

Alberto Muñoz Blázquez

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA UNA
EMPRESA DEL SECTOR QUÍMICO**

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Dirigido por la Dra. Rosalia Montserrat Cascón Pereira

Grado de Relaciones Laborales y Empleo



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2022

A mi familia, a mis amigos y en especial a mis padres.

RESUMEN

En la presente investigación se analiza el concepto de evaluación de desempeño y se diseña un sistema de evaluación para el equipo directivo de una empresa del sector Químico de la provincia de Tarragona. Para ello, mediante el desarrollo de un Diccionario de competencias y de las Descripciones de puesto pertinentes, se analiza el desempeño de los participantes a través de un estudio en 360°. Los resultados mostraron que las Competencias Gerenciales eran las que tenían un mayor grado de desajuste en cuanto a las evaluaciones y autoevaluaciones de desempeño.

PALABRAS CLAVE: Desempeño, Competencias, Feedback 360°

ABSTRACT

In this research, the concept of performance evaluation is analyzed and an evaluation system is designed for the management team of a company in the Industrial sector of the region of Tarragona. To achieve this goal, through the development of a Dictionary of competencies and the development of Job Descriptions, the performance of the participants is analyzed through a 360° study. The results showed that the Managerial Competencies were the ones that had a greater degree of mismatch in terms of performance evaluations and self-evaluations.

KEY WORDS: Performance, Competences, 360° Feedback

ÍNDICE

1- Introducción	7
2- Objetivo	9
3- Marco Teórico	10
3.1- Evaluación del Desempeño	10
3.1.1- La importancia	12
3.1.2 –Técnicas de Evaluación de Desempeño	13
3.1.3 – El proceso de Evaluación de Desempeño	16
3.2- Feedback 360º	17
3.3- Gestión por Competencias	18
3.3.1 – Concepto de Competencias	18
3.3.2 – Clasificación de las Competencias	20
3.4- Desarrollo de un Sistema de Evaluación de Desempeño	20
3.4.1- Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo	20
3.4.2- Alcance de la Evaluación del Desempeño	23
3.4.3- Criterios e Instrumentos de Evaluación	24
3.4.4- Desarrollo de Manual de Evaluación	25
4- La empresa estudiada	26
4.1- Introducción a la empresa	26
4.2- Los recursos humanos de la empresa	27
4.3- Motivación para desarrollar el sistema	30
5- Metodología	31
5.1- Procedimiento	31

5.2- Muestra	32
5.3- Instrumentos	33
5.4- Análisis de datos	34
6- Resultados	35
7- Discusión	43
8- Conclusiones	44
9- Bibliografía	45
10- Anexos	50

1 - INTRODUCCIÓN

Actualmente empresas no pueden perder de vista los continuos y rápidos cambios del entorno, para poder evolucionar al mismo ritmo que lo hace éste **(Burgos ,2016)**. Hoy en día la volatilidad de las situaciones, la incertidumbre de lo que podría ocurrir, la complejidad de procesos e interrelaciones y la ambigüedad para la toma de decisiones se ha convertido en una normalidad **(Johansen, 2012)**. El mercado laboral esta caracterizado por tratarse de un entorno dinámico, volátil, global y competitivo **(Tarique y Schuler, 2010)**.

Esta incerteza junto con el mundo globalizado y la tecnología han impulsado a las empresas a competir en innovación y talento. En la actualidad el Talento Humano es uno de los medios más importantes para lograr ventajas competitivas en las organizaciones **(Daft, 2007)**. Por ello, es importante hacer del talento un elemento diferenciador de las empresas y detectarlo y desarrollarlo de modo adecuado, de manera que el equipo de personas que integran las compañías sume sinérgicamente todas sus capacidades para enfrentarse juntas a los retos que el entorno les planeta **(Olivares G.A.,2016)**.

