movilidad) Vs Evaluación de los Jefes



Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 5

Autoevaluación (A.G.G. Área de Movilidad) Vs Evaluación de los Pares



Fuente: Elaboración propia

En el Grafico N° 4 se puede observar que los 3 evaluadores coincidieron en sus criterios de evaluación sobre las competencias Iniciativa,

Colaboración y Comunicación Eficaz, sin embargo, los 2 jefes consideran que el evaluado tiene desarrolladas las competencias Orientación al Cliente e Influencia y Negociación en un Grado D mientras que el evaluado considera tenerla desarrollada en un grado C, además el Jefe del Jefe considera que las competencia Orientación a la Rentabilidad y Adaptabilidad se encuentran un grado por debajo de lo que consideran los otros 2 evaluadores. A pesar de que existen diferencias de criterio entre los evaluadores para varias competencias, las diferencias existentes entre estos no son significativas debido a que en todos los casos esta diferencia es de menos de un nivel.

Al analizar la Gráfica N° 5 observamos que la autoevaluación y la evaluación del Par N° 1 son coincidentes en hasta 7 competencias, sin embargo, el Par II no coincide con los resultados de las otras 2 evaluaciones en hasta 6 competencias, a pesar de esto existen 2 factores que no permiten excluir los resultados de esta evaluación; el primer factor es que la diferencia con las otras 2 evaluaciones es de un solo grado o nivel y el segundo factor es que en varias de las competencias evaluadas por el Par II coinciden con los resultados de las evaluaciones de los Jefes.

Se puede decir entonces que los 5 evaluados no presentaron diferencias significativas en cuanto a los resultados de las evaluaciones de las 10 competencias, esto permite afirmar que no hubo resultados sesgados en la evaluación del Analista de Gestión de Gente del Área de Movilidad.

Grafico N° 6
Evaluación 180° del Analista de Gestión de Gente del Área de Movilidad



Fuente: Elaboración propia

El Grafico N° 6 presenta los resultados de la Evaluación de 180° del Analista de Gestión de Gente del Área de Movilidad el cual alcanza con el grado de desarrollo exigido en 7 competencias y presenta deficiencias o brechas de un solo grado en las competencias Orientación al Cliente Interno, Resolución de Problemas e Influencia y Negociación.

4.3.3 Analista de Gestión de Gente del Área Laboral

Los resultados del A.G.G. del Área Laboral se presentan a continuación en la Tabla N° 11.

Tabla N° 11
Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Laboral

Evaluadores	Autoevaluación		Jefe del Jefe		Jefe		Par I		Par II	
	%	G	%	G	%	G	%	G	%	G
Competencias										
Iniciativa	50	C	25	D	25	D	25	D	25	D
Colaboración	25	D	25	D	37,5	D	50	C	50	C
Orientación al cliente interno	50	C	50	C	25	D	37,5	D	25	D
Orientación a la Rentabilidad	37,5	D	37,5	D	50	C	25	D	50	C
Toma de Decisiones	37,5	D	50	C	37,5	D	25	D	50	C
Comunicación Eficaz	25	D	25	D	37,5	D	37,5	D	25	D
Resolución de Problemas	50	C	37,5	D	37,5	D	25	D	50	C

Adaptabilidad y Flexibilidad	37,5	D	25	D	25	D	50	C	25	D
Eficiencia y Mejora Continua	25	D	25	D	25	D	37,5	D	50	C
Influencia y Negociación	50	C	25	D	25	D	25	D	25	D

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 7



Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 8

Autoevaluación (A.G.G. Área Laboral) Vs Evaluación de los Pares



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo el Gráfico N° 7 los evaluados coinciden en sus criterios acerca del grado de desarrollo de las competencias del evaluado en hasta 7 de ellas, solo en el caso de las Competencias Iniciativa, Resolución de Problemas e Influencia y Negociación los resultados de la autoevaluación estuvieron por encima de las apreciaciones de los jefes, con una diferencia de un grado o nivel.

En el Grafico N° 8 observamos que la los resultados de la autoevaluación solo coinciden en las competencias Comunicación Eficaz y Resolución de Problemas con la evaluación del Par II, las ponderaciones de las competencias en las tres evaluaciones se encuentran entre el grado D y el Grado C, es decir de 25 a 50%. No existen diferencias significativas en las evaluaciones.

En síntesis, no existen desviaciones significativas en las 3 evaluaciones realizadas al A.G.G. del Área Laboral.

Grafico N° 9

Evaluación 180° del Analista del Gestión de Gente del Área Laboral



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico N° 9 se presentan los resultados de la Evaluación de 180° del Analista de Gestión de Gente del Área Laboral el cual alcanza con el grado de desarrollo exigido en 8 competencias y presenta deficiencias o brechas de un solo grado en las competencias Orientación al Cliente Interno y Resolución de Problemas. El Analista de Gestión de Gente cumple con el 90% de las competencias que le fueron asignadas en el puesto de trabajo, además se puede observar que el evaluado obtuvo ponderaciones muy cercanas a lo requerido para las competencias en las que se le determinaron brechas, es decir, para la competencia Orientación al Cliente Interno obtuvo un 37,5% y para la competencia Resolución de Problemas que obtuvo un 40%.

4.3.4 Analista de Gestión de Gente del Área de Reconocimiento y Competitividad

Los resultados del A.G.G. del Área de Reconocimiento y Competitividad se presentan a continuación en la Tabla N° 12.

Tabla N° 12
Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Reconocimiento y Competitividad

Evaluadores	Autoevaluación		Jefe del Jefe		Jefe		Par I		Par II	
	%	G	%	G	%	G	%	G	%	G
Competencias										
Iniciativa	37,5	D	37,5	D	50	C	50	C	50	C
Colaboración	25	D	25	D	25	D	50	C	37,5	D
Orientación al cliente interno	50	C	50	C	50	C	50	C	25	D
Orientación a la Rentabilidad	50	C	25	D	25	D	25	D	37,5	D
Toma de Decisiones	50	C	37,5	D	50	C	50	C	25	D
Comunicación Eficaz	37,5	D	37,5	D	50	C	50	C	50	C
Resolución de Problemas	37,5	D	25	D	37,5	D	37,5	D	25	D
Adaptabilidad y Flexibilidad	18,75	ND	18,75	D	25	D	37,5	D	50	C
Eficiencia y Mejora Continua	50	C	25	D	25	D	25	D	37,5	D
Influencia y Negociación	25	D	25	D	50	C	25	D	25	D

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 10
Autoevaluación (A.G.G. Área de Reconocimiento y Competitividad) Vs Evaluación de los Jefes



Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 11
Autoevaluación (A.G.G. Área de Reconocimiento y Competitividad) Vs
Evaluación de los Jefes



Fuente: Elaboración propia

En la Grafica N° 10 se muestra claramente que todos los evaluadores tuvieron el mismo criterio del Analista de Gestión de Gente al evaluarlo de manera similar en hasta 7 competencias. Los resultados de la autoevaluación de las competencias Orientación a la Rentabilidad y Eficiencia y Mejora Continua estuvieron un nivel por encima de lo que consideran los dos Jefes.

Según la Gráfica N° 11, las 3 evaluaciones se encontraron ubicadas entre el Grado D y el Grado C, es decir, entre el 25 y el 50% para nueve de las 10 competencias evaluadas, la única excepción que se observó fue en la competencia Adaptabilidad y Flexibilidad en la que los resultados de la autoevaluación no alcanzaron el Grado D. Se puede resumir que en las 3 evaluaciones del Analista de Gestión de Gente no se encontraron diferencias significativas entre ellas y por lo tanto, no existen evaluaciones con desviación significativa de los demás resultados.