Vallejo (2019), indica que la Gestión de Talento Humano es una de las primordiales razones que permiten un buen rendimiento laboral dentro de las organizaciones. Un profesional con talento es un profesional comprometido, que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno determinado **(Marcos, 2014)**. La adecuada gestión del talento en las organizaciones permite sobrevivir en un entorno variable y altamente competitivo. **(Caicedo & Acosta, 2012)**.

La gestión del talento humano ha cambiado a lo largo del tiempo, pasando de controlar, supervisar y simplemente administrar el personal con miras a obtener su rendimiento, a concentrándose en apoyar el desarrollo de las capacidades de los colaboradores, realizar una gestión por competencias y del conocimiento y dirigir de forma adecuada el talento humano. **(Ahammad et al., 2012; Münch, 2010)**.

Hoy en día, la gran mayoría de las organizaciones cuentan con una estructura organizacional definida. El área de Talento Humano se trata de una de las

más importantes a nivel empresarial, y en dicha área se manejan múltiples sistemas **(Garijo, 2014)**. Los sistemas más conocidos son el reclutamiento y selección, desarrollo organizacional, retribuciones, salud y seguridad ocupacional, evaluación del desempeño, entre otras **(Chiavenato, 2011)**. Los sistemas de gestión del talento humano permiten mejorar el desempeño de las personas a través de capacitación, feedback y el seguimiento constante **(López-Velasco, 2021)**.

Los resultados y el futuro de cualquier empresa dependen sobre todo del rendimiento, el cual está fundamentalmente determinado por las acciones y las conductas de sus personas: por lo que hacen y por lo que consiguen, es decir, por su desempeño **(Casado, G. JM; 2021)**. Por lo que medir el desempeño permiten ser a las empresas más competitivas **(Fuentes & Torres; 2002)**.

2- OBJETIVO

En el estudio expuesto a continuación se pretende comprender el concepto de Evaluación de desempeño y su metodología así cómo estudiar la implantación realizada en una Empresa del sector Industrial de la Provincia de Tarragona.

Para alcanzar este objetivo global, el presente estudio debe abordar dos objetivos más específicos: (1) Definir las características de un sistema de gestión de desempeño basado en competencias; (2) Aplicar el sistema de evaluación de desempeño creado en el equipo directivo de la empresa estudiada.

A partir de aquí, el proyecto se fundamenta en el análisis estadístico muestral de los trabajadores pertenecientes al equipo directivo de una empresa del sector químico de la provincia de Tarragona. Las hipótesis propuestas en este trabajo son las siguientes:

Hipótesis 1. El equipo directivo cuenta con una autoevaluación superior a la aportada por los demás evaluadores en cuanto a las Competencias Gerenciales.

Hipótesis 2. El director de I+D+I & Laboratorio cuenta con una autoevaluación inferior a la aportada por los demás participantes en cuanto a las Competencias Corporativas.

Este trabajo pretende clarificar y aportar un mayor entendimiento del desempeño del equipo directivo de la empresa estudiada. Para poder realizar este estudio primeramente se presentará el marco teórico, posteriormente a la empresa estudiada y finalmente se analizará el desempeño en base a un sistema basado en competencias.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El objetivo de este trabajo se centra en diseñar un sistema de evaluación de desempeño, sin embargo, para ello, primeramente, debemos definir qué se entiende como evaluación de desempeño desde la perspectiva de múltiples autores.

Para **Alles (2000)** la Evaluación de Desempeño se entiende como “una herramienta de gestión de los Recursos Humanos, para gerenciar, dirigir y supervisar a los empleados, mediante la cual se recoge información sobre la actuación de éstos, la compara con los factores establecidos previamente y determina cual ha sido la contribución del empleado a los objetivos organizacionales”.

Según, **Oltra Climent (2008)** la evaluación de desempeño se trata del “conjunto de procedimientos que permiten recoger, analizar y compartir información recabada de y sobre las personas en el trabajo, con ánimo de mejorar su actuación en él”.

De un lado, **Puchol (2007)** define la evaluación del desempeño “como un procesamiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios”.

Por otro lado, **Mondy (2010)** determina la evaluación de desempeño como un “sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o grupo ejecuta las tareas”.

De la Calle y Ortiz (2014) completan la definición en este término determinando la evaluación de desempeño como un “proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”. En

su misma línea, **Pereda, Berrocal y Alonso (2011)** la definen como “un proceso periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo”.

Analizando las anteriores definiciones de estos autores, podemos determinar que la evaluación de desempeño:

Es un proceso sistemático: Debido a que mantiene unas bases específicas de y previamente defendidas a partir de informaciones previstas como la estrategia de la organización, la descripción de los puestos y el perfil de exigencias del mismo puesto.

Es un proceso periódico y continuo: Porque se puede realizar anualmente, para comprobar el nivel de consecución de los objetivos marcados, analizando así los problemas encontrados y alcanzado los logros a la vez que se definen nuevos objetivos.

Es un proceso formal: Porque se basa en datos reales, empíricos y objetivos sobre los resultados y comportamientos de los empleados.

Es un proceso que busca mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa y sus miembros.

Es un proceso que puede estar enfocado a un trabajador, ya que pueden existir medidas u objetivos individuales; **o a un equipo** de trabajadores, debido a

Una vez analizado el concepto, debemos conocer tanto la importancia y el conjunto de beneficios que aporta la realización de la evaluación de desempeño, las diversas técnicas que existen, y su proceso de aplicación.

3.1.1 LA IMPORTANCIA

La evaluación de desempeño es una de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos más importantes, debido a que identifica las responsabilidades individuales, los objetivos y el comportamiento requerido con el objetivo de alinear el comportamiento y los objetivos de los empleados junto a la estrategia de la empresa **(DeNisi y Sonesh, 2011; DeNisi y Murphy, 2017)**. Siendo de vital importancia, esta herramienta se puede lograr influenciar la carrera profesional de los trabajadores, así como que se sientan identificados con los valores, la visión y la misión de la empresa, haciendo todo ello que se sientan comprometidos **(Grote, 2002)**.

La mayoría de las organizaciones utilizan la evaluación de desempeño como un mecanismo de control y de análisis de resultados conseguidos en la empresa **(Serres Peris, MA., 2014)**, sin embargo, el uso adecuado de la evaluación de desempeño tendrá un beneficio para la organización y no solo se aplicará a efectos administrativos **(Chiavenato 1999)**.

La realización de la evaluación de desempeño permite la planificación de los recursos humanos y establecer planes de carrera **(Dessler, 2009)**, posibilitando a las organizaciones disponer de información sobre que individuos que pueden promocionar **(Alles, 2006)**, identificar los empleados con bajo rendimiento **(Chiavenato 1999)**, así como demostrando las fortalezas y debilidades del desempeño de los empleados **(Alles, 2005)**.

A su vez, la evaluación de desempeño permite motivar a los empleados ya que se proporciona una gran retroalimentación al permitir comunicar a los empleados su desempeño e involucrarlos en los objetivos de la organización **(Alles, 2006 pág. 28)**, permitiendo así tener trabajadores más competentes **(Aguinis, Ryan, & Joo, 2011)** y con mayor autoestima **Chiavenato (1999)**.

Los resultados extraídos de una evaluación de desempeño permiten predecir comportamientos y niveles de desempeño de los empleados futuros con perfiles similares, facilitando así la toma de decisiones estratégicas en materia de recursos humanos **(Mondy, 2010)**. También, estos resultados

permiten detectar las irregularidades en la distribución de las cargas de trabajo, tanto por exceso o por defecto, facilitando así, la identificación en los casos en los que conviene delegar **(Williams, 2008 pág. 16)** Además, los resultados de esta evaluación pueden construir una base sólida sobre la que cimentar decisiones relativas a ajustes salariales **(Dessler,2009)** y condiciones laborales de los empleados **(Gómez-Mejía, Balkin y Cardy , 2001).**

En conclusión, la evaluación de desempeño permite identificar a las personas clave en la organización **(Alles, 2006)**, permitiendo mejorar por igual tanto los resultados de la empresa como la actuación futura en los recursos humanos **(Caruda, C.S. 2018).**

3.1.2 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen múltiples técnicas para la evaluación del desempeño las cuales se pueden clasificar de acuerdo con aquello que miden: características, comportamiento o resultados **(Alles, 2005)**. Según lo que midan, tendrán ciertas ventajas e inconvenientes.