Grafico N° 12
Evaluación 180° del Analista del Gestión de Gente del Área de reconocimiento y competitividad



Fuente: Elaboración propia

En el Grafico N° 12 se presentan los resultados de la Evaluación de 180° del Analista de Gestión de Gente del Área de Reconocimiento y Competitividad el cual alcanza con el grado de desarrollo exigido en 8 competencias y presenta deficiencias o brechas de un solo grado en las competencias Resolución de Problemas e Influencia y Negociación. El Analista de Gestión de Gente cumple con el 90% de las competencias que le fueron asignadas en el puesto de trabajo, además se puede observar que el evaluado obtuvo ponderaciones que sobrepasan el grado D para las competencias que no alcanzó con lo requerido, es decir, que estas competencias están en vías de desarrollo.

4.3.5 Analista de Gestión de Gente del Área de Bienestar Social

Los resultados del A.G.G. del Área de Bienestar Social se presentan a continuación en la Tabla N° 13.

Tabla N° 13
Resultados de la Evaluación 180° del A.G.G. del Área de Bienestar Social

Evaluadores	Autoevaluación		Jefe del Jefe		Jefe		Par I		Par II	
	%	G	%	G	%	G	%	G	%	G
Competencias										
Iniciativa	50	C	50	C	50	C	50	C	50	C
Colaboración	25	D	25	D	25	D	25	D	50	C
Orientación al cliente interno	25	D	50	C	50	C	50	C	25	D
Orientación a la rentabilidad	50	C	50	C	50	C	25	D	50	C
Toma de Decisiones	50	C	25	D	25	D	37,5	D	25	D
Comunicación Eficaz	50	C	50	C	50	C	50	C	37,5	D
Resolución de Problemas				N						
	37,5	D	18,75	D	25	D	25	D	37,5	D
Adaptabilidad y Flexibilidad	25	D	25	D	50	C	50	C	50	C
Eficiencia y Mejora continua	50	C	50	C	25	D	50	C	25	D
Influencia y Negociación	25	D	25	D	25	D	25	D	50	C

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13
Autoevaluación (A.G.G. Área de Bienestar Social) Vs Evaluación de los Jefes



Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 14
Autoevaluación (A.G.G. Área de Bienestar Social) Vs Evaluación de los Pares



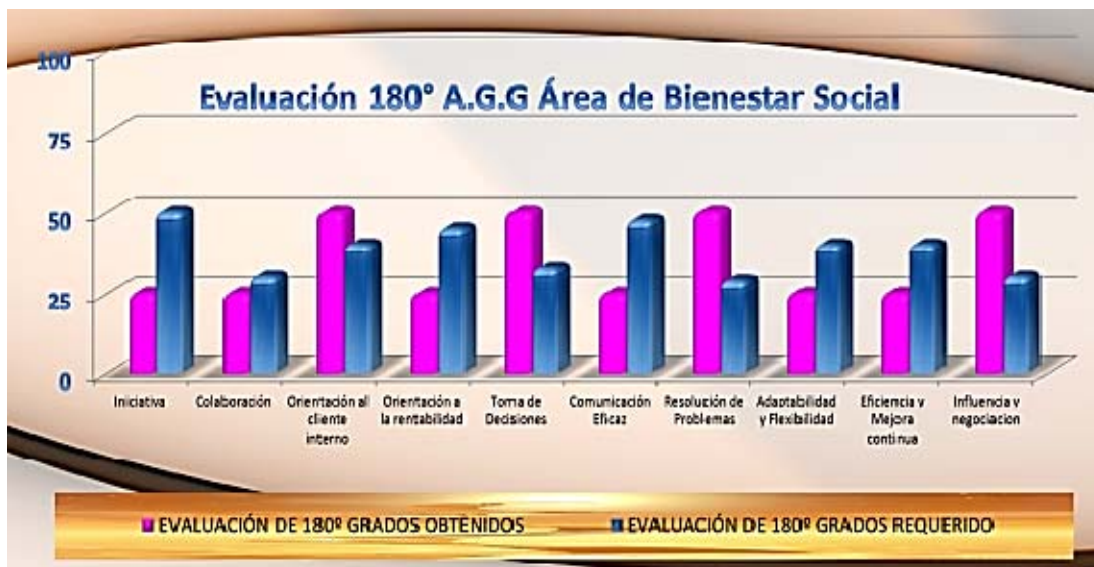
Fuente: Elaboración propia

Después de analizar el Grafico N° 13 se puede decir que los criterios de evaluación de los tres evaluadores es exactamente el mismo para 5 de las competencias estudiadas, mientras que en la competencia Orientación al Cliente Interno la autoevaluación esta un nivel por debajo de lo que consideran los dos Jefes. En caso contrario, los 2 jefes consideran que la competencia Toma de Decisiones está en un Grado D, mientras que la autoevaluación considera que esta en el Grado C. En la competencia Resolución de Problemas, el evaluado y el Jefe consideran que esta desarrollada en un Grado D, mientras que el Jefe del Jefe considera que esta competencia aún no alcanza este grado.

El Grafico N°14 nos muestra que la autoevaluación y la evaluación de los pares se encuentran ubicadas entre el Grado D y el Grado C, es decir, al igual que todas las evaluaciones de los 5 Analistas de Gestión de Gente las evaluaciones de las 10 competencias no presentaron desigualdad de más de 1 grado o nivel entre ellas, por lo que se puede afirmar que los resultados de

esta evaluación no tuvieron sesgos significativos, ya que todos los evaluadores compartieron criterios más o menos parecidos en relación con el grado de desarrollo del evaluado. Esto supone que los resultados de dichas evaluaciones están extremadamente cerca de la realidad y que las Evaluaciones de 180° reflejan que verdaderamente los Analistas de Gestión de Gente han desarrollado las competencias requeridas para el puesto de trabajo.

Grafico N° 15
Evaluación 180° del Analista de Gestión de Gente del Área de Bienestar Social



Fuente: Elaboración propia

En el Grafico N° 15 se presentan los resultados de la Evaluación de 180° del Analista de Gestión de Gente del Área de Bienestar Social el cual alcanza con el grado de desarrollo exigido en 6 competencias y presenta deficiencias o brechas de un solo grado en las competencias Orientación al Cliente Interno, Toma de Decisiones, Resolución de Problemas e Influencia y Negociación. El Analista de Gestión de Gente cumple con el 80% de las competencias que le fueron asignadas en el puesto de trabajo, además se

puede observar que el evaluado obtuvo ponderaciones que sobrepasan el Grado D para las competencias que no alcanzó con lo requerido, es decir, que estas competencias están en vías de desarrollo, aunque fue el evaluado que obtuvo el menor porcentaje de desarrollo de las 10 competencias evaluadas.

4.3.6 Resultados de las evaluaciones de los 5 Analistas de Gestión de Gente.

Los resultados que se presentan a continuación en la Tabla N° 14 representan las Evaluaciones de 180° de los 5 Analistas de Gestión de Gente y además se presenta el grado requerido para cada una de las 10 competencias evaluadas.