Los métodos de evaluación basados en características están pensados “para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que la compañía considera importantes. Son populares porque son fáciles de administrar” **(Alles, 2006)**. Estos métodos suelen ser los más usados, sin embargo, tienden a ser vagos y subjetivos **(Alles, 2005)** ya que se fijan más en las personas que en el rendimiento y asocian el mal rendimiento a la personalidad del individuo **(Gómez-Mejía et al., 2001)**. El uso de estos métodos o técnicas requiere un amplio conocimiento sobre el puesto ya que si no están bien diseñado darán resultados subjetivos y poco o nada realistas. **(Serres Peris, MA. (2014).**

Múltiples autores han categorizado los métodos basados en características **(Werther et al., 2001)**, **(Mondy, 2010)** y **(Alles, 2006)** Entre estos métodos encontramos las escalas de calificación o escalas gráficas, las cuales

evalúan hasta qué grado el empleador posee ciertas características determinadas previamente. También entre estos métodos encontramos las escalas mixtas que son una adaptación más detallada de las escalas gráficas y aportando descripciones más específicas de cada característica **(Caruda, C.S. 2018)**. Otras técnicas son las formas narrativas o ensayos en las cuales el evaluador prepara un ensayo en el que describe al empleado que evalúa con la mayor precisión posible **(Serres Peris, MA. (2014))**.

Por otra parte, encontramos los métodos basados en comportamientos. Los comportamientos también son entendidos cómo competencias y estos “brindan a los empleados información más orientada a la acción por lo que son mejores para el desarrollo de personas” **(Alles, 2006)**. Estos métodos se centran en la valoración del comportamiento de los trabajadores **(Gómez-Mejía et al., 2001)** a diferencia de los métodos basados en características, los cuales se centran en aspectos más orientados a la personalidad y las características personales. Por este motivo, **Alles (2005)** plantea que estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala **(Caruda, C.S. 2018)**.

Entre los métodos basados en comportamientos encontraríamos diversas categorizaciones aportadas a la literatura por múltiples autores **(Werther et al., 2001)**; **(Oltra Climent, 2008)**; **(Ribes Giner et al., 2011)** y **(Alles, 2006)**. El registro de incidentes críticos o de conductas laborales observables, es uno de estos métodos que consiste en que el evaluador registra aquellas conductas clave que demuestran ser claves para el desempeño eficiente en el trabajo. **(Alles, 2006)**. Otro de los métodos basados en comportamientos es la Escala fundamentada para la medición del comportamiento, el cual permite reducir los elementos de distorsión y subjetividad en la evaluación de los comportamientos observables **(Gómez-Mejía et al., 2001)**. La Escala BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) es probablemente la escala de medición del comportamiento más conocida. A su vez, entre estos métodos, también encontramos la Escala de observación del comportamiento, las cuales plantean una escala que deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas o comportamientos del empleado **(Alles, 2006)**. Estos comportamientos que se observan

aparecen en un formulario de valoración **(Gómez-Mejía et al., 2001)** y pueden ser fundamentados en un Diccionario de Competencias.

Los métodos de evaluación basados en resultados son considerados los más objetivos ya que evalúan los logros de los empleados y los resultados obtenidos como resultado de su trabajo. **(Serres Peris, MA. (2014)**. Estos métodos “se focalizan en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización” **(Alles, 2006)** y suponen una supresión de la subjetividad, errores y sesgos de los evaluadores **(Gómez-Mejía et al., 2001)**. Sin embargo, como detalla **Caruda (2018)**, estas medidas no reflejan todo el espectro del rendimiento ya puede llevar a los trabajadores a centrarse más en la cantidad que en la calidad del trabajo.

Entre estos métodos basados en resultados podemos encontrar la dirección por objetivos (DPO), la cual “califica al desempeño en la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable” **(Alles, 2005)**. Con este método, cada individuo obtiene un autocontrol del cumplimiento de sus metas y objetivo pudiendo así obtener una recompensa o incentivo por ello **(Hayes, 2002 ; Bohlander & Snell, 2010)**. También, entre estos métodos encontramos la medición de la productividad de un empleado a través de resultados, así de este modo, “se puede alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales” **(Alles, 2005)**.

Una vez definido qué implica la evaluación de desempeño y el conjunto de métodos a utilizar, debemos conocer cuál es proceso a seguir para evaluar.

3.1.3 – EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para comprender las fases de las que consta el proceso de evaluación de desempeño, debemos conocer que aportaciones han existido en la literatura empírico-teórica.

Según **Gómez Mejía y otros (2008)** la evaluación de desempeño implica "la realización de tres actuaciones: descripción e identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización".

Por otra parte, **Mondy (2010)** determina el proceso de evaluación de desempeño en cinco fases: (1) Identificación las metas específicas de la evaluación del desempeño, (2) establecimiento de criterios del desempeño y comunicárselos a los empleados, (3) Examinar el trabajo realizado, (4) Evaluar el desempeño, (5) Discutir la evaluación de desempeño de los empleados.

Alles (2006) establece que "para poder evaluar el desempeño habrá que (1) definir correctamente el puesto, de manera que tanto empleado como supervisor estén de acuerdo en los criterios de desempeño y las responsabilidades, (2) evaluar el desempeño en función del puesto, incluyendo algún tipo de calificación en relación con una escala definida previa y finalmente (3) retroalimentación comentando el desempeño y los progresos de los empleados".

Y **Pereda, Berrocal y Alonso (2014)** plantean el proceso de evaluación de desempeño en seis fases: (1) Definición de objetivos; (2) Preparación del programa de evaluación mediante la elaboración de los perfiles de exigencias de los puestos, la definición de criterios e instrumentos y la preparación de manuales de evaluación; (3) La formación de los empleados; (4) La implantación del sistema; (5) El seguimiento y actualización del sistema y (6) la aplicación de los resultados.

En conclusión, todos los autores coinciden en que en la evaluación de desempeño se siguen ciertos pasos. Inicialmente, se deben conocer los puestos que se van a evaluar, estableciendo la preparación necesaria en cuanto al diseño del sistema de evaluación. Posteriormente, se debe realizar

la propia evaluación del desempeño, determinando quién va a participar, cómo se va a llevar a cabo y qué aspectos se van a evaluar. Finalmente, se debe realizar la retroalimentación a los empleados analizando los puntos fuertes y a mejorar.

3.2 FEEDBACK 360°

Como se ha visto anteriormente, existen diversas modalidades de evaluación de desempeño. Dependiendo del tipo de rol que adopte un evaluador, puede realizarse una evaluación con diversos puntos de vista. En base a esto, podemos llegar a distinguir dos tipos de evaluaciones.

La evaluación unidireccional, descendiente o más comúnmente conocida como 90°, es aquella que contempla el enfoque de jefe a evaluado, y en la que toda la gestión de rendimiento y desempeño es evaluada por el supervisor porque se entiende que es el que tiene un mayor conocimiento para reconocer las competencias **(Caruda, C.S. 2018)**. En esta evaluación pueden existir ciertos inconvenientes ya que el supervisor es quien determina todos los elementos críticos y comportamientos a potenciar, reconocer o sancionar **(Marcos, 2014)**.