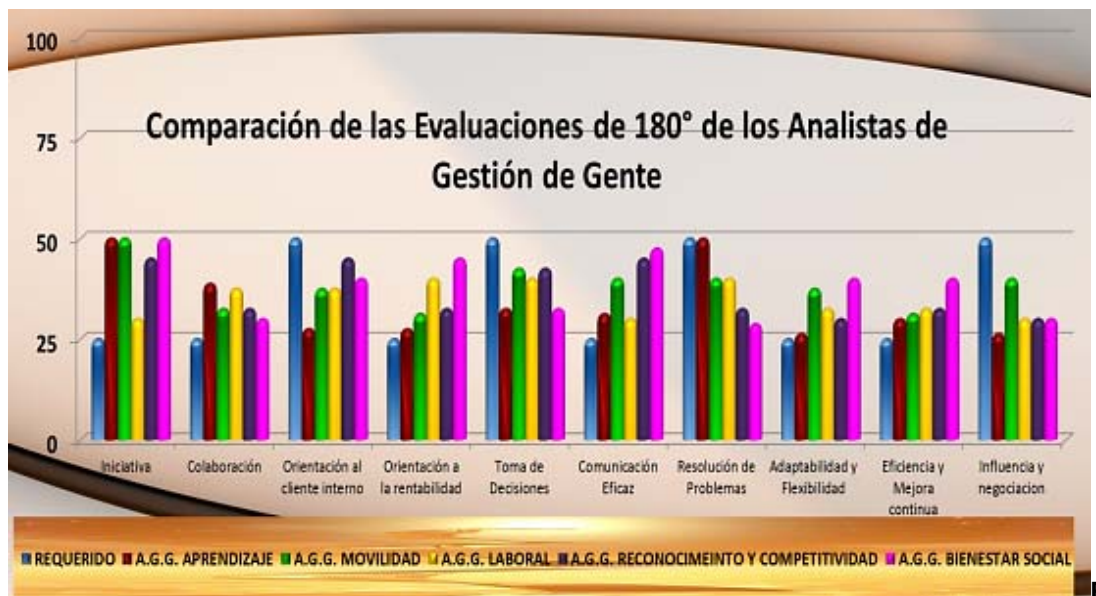
Tabla N° 14
Resultados de la Evaluación 180° de los 5 Analistas de Gestión de Gente

	REQUERIDO	A.G.G 1	A.G.G 2	A.G.G 3	A.G.G 4	A.G.G 5	
Iniciativa	D	25	50	50	30	45	50
Colaboración	D	25	38,8	32,5	37,5	32,5	30
Orientación al cliente interno	C	50	27,5	37,5	37,5	45	40
Orientación a la Rentabilidad	D	25	27,5	31,25	40	32,5	45
Toma de Decisiones	C	50	32,5	42,5	40	42,5	32,5
Comunicación Eficaz	D	25	31,3	40	30	45	47,5
Resolución de Problemas	C	50	50	40	40	32,5	28,8
Adaptabilidad y Flexibilidad	D	25	26,3	37,5	32,5	30	40
Eficiencia y Mejora Continua	D	25	30	31,25	32,5	32,5	40
Influencia y Negociación	C	50	26,3	40	30	30	30

Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados, se presentan a continuación dos graficas de resumen para apreciar la comparación de las evaluaciones de los 5 Analistas de Gestión de Gente.

Grafico N° 16
Comparación de la Evaluación 180° de los 5 Analistas del Gestión de Gente



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el Grafico N° 16, los 5 Analistas de Gestión de Gente cumplen satisfactoriamente con 6 de las competencias evaluadas, ya que alcanzan con el nivel requerido e incluso obtuvieron ponderaciones superiores a lo requerido.

En la competencia Orientación al Cliente Interno ninguno de los evaluados cumple con lo requerido (brechas de un solo grado o nivel) aunque los resultados ponderados demuestran que el Analista de Gestión de Gente del Área de Reconocimiento y Competitividad tiene desarrollada esta competencia en un 40%, lo que quiere decir que está en vías de desarrollar el nivel deseado.

En la competencia Toma de Decisiones también se encontraron brechas de un solo grado para los 5 Analistas de Gestión de Gente, aunque destacan 3 de los Analistas de Gestión de Gente: Área de Movilidad, Laboral

y Reconocimiento y Competitividad ya que tienen desarrollada dicha competencia en más de un 40%, lo que indica que están muy cerca de alcanzar lo requerido.

En la competencia Resolución de Problemas se encontraron brechas de un solo nivel para 4 de los evaluados y solo el Analista de Gestión de Gente del Área de Aprendizaje cumplió con el grado requerido para el puesto, sin embargo, los Analistas del Área de Movilidad y Laboral tienen desarrollada la competencia en un 40%, lo que indica que están en vías de desarrollo y muy cerca de alcanzar lo que el puesto de trabajo requiere.

En la competencia Influencia y Negociación también se encontraron brechas de un solo grado para los 5 Analistas de Gestión de Gente, aunque destaca el Analista de Gestión de Gente del Área de Movilidad ya que tiene desarrollada dicha competencia en un 40%, lo que indica que está muy cerca de alcanzar el nivel deseado.

Grafico N° 17

Evaluación 180° consolidada de los 5 Analistas del Gestión de Gente



Fuente: Elaboración propia

El Grafico N°17 al igual que el Grafico N° 16 serán de uso exclusivo para los Gerentes o encargados de tomar decisiones con respecto a las Evaluaciones de Desempeño. El Gráfico N° 17 representa el promedio de las 5 Evaluaciones 180° de los Analistas de Gestión de Gente, el cual se prepara para visualizar más fácilmente las competencias que necesitan desarrollo, pero no es del todo efectivo si no se acompaña del grafico anterior. Para explicar esta situación podemos observar que la competencia Resolución de Problemas presenta una diferencia de un grado con respecto a lo requerido. En el entendido que la gerencia decida implementar planes de formación para esta competencia, deberá revisar el Grafico N° 16 debido a que este muestra que el Analista del Área de Aprendizaje tiene desarrollada esta competencia por completo y no necesita planes de formación para ella.

4.4 Informe de Resultados

El pasó final de nuestra Evaluación 180° será entregarle el Informe de Resultados a cada Analista de Gestión de Gente por separado y de manera confidencial, este informe consistirá en un resumen de los resultados y la representación gráfica de estos, acompañado de nuestras conclusiones más importantes. Esta herramienta les servirá para seguir desarrollándose como profesionales y aplicar las correcciones necesarias para desarrollar sus competencias al máximo.

El segundo informe ira dirigido a la alta gerencia para que puedan apreciar los resultados, conclusiones y recomendaciones, y si lo creen conveniente aplicar los respectivos planes de formación para las competencias en las que se hallaron brechas de un solo grado que no se consideran significativas.

CONCLUSIONES

✓ En la evaluación realizada a los A.G.G. del Área de Aprendizaje y el Área de Movilidad no se les encontraron brechas significativas en relación a lo requerido por el puesto, aunque si se encontraron brechas mínimas (de un solo grado) en las competencias Orientación al Cliente Interno, Influencia y Negociación y Toma de Decisiones para el primero de los evaluados y en las competencias; Orientación al Cliente Interno, Resolución de Problemas e Influencia y Negociación para el segundo evaluado.

✓ Se considera que los A.G.G. de las Áreas de Aprendizaje y Movilidad cumplen con al menos el 85% de las competencias requeridas y según los resultados exactos ponderados están en proceso de alcanzar los resultados esperados.

✓ Los A.G.G. del Área Laboral y el Área de Reconocimiento y Competitividad fueron los dos evaluados con mejores resultados en la Evaluación 180°, ya que solo se les encontraron brechas mínimas en relación a lo requerido en las competencias Orientación al Cliente Interno y Resolución de Problemas para el evaluado número 3 y en las Competencias Influencia y Negociación y Resolución de Problemas para el evaluado número 4.

✓ El A.G.G. del Área de Reconocimiento y Competitividad y el A.G.G. del Área Laboral cumplen en un 90% con las competencias que le fueron asignadas en el puesto de trabajo y al igual que los dos primeros evaluados,

éstos están en vía de alcanzar los resultados que le son exigidos debido a que los resultados exactos ponderados así lo determinan.

✓ El A.G.G. del Área de Bienestar Social fue el evaluado que obtuvo los resultados más bajos, aunque las brechas en relación a lo requerido fueron también de un solo grado, este participante las presentó en 4 de las competencias evaluadas. Las competencias que presentaron deficiencias fueron Orientación al Cliente Interno, Toma de Decisiones, Influencia y Negociación y Resolución de Problemas.

✓ Estos resultados indican que el A.G.G. del Área de Bienestar Social cumple con el 80% de las competencias requeridas para el puesto, por lo tanto, a este empleado se le deberá prestar atención e implementar estrategias para que pueda desarrollar más sus competencias.

✓ Los resultados consolidados arrojaron que de las 10 competencias evaluadas al menos siete de ellas se cumplen satisfactoriamente de acuerdo al grado requerido para el puesto de Analista de Gestión de Gente.

✓ Por otro lado, de las 3 competencias que no alcanzaron lo requerido, los resultados no fueron alarmantes, ya que la diferencia no fue significativa (de un solo grado). La competencia Orientación al Cliente Interno fue una de las competencias que estuvo por debajo de lo requerido para 4 de los A.G.G. solamente el del Área de Reconocimiento y Competitividad cumplió con lo requerido.

✓ La segunda competencia en la que se vieron afectados (4 de los A.G.G.) fue Influencia y Negociación, ya que sólo el del Área de Movilidad cumplió con lo requerido por el puesto y la tercera competencia fue

Resolución de Problemas que no pudo ser cumplida por 3 de los A.G.G y solamente los del Área de Laboral y Aprendizaje cumplieron con lo requerido.

✓ De acuerdo al análisis de todas las evaluaciones, los empleados del Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar, Planta Cumaná tienen desarrolladas las competencias que le son exigidas por el puesto en más del 85%, lo que nos hace concluir que el Manual de Asignación de Grados de Competencias a Estratos de Empresas Polar que les fue elaborado por la consultora Martha Alles ha tenido éxito, por lo tanto, el Recurso Humano en esta empresa es altamente competitivo y además, el objetivo de la organización de alinear a su personal con lo estrategia de la empresa también se está cumpliendo.

RECOMENDACIONES

Realizar una reunión con cada uno de los 4 A.G.G que tienen la brecha de un nivel en la competencia Orientación al Cliente Interno para recordarle que la misión de Alimentos Polar es la satisfacción de los diferentes clientes y consumidores del mercado. Explicarle que la brecha existente en relación a lo requerido y lo obtenido es de un solo nivel pero que los clientes son lo más importante para la organización.

Implementar formación en las Áreas necesarias para desarrollar las otras 2 competencias que tuvieron la brecha de un nivel, tanto en la competencia Toma de Decisiones como en Influencia y Negociación. Esta formación podría quedar a cargo de los mismos evaluados, ya que la evaluación es considerada como una herramienta importante para el desarrollo del recurso humano y estos deberían aprovecharla para auto desarrollarse como empleados y profesionales.

Aplicar una Evaluación de 360° a todos los Departamentos de APC Planta Cumaná. Esta herramienta es mucho más completa que la aplicada en esta investigación ya que amplía la evaluación, dándole oportunidad a subordinados y clientes de participar en ella y si se toma en consideración que se evaluaría a todo el personal, entonces los resultados podrían detectar áreas de desarrollo de personal y de esta manera, la evaluación tendría un alcance superior.

BIBLIOGRAFÍAS

Textos

Alles, Martha. (2005). Gestión por Competencias: el diccionario. 2da edición- Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, Martha. (2009). Diccionario de Competencias: La trilogía. Tomo I - Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, Martha. (2008). Desempeño por Competencias: Evaluación 360°. 2da edición- Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Arias, Fídias. (2004): El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Editorial Episteme.

Boyatzis, R.E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982

CRUZ, P. K., y VEGA, G. M.: La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta, 2001.

Lévy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.

SAN EPIFANIO, J. y VELASCO, A. (1999): Jugar en Equipo. Segunda Edición. Editorial Planeta Colombia S,A.

SABINO, Carlos. (2002): El proyecto de investigación. El Cid Editor

Paginas Web

Valle León, Isel. (2003). Sobre Competencias Laborales [Documento en línea]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

<http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=performance&b=no>

<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/gestion-por-competencias-para-evaluar-el-desempeno.htm>

http://www.arearh.com/psicologia/evaluacion_desempeno2.htm

Documentos

Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajo de Grado (2006). Escuela de Administración. Universidad de Oriente. Núcleo de sucre. Venezuela.

Manual de Asignación de Grados de Competencias a Estratos de Empresas Polar C.A. Ao 2007.

APÉNDICE

Planillas utilizadas en la evaluación de los 5 Analistas de Gestión de Gente

1- Planilla de Autoevaluación para los 5 Analistas de Gestión de Gente

Analista de Gestión de Gente
Área de XXXX

Evaluador: Autoevaluación

Competencia

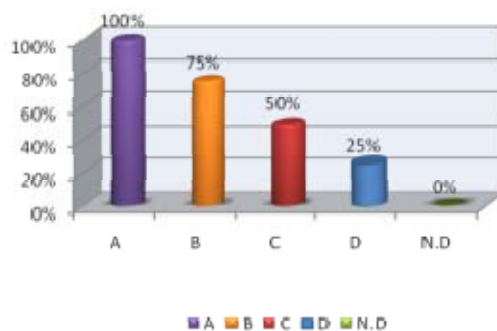
Competencias Cardinales

Competencias Específicas

Ponderación por Frecuencia

	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio Tiempo 50%	Ocasional 25%
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al cliente Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a la Rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación Eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia y Mejora Continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia y negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala numerica de los grados



Factores de Ponderación

Siempre: 1

Frecuente: 0,75

La mitad del tiempo: 0,50

Ocasional: 0,25

Fuente: Elaboración propia

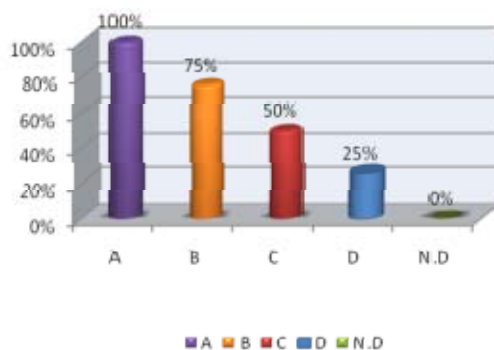
2- Planilla de Evaluación del Gerente de Gestión de Gente

Analista de Gestión de Gente
Área de XXXXX

Evaluador: Jefe del Jefe

Competencia	Ponderación por Frecuencia								
	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollar	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio Tiempo 50%	Ocasional 25%
Competencias Cardinales									
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al cliente Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a la Rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Específicas									
Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación Eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia y Mejora Continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia y negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala numerica de los grados