Por otra parte, la evaluación multidireccional es aquella que el propio análisis del desempeño de otra persona se puede llegar a extender a distintos niveles de la organización, directamente relacionados con el puesto como los superiores, compañeros, subordinados e incluso la autoevaluación **(Alles, 2012)**. La evaluación del desempeño multidireccional puede llegar a extenderse según ciertos casos, hasta el ámbito externo, mediante la participación de clientes, proveedores, distribuidores, prescriptores, entidades y asociaciones diversas **(Lévy-Leboyer, 2000; Fernández, 2002)**.

Este tipo de evaluación contempla la evaluación 180°, en la que el trabajador es evaluado tanto por su supervisor como por sus compañeros, la evaluación 270° que además de realizarse por el supervisor y los compañeros también

participan los clientes, y la evaluación 360° la cual compone la propia autoevaluación, como las evaluaciones de supervisores, compañeros, clientes y subordinados **(Velandia-Ramos, L.A. 2017)**.

Según determinan diversos autores, la evaluación 360° o también llamada Feedback 360° permite obtener información objetiva sobre cada individuo respecto a cómo lo perciben los demás, con el objetivo de evaluar y, en su caso modificar, actitudes y conductas. Gracias a esta técnica, se mejora la calidad de la comunicación entre las diferentes personas implicadas en el proceso y se potencia el aprendizaje continuo **(Hayes, 2002; Fernández, Junquera & Del Brío, 2008; Gebelein et al., 2010)**.

Para Alles (2005), el Feedback 360° se trata de una de las formas más completas para realizar la evaluación de desempeño, "ya que procura la satisfacción y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona evaluada, tanto internos como externos". Por tanto, es entendida como una evaluación "integral" del desempeño de un individuo o trabajador **(Gomez-Mejía, et al., 2005; Caruda, C.S., 2018)**.

3.3. GESTIÓN DE COMPETENCIAS

3.3.1 CONCEPTO DE COMPETENCIAS

En 1970, surge la necesidad de adaptación a los cambios del entorno y para esto se identifica al talento humano como factor primordial de competitividad y mejoramiento continuo en las organizaciones.

El uso del concepto de competencia emana de los estudios realizados por McClelland en 1973. En ellos descubrió que, para predecir una mayor eficacia en el rendimiento, es necesario llegar a estudiar a las personas en su puesto de trabajo contrastando las características de quienes eran particularmente exitosos con los que eran solamente del promedio **(Blázquez, A.M, 2021)**. McClelland preparó un programa de selección de personal para futuros oficiales del servicio de asuntos exteriores de EE. UU. Este programa se basó

en aptitudes y conocimientos y utilizó entre entrevistas conductuales buscando ciertos comportamientos observables que podrían ser medibles, cuantificables y mejorables. **(Marcos, 2014)**

Desde entonces, varios autores han contribuido con sus aportaciones a la definición y precisión del concepto de competencia.

Múltiples autores han llegado a un cierto consenso en considerar a las competencias como ese conjunto de comportamientos observables directamente y desarrollados con un desempeño laboral óptimo **(Blanco, 2007; Getha-Taylor et al., 2016; Pereda y Berrocal, 2011; Ramírez-Díaz, 2020)**. De acuerdo con esta definición, lo más importante son los comportamientos que podemos observar, los cuales, pueden estar relacionados con una determinada competencia o con varias. **(Marcos, 2014)**

Por otra parte, existen diferentes autores en la materia que coinciden que las competencias son aquellas características personales subyacentes que determinan comportamientos de un individuo y que causalmente están relacionadas con un buen rendimiento o excelente en un rol laboral o trabajo **(Boyatzis, 1982; Dalziel et al., 1996; Lévy-Leboyer, 1997; Pontnuru y Sahoo, 2016; Salman et al., 2020; Spencer y Spencer, 1993)**.