Factores de Ponderación

Siempre: 1

Frecuente: 0,75

La mitad del tiempo: 0,50

Ocasional: 0,25

F

Fuente: Elaboración propia

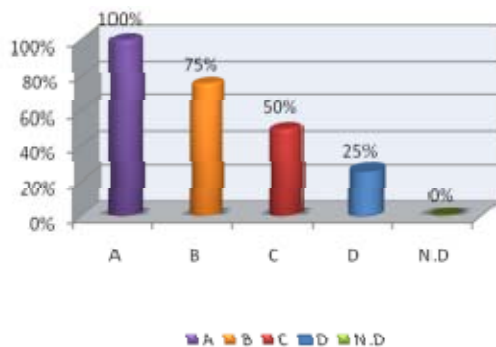
3- Planilla de Evaluación del Coordinador de Gestión de Gente

Analista de Gestión de Gente
Área de XXXXX

Evaluador: Jefe

Competencia	Ponderación por Frecuencia								
	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio Tiempo 50%	Ocasional 25%
Competencias Cardinales									
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al cliente Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a la Rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Específicas									
Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación Eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia y Mejora Continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia y negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala numerica de los grados



Factores de Ponderación

Siempre: 1

Frecuente: 0,75

La mitad del tiempo: 0,50

Ocasional: 0,25

F

Fuente: Elaboración propia

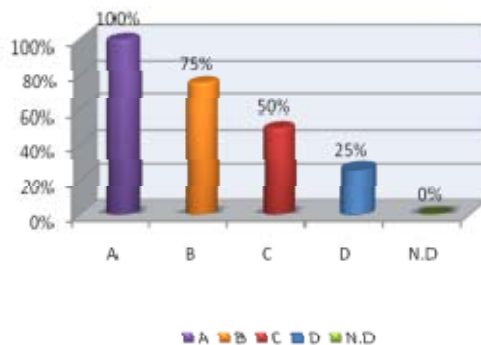
4- Planilla de Evaluación del Par I

Analista de Gestión de Gente
Área de XXXXX

Evaluador: Par I (Elegido por el evaluado)

Competencia	Ponderación por Frecuencia								
	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio Tiempo 50%	Ocasional 25%
Competencias Cardinales									
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al cliente Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a la Rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Específicas									
Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación Eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia y Mejora Continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia y negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala numerica de los grados



Factores de Ponderación

Siempre: 1

Frecuente: 0,75

La mitad del tiempo: 0,50

Ocasional: 0,25

Fu

ente: Elaboración propia

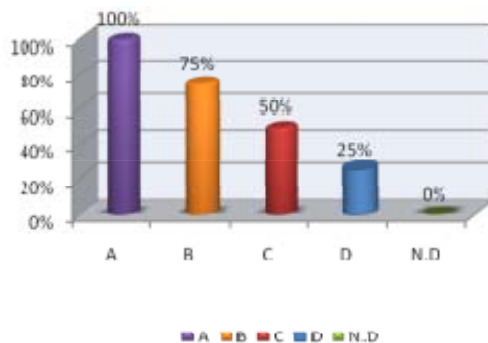
5- Planilla de Evaluación del Par II

Analista de Gestión de Gente
Área de XXXXX

Evaluador: Par II (Elegido por el evaluado)

Competencia	Ponderación por Frecuencia								
	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio Tiempo 50%	Ocasional 25%
Competencias Cardinales									
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al cliente Interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a la Rentabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencias Específicas									
Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación Eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de Problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia y Mejora Continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia y negociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Escala numerica de los grados



Factores de Ponderación

Siempre: 1

Frecuente: 0,75

La mitad del tiempo: 0,50

Ocasional: 0,25

F

Fuente: Elaboración propia

Cuestionarios de Comportamientos

<p>1. Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales, con ejecutividad y autonomía, aun cuando no exista un problema concreto. Implica capacidad para responder con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas cuando sea pertinente, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.</p>				
Grados de los comportamientos	Frecuencia de los Comportamientos			
Grado A	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente.				
Diseña métodos de trabajo que permiten idear e implementar soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales de su organización, con ejecutividad y autonomía, aun cuando no exista un problema concreto.				
Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez y eficacia ante los nuevos requerimientos, aprovechando las oportunidades del entorno.				
Promueve y utiliza las aplicaciones tecnológicas cuando es pertinente, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno, y motiva al resto de la organización a hacer lo mismo.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado B	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores actuar proactivamente.				
Idea e implementa soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales de su área, aun cuando no exista un problema concreto.				
Desarrolla y promueve en los colaboradores de su área la habilidad de responder con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos.				
Utiliza las aplicaciones tecnológicas cuando es pertinente, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Actúa proactivamente e incentiva a sus colaboradores a proceder de igual forma.				
Propone soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales de su sector y/o puesto de trabajo, aun cuando no exista un problema concreto, y las implementa cuando ello es pertinente.				
Desarrolla en otros la habilidad de responder con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos.				
Utiliza las aplicaciones tecnológicas cuando corresponde, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Actúa proactivamente.				
Brinda soluciones a problemas y/o procesos involucrados en sus tareas habituales.				
Responde con rapidez y eficacia ante nuevos requerimientos, aprovechando las oportunidades del entorno.				
Utiliza las aplicaciones tecnológicas cuando es pertinente.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Consulta permanentemente a sus superiores y necesita asesoramiento, continuo para resolver la mayoría de sus tareas.				
Muestra escaso interés por buscar la forma de optimizar su trabajo y por brindar soluciones novedosas a los problemas que se le plantean.				
Ante nuevos requerimientos, no logra responder en tiempo y forma.				
No tiene en cuenta las aplicaciones tecnológicas disponibles y no logra aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Fuente: Elaboración Propia

2. Colaboración: Capacidad para actuar cooperativamente y brindar apoyo a los otros (pares, subordinado, superiores), demostrando sensibilidad ante sus necesidades, aunque éstas no hayan sido expresadas formalmente. Implica generar sinergias como producto del trabajo en conjunto y crear relaciones basadas en la confianza profesional y personal.

Grados de los comportamientos	Frecuencia de los Comportamientos			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Grado A				
Fija y promueve políticas y estrategias organizacionales que aseguran la colaboración entre áreas, negocios				
Genera sinergias entre las distintas áreas de la organización como producto del trabajo en conjunto.				
Actúa cooperativamente y brinda apoyo a los otros (pares, subordinados, superiores), demostrando sensibilidad ante sus necesidades, aunque éstas no hayan sido expresadas formalmente.				
Fomenta y promueve un ambiente de colaboración entre todas las áreas de la organización como medio para alcanzar los objetivos organizacionales.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado B				
Promueve las políticas organizacionales en materia de colaboración entre áreas y personas.				
Genera sinergias entre los distintos sectores de su área como producto del trabajo en conjunto.				
Actúa cooperativamente con otras áreas de la organización y muestra predisposición para brindar apoyo a los demás, demostrando sensibilidad ante sus necesidades, aunque éstas no hayan sido expresadas formalmente.				
Promueve un ambiente de colaboración con otros sectores, ayudándolos con el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Actúa en consonancia con las políticas organizacionales en materia de colaboración.				
Mantiene sinergias como producto del trabajo en conjunto.				
Actúa cooperativamente y brinda apoyo a los otros (pares, subordinados, superiores), demostrando sensibilidad ante sus necesidades.				
Escucha los requerimientos de los demás y ayuda al cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Aplica en su puesto de trabajo las políticas organizacionales en materia de colaboración.				
Colabora con otros sectores en temas de su especialidad.				
Actúa cooperativamente y brinda apoyo a los demás integrantes (pares, subordinados, superiores).				
Demuestra sensibilidad ante las necesidades de sus compañeros.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
No tiene en cuenta ni aplica las políticas organizacionales en materia colaboración.				
Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos.				
Muestra poca predisposición para brindar apoyo a otros si eso no parte de sus responsabilidades.				
No escucha ni tiene en cuenta las necesidades de otros sectores.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Fuente: Elaboración Propia

3. Orientación al cliente interno/externo: Capacidad para comprender adecuadamente las necesidades, actuales o futuras, de los clientes (internos, externos, actuales o potenciales), y anticiparse a ellas, ofreciendo soluciones de excelencia. Implica una vocación permanente de servicio a los otros y la capacidad de adaptarse de manera flexible frente a los distintos requerimientos que se le presentan, aunque ello implique el cambio de convicciones o la aceptación de formas diferentes de interpretar la realidad.

Grados de los comportamientos	Frecuencia de los Comportamientos			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Grado A				
Diseña la estrategia, los planes de acción y los métodos de trabajo que permiten comprender adecuadamente las necesidades, actuales o futuras, de los clientes (internos, externos, actuales o potenciales).				
Se anticipa a las necesidades y requerimientos de sus clientes, ofreciendo soluciones de excelencia y a medida.				
Promueve en el equipo a su cargo y en toda la organización la vocación de servicio permanente.				
Se adapta de manera flexible frente a los distintos requerimientos que se le presentan, aunque ello implique el cambio de convicciones y la aceptación de formas diferentes de interpretar la realidad.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado B				
Propone planes de acción y métodos de trabajo que permiten comprender adecuadamente las necesidades, actuales o futuras, de los clientes (internos, externos, actuales o potenciales).				
Detecta de manera anticipada las necesidades de sus clientes, ofreciendo soluciones de excelencia.				
Promueve en el equipo a su cargo la vocación de servicio permanente.				
Es flexible frente a los distintos requerimientos que se le presentan, aunque ello implique la aceptación de formas diferentes de interpretar la realidad y el cambio de convicciones.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Comprende adecuadamente las necesidades, actuales o futuras, de los clientes (internos, externos, actuales o potenciales) y propone acciones para satisfacerlas.				
Se anticipa a las necesidades de sus clientes, ofreciendo soluciones de calidad.				
Incentiva en el equipo a su cargo la vocación de servicio.				
Actúa con flexibilidad frente a los distintos requerimientos que se le presentan.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Comprende adecuadamente las necesidades de los clientes (internos y externos) y propone acciones para satisfacerlas.				
Intenta con éxito anticiparse a las necesidades de sus clientes, ofreciendo soluciones adecuadas.				
Demuestra flexibilidad frente a los requerimientos que se le presentan.				
Trabaja con vocación de servicio.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
No utiliza los métodos organizacionales diseñados para comprender adecuadamente las necesidades de los clientes.				
Detecta las necesidades básicas de sus clientes pero no logra ofrecerles soluciones adecuadas.				
No trabaja ni promueve en su equipo de trabajo la vocación de servicio permanente.				
No logra resolver en tiempo y forma los inconvenientes planteados por sus clientes.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Fuente: Elaboración Propia

4. Orientación a la rentabilidad y al crecimiento sostenido:

Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización, orientando tanto las acciones propias como las del equipo a cargo, al logro de la estrategia organizacional. Implica la capacidad de administrar eficientemente los bienes y recursos organizacionales de los cuales se dispone para realizar las tareas y/o proyectos planteados.

Grados de los comportamientos	Frecuencia de los Comportamientos			
Grado A	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Define los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido para la organización en su conjunto, y diseña estrategias y políticas que permiten alcanzarlos.				
Promueve los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido para la organización en su conjunto y realiza el correspondiente seguimiento para verificar su cumplimiento.				
Orienta tanto sus propias acciones como las de los demás integrantes de la organización a logro de los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la compañía.				
Realiza una eficiente combinación de bienes y recursos organizacionales disponibles, para un mejor desarrollo de la estrategia.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado B	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Siente como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la compañía, y diseña procedimientos que permiten alcanzarlos.				
Promueve, dentro de su área, los objetivos organizacionales de rentabilidad y crecimiento sostenido.				
Orienta tanto las acciones propias como las del equipo a su cargo al logro de los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.				
Realiza una eficiente combinación de bienes y recursos disponibles, para una mejor consecución de los objetivos de su área.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Se identifica con los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización, y lo demuestra a través de sus actos.				
Motiva a su equipo de trabajo al logro de los objetivos organizacionales de rentabilidad y crecimiento sostenido que le son fijados				
Orienta sus propias acciones, y las de las personas a su cargo, al logro de los objetivos.				
Realiza una eficiente combinación de bienes y recursos disponibles para la consecución de los objetivos que le han sido fijados.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Actúa de acuerdo con las políticas y procedimientos de la organización en materia de rentabilidad y crecimiento sostenido.				
Cumple con los objetivos de rentabilidad fijados para su puesto de trabajo.				
Orienta sus acciones al logro de los objetivos planteados.				
Realiza una eficiente utilización de los recursos relacionados con las tareas a su cargo.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Realiza sus tareas sin tener en cuenta las políticas de la organización en materia de rentabilidad y crecimiento sostenido.				
No cumple con los objetivos de rentabilidad fijados para su puesto de trabajo.				
Orienta sus acciones al logro de sus objetivos personales, sin tener en cuenta los referidos a la rentabilidad de la organización.				
No lleva a cabo una adecuada administración de los recursos humanos y materiales que tiene a su disposición.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Fuente: Elaboración Propia

5. Toma de decisiones: Capacidad para seleccionar el mejor curso de acción entre opciones diversas, a través del análisis de la información disponible, relaciones causa-efecto y vinculaciones entre variables, considerando las limitaciones existentes (recursos limitados), con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.

Grados de los comportamientos		Frecuencia de los Comportamientos			
Grado A		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten seleccionar el mejor curso de acción entre opciones diversas, a través del análisis de la información disponible, relaciones causa-efecto y vinculaciones entre variables, considerando las limitaciones existentes (recursos limitados), con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.					
Promueve en otros la habilidad de identificar situaciones/problemas, reconocer información significativa, buscar y analizar datos relevantes y en base a ello resolver el curso de acción más conveniente, en condiciones de incertidumbre.					
Toma decisiones oportunas y perspicaces en situaciones de gran complejidad.					
Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener con relación al cumplimiento de la estrategia y objetivos organizacionales que él mismo establece.					
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)					
Grado B		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo para su área que permiten seleccionar el mejor curso de acción entre opciones diversas, a través del análisis de la información disponible, relaciones causa-efecto y vinculaciones entre variables, considerando las limitaciones existentes (recursos limitados), con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.					
Promueve en otros la habilidad de identificar situaciones/problemas, reconocer información significativa, y buscar y analizar datos relevantes con el propósito de resolver dichas situaciones de la manera más conveniente para su, área de trabajo.					
Toma decisiones oportunas y perspicaces en situaciones complejas.					
Resuelve en tiempo y forma problemas de gran relevancia para su área, gracias a la gran ejecutividad que demuestra al determinar las acciones a seguir.					
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)					