Teniendo en cuenta lo anterior, **Hogg (1993)** conceptualiza el concepto de competencias y llega a determinar ciertas características comunes **(Berrocal, et.at, 2021)**:

Las competencias son características de una persona

Las competencias condicen a la demostración habilidades y destrezas, por tanto, las competencias deben ser observables

Las competencias deben conducir a un desempeño efectivo, que debe ser significativamente mejor que el de una persona sin ellas

3.3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

McClelland (1973) demostró que las competencias son comportamientos observables, definibles, medibles y además que podían ser desarrolladas. Aquella investigación dio a lugar a un nuevo enfoque para gestionar a las personas en trabajo denominado Gestión por competencias. Este enfoque determina que las competencias pueden ser clasificadas. Para **Spencer y Spencer (1993)** las competencias podían ser clasificadas en: (1) Competencias de logro y acción, (2) Competencias de ayuda y servicio, (3) Competencias de Influencia, (3) Competencias Gerenciales, (4) Competencias Cognoscitivas y (5) Competencias de Eficacia Personal. Por otra parte, **Levy-Levoyer (1992)**, distingue entre Competencias Universales y Supra competencias.

No obstante, para la mayoría de los autores, la forma de clasificar las competencias se basa en una distinción entre competencias Cardinales, Corporativas o Estratégicas y entre competencias específicas, técnicas y verticales (**Marcos, 2014**). Otros autores siguen esta línea **Spencer y Spencer** y añaden las competencias Gerenciales. Se ha visto que entre mayor sea una empresa, mayor es la autopercepción de estas competencias Gerenciales (**Barragán-Codina, J. N., et al., 2021**).

3.4 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Habiendo visto en qué consiste la evaluación de desempeño, qué es una evaluación en 360º y qué son las competencias, debemos comprender como realizar un sistema de evaluación de desempeño competencial y qué información es necesaria.

3.4.1 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Para el diseño de un sistema de evaluación de desempeño se necesita identificar los objetivos que se pretenden alcanzar y se requiere información de los puestos de trabajo que comprenden el colectivo de estudio (**Serres Peris, MA., 2014**).

Para obtener la información necesaria de los puestos debemos realizar lo que múltiples autores denominan un Análisis de Puesto de Trabajo (ATP) (**Gómez-Mejía et al., 2001; Mondy, 2010; Peña Batzan, 1990**). Puede ser definida como "el proceso mediante el cual se obtiene toda la información relevante a un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios" **Pereda (1993)**. Para este análisis del puesto pueden realizarse diversas técnicas de múltiples metodologías (**Serres Peris, MA., 2014**).

Posteriormente, habiéndose analizado los puestos del colectivo de estudio, se deben describir en lo que se denomina Descripción de Puesto de trabajo (DPT). Se tratan de "documentos que brindan información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto" (**Mondy, R. Wayne, 2010 p. 93**). Estas permiten contemplar de forma resumida y sencilla las características principales de los puestos. **Dessler (2009)** establece ciertos aspectos que debe contener la DPT, siendo la identificación del puesto, el resumen del puesto, la misión y las responsabilidades y obligaciones secciones que se deben contener en este documento.

Para poder estandarizar los diferentes puestos de trabajo y que se puedan comparar entre ellos, se debe especificar una plantilla de DPT la cual podemos ver en la Figura 1.

Figura 1: Plantilla Para Descripciones de Puestos de Trabajo (DPT)

DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN			
POSICIÓN		CÓDIGO DE PT	PT - XXX
		FECHA DE ELABORACIÓN	XXXX/XX/22
ACTUAL OCUPANTE		FECHA DE REVISIÓN	XXXX/XX/22
LE SUSTITUYE		SUSTITUYE A	
GRUPO O NIVEL PROFESIONAL			
POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	REPORTA A:	LE REPORTAN:	
		-	
AREAS DE ACTUACIÓN Y RESPONSABILIDAD			
MISIÓN DEL PUESTO			
FUNCIONES - - - -			
DIMENSIONES Y RESPONSABILIDADES -			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
-			
-			

PERFIL PROFESIONAL	
FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA: -	
FORMACIÓN INTERNA REQUERIDA: -	
IDIOMAS:	
EXPERIENCIA REQUERIDA	
HABILIDADES REQUERIDAS	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Dessler, 2009)

Según **Alles (2005)** mantiene, la evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. De esta manera, confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos que es la adecuación persona-puesto. El conjunto de puestos que se analizarán estarán determinados en un Inventario de Puestos.