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Selecciona el mejor curso de acción entre opciones diversas, a través del análisis de la información disponible y relaciones entre variables, considerando las limitaciones existentes (recursos limitados), con el propósito de alcanzar las metas organizacionales.				
Identifica situaciones delicadas, reconoce información significativa, y busca y analiza datos relevantes con el propósito de superar las dificultades de la manera más conveniente, en condiciones de incertidumbre.				
Toma decisiones oportunas en situaciones de mediana complejidad.				
Resuelve problemas importantes para su sector de trabajo, gracias a que define correctamente las acciones a realizar.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Selecciona el mejor curso de acción, a través del análisis de la información disponible, con el propósito de lograr los objetivos fijados.				
Identifica situaciones delicadas en condiciones de incertidumbre.				
Realiza un adecuado análisis de la información que le proporcionan para poder tomar decisiones acertadas.				
Toma decisiones oportunas en situaciones definidas o que ya ha resuelto anteriormente.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
No realiza un profundo análisis de la información disponible por lo que no contempla aspectos fundamentales de la situación a evaluar o a resolver, perjudicando así, el logro de los objetivos fijados.				
Le cuesta identificar situaciones y reconocer la información significativa, por lo que tiene dificultades para tomar decisiones oportunas.				
No toma las decisiones en el tiempo y forma requeridos.				
Al momento de seleccionar un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Fuente: Elaboración Propia

6. Comunicación eficaz: Capacidad para transmitir ideas de manera clara y comprensible, y saber elegir cuándo y cómo informar acerca de cada asunto particular. Capacidad para adaptar el estilo comunicacional para lograr un verdadero acercamiento con otras personas (en un diálogo personal o frente a una audiencia numerosa). Implica saber escuchar y mantener canales de comunicación abiertos tanto a niveles superiores como inferiores, formales e informales.

Grados de los comportamientos	Frecuencia de los Comportamientos			
Grado A	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo organizacionales que facilitan la transmisión de ideas de manera clara y comprensible.				
Sabe elegir cuándo y cómo informar acerca de cada asunto particular, y promueve en los integrantes de la organización que actúen de igual manera.				
Adapta el estilo comunicacional, propio y de la organización en su conjunto, para lograr un verdadero acercamiento con otras personas (en un diálogo personal; o frente a una audiencia numerosa).				
Estructura canales de comunicación dentro y fuera de la organización, tanto a niveles superiores como inferiores, formales e informales. Sabe escuchar a sus interlocutores.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado B	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo para su área que facilitan la transmisión de ideas de manera clara y comprensible				
Sabe elegir cuándo y cómo informar acerca de cada asunto particular motivando a sus colaboradores a hacer lo mismo.				
Adapta el estilo comunicacional propio y el de su área de trabajo, para lograr un verdadero acercamiento con otras personas (en un diálogo personal o frente a una audiencia numerosa).				
Sabe escuchar y mantener canales de comunicación abiertos dentro y fuera de la organización, tanto a niveles superiores como inferiores formales e informales.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Implementa procesos de trabajo para su sector que facilitan la transmisión de ideas de manera clara y comprensible.				
Sabe elegir cuándo y cómo informar acerca de cada asunto particular.				
Adapta el estilo comunicacional para lograr un verdadero acercamiento con otras personas (en un diálogo personal o frente a una audiencia numerosa).				
Sabe escuchar y mantener abiertos los canales de comunicación.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Transmite ideas de manera clara. Sabe Informar en tiempo y forma.				
Adapta el estilo comunicacional para lograr un verdadero acercamiento con otras personas en un diálogo personal				
Sabe escuchar a sus interlocutores.				
Transmite ideas de manera clara. Sabe Informar en tiempo y forma.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Le cuesta transmitir sus ideas de manera clara y comprensible.				
Al comunicar ideas o conceptos no analiza si el momento o la forma son adecuados.				
Utiliza un estilo comunicacional propio que le impide un verdadero acercamiento con otras personas.				
No se toma su tiempo para escuchar a su interlocutor y comprender sus puntos de vista.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Fuente: Elaboración Propia

7. Resolución de problemas: Capacidad para identificar las situaciones a resolver, reconocer los datos relevantes, definir prioridades y crear soluciones efectivas e innovadoras. Implica buscar y organizar información significativa con el objetivo de desarrollar diferentes alternativas de solución para un mismo conflicto.

Grados de los comportamientos		Frecuencia de los Comportamientos			
Grado A		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten, a las áreas de la compañía, identificar las situaciones a resolver y reconocer los datos relevantes.					
Identifica prioridades y crea soluciones efectivas e innovadoras, motivando a los miembros de la organización a actuar de la misma forma.					
Solicita, busca y organiza sistemáticamente información significativa con el objetivo de desarrollar diferentes alternativas de solución para un mismo conflicto o situación problemática.					
Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o causas de los problemas, y en función de dicho análisis plantea estrategias de resolución.					
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)					
Grado B		Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo en su área que permiten identificar las situaciones a resolver y reconocer los datos relevantes.					
Define prioridades y crea soluciones efectivas e innovadoras, promoviendo en sus colaboradores la misma actitud.					
Solicita, busca y organiza información significativa para su área de trabajo, con el objetivo de desarrollar diferentes alternativas de solución para un mismo conflicto que se presenta.					
Soluciono eficiente y creativamente problemas complejos que afectan tanto a su área como a otros sectores de la organización.					
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)					

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Implementa procesos que permiten identificar las situaciones a resolver y reconocer los datos relevantes.				
Logra definir prioridades y crea soluciones efectivas e innovadoras.				
Busca y organiza información significativa con el objetivo de desarrollar diferentes alternativas de solución para los conflictos de su sector.				
Soluciona eficiente y creativamente problemas que afectan a su área o sector de trabajo.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Identifica las situaciones a resolver y reconoce los datos relevantes.				
Define prioridades y crea soluciones adecuadas.				
Busca y organiza información significativa para desarrollar alternativas de solución.				
Resuelve efectivamente problemas rutinarios.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Demuestra dificultades para identificar los problemas, y cuando lo hace no logra establecer sus causas.				
Aplica soluciones estándar aunque no se adecúen a los problemas planteados.				
Tiene dificultades para recopilar la información necesaria para analizar los problemas y darles solución.				
Produce demoras en la resolución de las situaciones problemáticas que se presentan.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Fuente: Elaboración Propia

8. Adaptabilidad – flexibilidad: Capacidad para amoldar las conductas propias a nuevos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Capacidad para promover y conducir de manera proactiva es los procesos de cambio que plantee la organización. Implica capacidad para afrontar con confianza situaciones de riesgo aparente, incertidumbre o ambigüedad.

Grados de los comportamientos	Frecuencia de los Comportamientos			
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Grado A				
Diseña planes organizacionales que pueden amoldarse a nuevos contextos, situaciones, medios y personas, en forma rápida y apropiada.				
Promueve y conduce de manera proactiva los procesos de cambio, fijando las políticas necesarias para la organización en su conjunto.				
Afronta con confianza situaciones de riesgo aparente, incertidumbre o ambigüedad, motivando y guiando a los otros a hacer lo mismo				
Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio, y fomenta su uso en la organización.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado B				
Diseña métodos de trabajo que pueden amoldarse a nuevos contextos, situaciones, medios y personas, en forma rápida y apropiada.				
Promueve y conduce de manera proactiva los procesos de cambio, diseñando las acciones pertinentes para su área en función de las políticas organizacionales.				
Afronta con confianza situaciones de riesgo aparente, incertidumbre o ambigüedad, motivando a su área de trabajo a lograr lo mismo.				
Implementa nuevos; procesos que facilitan el cambio, fomentando su uso en su área de trabajo.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Implementa procesos que permiten amoldarse a nuevos contextos, situaciones, medios y personas, en forma adecuada.				
Conduce de manera proactiva los procesos de cambio, diseñando las acciones pertinentes en relación con las responsabilidades a su cargo.				
Afronta con confianza situaciones de riesgo aparente o incertidumbre.				
Asimila y aprende rápidamente nuevas herramientas de trabajo instrumentadas para afrontar el cambio, y/o propone su implementación cuando lo considera necesario.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Amolda sus propias conductas a nuevos contextos en forma adecuada.				
Conduce los procesos de cambio en relación con las responsabilidades y tareas a su cargo.				
Demuestra confianza frente a situaciones de incertidumbre.				
Aplica las herramientas de trabajo instrumentadas para afrontar el cambio en su puesto de trabajo.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
No implementa los planes y procesos organizacionales que permiten amoldarse a nuevos contextos, situaciones, etc., por lo que no logra adaptarse a los cambios que se producen.				
No conduce adecuadamente los procesos de cambio, considerando las responsabilidades de su cargo.				
Duda y no se muestra seguro ante situaciones de riesgo aparente o incertidumbre.				
Obstaculiza la implementación de nuevos procesos y no aplica las herramientas de trabajo instrumentadas para afrontar los cambios.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Fuente: Elaboración Propia

9. Eficiencia y mejora continua: Capacidad para optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos a cargo.				
Grados de los comportamientos	Frecuencia de los Comportamientos			
Grado A	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles-personas				
Idea e implementa herramientas para agregar valor a través de ideas				
Genera y promueve en la organización la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen				
Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado B	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles - personas				
Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas				
Genera en su área de trabajo la disposición permanente a generar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen				
Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Optimiza (o propone acciones en ese sentido, según corresponda; los recursos disponibles - personas, materiales, etc.-.				
Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo.				
Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos.				
Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles; personas, materiales, etc.-.				
Agrega valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo.				
Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo.				
Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Se concentra en el logro de los objetivos descuidando la administración y optimización de los recursos disponibles -personas, materiales, etc.				
Aplica soluciones estándar en relación con las tareas a cargo.				
No brinda aportes significativos que optimicen el uso de los recursos a su cargo.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas				

Fuente: Elaboración Propia

10. Influencia y negociación: Capacidad para convencer a otras personas, logrando involucrarlas en aquellas situaciones en las que se requiera su colaboración. Implica lograr cambios de opiniones, enfoques o posturas iniciales para direccionarlos en pos de los objetivos organizacionales, a través de la persuasión y de una argumentación sólida y honesta, en la cual se contemplen los intereses de ambas partes.

Grados de los comportamientos	Frecuencia de los Comportamientos			
Grado A	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten convencer a otras personas				
Logra en todos los integrantes de la organización y/o en agentes externos cambios de opiniones				
Influencia y persuade a otros a través de una argumentación sólida y honesta				
Influye y convence a otros al utilizar hábilmente la posición que ocupa en la organización				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado B	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Diseña métodos de trabajo para su propia área que permiten convencer a otras personas				
Logra en sus colaboradores y/o en agentes externos cambios de opiniones				
Logra persuadir por medio de una argumentación sólida y honesta				
Diseña métodos de trabajo para su propia área que permiten convencer a otras personas				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado C	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Implementa procesos de trabajo para su sector de trabajo que permiten convencer a otras personas, logrando involucrarlas en aquellas situaciones en las que se requiere su				

colaboración.				
Logra cambios de opiniones, enfoques o posturas iniciales para direccionarlos en pos de los objetivos organizacionales.				
Mantiene una argumentación sólida y honesta en la cual contempla, siempre que le resulta posible, los intereses de ambas partes (enfoque ganar-ganar).				
Influye y convence a otros logrando su apoyo y colaboración. Es considerado un ejemplo a seguir por sus colaboradores y/o pares en materia de influencia y negociación.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado D	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
Convence a otras personas, logrando involucrarlas en aquellas situaciones en las que se requiere su colaboración.				
Genera cambios de posturas iniciales para direccionarlas en pos de los objetivos organizacionales.				
Mantiene una argumentación honesta (enfoque ganar-ganar).				
Convence a los integrantes de su grupo de trabajo, logrando su colaboración.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				
Grado No Desarrollado	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%
No utiliza los métodos organizacionales diseñados para convencer a otras personas, por lo que no logra involucrarlas en aquellas situaciones que requieren de su colaboración.				
No utiliza técnicas: de persuasión efectiva, por lo que no genera cambios de opiniones en pos de lograr alcanzar los objetivos organizacionales.				
Mantiene una argumentación sólida pero contemplando siempre su propio interés.				
No logra el apoyo y la colaboración de otros, dado que no consigue persuadirlos de una manera efectiva.				
Frecuencia de los comportamientos (se suman las frecuencias y se dividen entre el número de ellas)				

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Evaluación de Desempeño con base en las competencias requeridas. Departamento de Gestión de Gente. Alimentos Polar Comercial - Planta Cumana. Cumaná- estado Sucre. Año 2011
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
PATIÑO, ROBERT	CVLAC	18 211 201
	e-mail	Robito2304@hotmail.com
	e-mail	Roalpa2304@gmail.com
LANDA, EDGAR	CVLAC	14 816 714
	e-mail	Chinobacks@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Competencias

Evaluación

Desempeño

Manua

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen (abstract):

El propósito de nuestra investigación fue implementar una Evaluación de Desempeño en el Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar Comercial -Planta Cumana para el año 2011 con el objetivo de analizar el grado de cumplimiento que se le da al Manual "Asignación de Grados de Competencia a Estratos Empresas Polar" el cual se está implementando en dicha empresa a partir del año 2008 y les fue elaborado por la consultora argentina Martha Alles, para ello elaboramos planillas de evaluación que permitieron valorar el desempeño de los cinco Analistas de Gestión de Gente de este departamento a través de las diez competencias que le son requeridas para ese puesto de trabajo en particular. Los evaluadores fueron los dos jefes del Departamento de Gestión de Gente y los Analistas de Gestión de Gente que se encargaron de evaluar a sus pares. Una vez culminado el plazo dado por los investigadores a los evaluadores y devueltas las herramientas de evaluación se procedió a procesar los resultados mediante un programa estadístico especializado y los resultados obtenidos permitieron determinar que los empleados del Departamento de Gestión de Gente de Alimentos Polar, Planta Cumaná tienen desarrolladas las competencias que le son exigidas por el puesto en más del 85%, lo que nos hace concluir que el Manual de Asignación de Grados de Competencias a Estratos de Empresas Polar que les fue diseñado ha tenido éxito, por lo tanto, se puede concluir que el Recurso Humano en esta empresa es altamente competitivo y además, el objetivo de la organización de alinear a su personal con la estrategia de la empresa también se está cumpliendo.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Candida Cabello	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5 187 997
	e-mail	candidacabello@gmail.com
	e-mail	
Diana Benitez	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	13 630 989
	e-mail	Enana1179@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	08	16

Lenguaje: SPA _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis – LandaPatiño.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado en Contaduría Publica

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIATURA

Área de Estudio: CONTADURÍA PUBLICA

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNDELE
Secretario



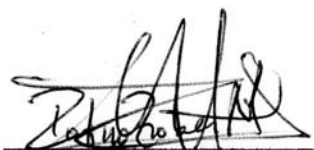
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

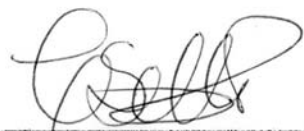
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



Robert Patiño
Autor



Edgar Landa
Autor



Candida Cabello
Asesor