3.4.2 ALCANCE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Habiendo determinado los objetivos de desempeño y el conjunto de inventario de puestos, debemos definir el alcance del programa de Evaluación de desempeño. Para conseguir un diseño adecuado, se deben tomar ciertas decisiones **(Marcos, 2014)**.

Primeramente, se debe determinar a quién se evalúa y en qué niveles de la organización se va a llevar a cabo la evaluación. Se deben concretar los colectivos y los puestos de trabajo que correspondan.

Es importante conocer qué tipo de evaluación se está realizando. Si se tratase de una evaluación de desempeño unidireccional, el evaluador sería el supervisor inmediato. Por otra parte, si se tratase de una evaluación en 360° o multidireccional, existiría un mayor número de evaluadores **(Alles, 2012)**.

También debemos conocer cuándo se va a realizar la evaluación, para así determinar la periodicidad de la misma. Las evaluaciones suelen realizarse una vez cada año, sin embargo, esta decisión dependerá de cada empresa.

Finalmente, es importante tener en cuenta de qué manera se va a recoger la información. Existen multitud de herramientas y técnicas ya definidas anteriormente que permiten evaluar el desempeño, y pueden ser de diversas tipologías **(Marcos, 2014)**.

3.4.3 CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Una vez definido el alcance y los puestos que vamos a evaluar, debemos establecer unos criterios de evaluación. Para realizar una buena evaluación, es preciso definir con claridad los criterios de evaluación los cuales estarán basados en el análisis y descripción de los puestos de trabajo (**Sastre y Aguilar, 2003**). En un sistema de gestión de desempeño "las competencias seleccionadas para fines de evaluación deberían ser aquellas que estén estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo" (**Mondy, 2010**)

Además, hay que tener en cuenta que en un sistema de evaluación del desempeño competencial, los criterios de evaluación suelen estar definidos en un Diccionario de Competencias. En la Figura 2 Puede verse esa definición de criterios.

Figura 2: Estándares de Criterio en un Diccionario de Competencias

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
Capacidad para ofrecer al cliente externo e interno un servicio de la máxima calidad, anticipándose a sus necesidades y superando sus expectativas. Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.	
NIVEL 1	Se preocupa por atender los problemas del cliente externo/interno, cumpliendo los compromisos acordados para la resolución de dichos problemas.
NIVEL 2	Se preocupa por conocer las necesidades del cliente, responsabilizándose personalmente de atenderlas y satisfacerlas.
NIVEL 3	Intenta mejorar de forma constante el servicio prestado, ejerciendo de asesor, ofreciendo y transmitiendo su conocimiento y dedicando el tiempo apropiado teniendo en cuenta la rentabilidad del mismo, con un esfuerzo continuo por superar sus expectativas
NIVEL 4	Se anticipa a los requerimientos del cliente, haciendo las recomendaciones necesarias y buscando beneficios a medio/largo plazo, lo que permite fidelizar a aquél con los servicios y productos que ofrece la compañía.

Fuente: Elaboración propia

Mediante el desarrollo de los criterios de evaluación se establecerán los estándares de desempeño que se medirán mediante los instrumentos de evaluación que se diseñen.

Como se ha explicado anteriormente, pueden existir métodos que midan en base a resultados, comportamientos o características. Uno de los métodos para medir los comportamientos o las competencias es el cuestionario de evaluación. En la Figura 3 puede verse un ejemplo de Cuestionario Competencial.

Figura 3: Ejemplo de cuestionario de evaluación Competencial

ORIENTACIÓN AL CLIENTE									
¿Es atento e intenta anticiparse a las necesidades del cliente tanto interno como externo?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 DESARROLLO DE MANUAL DE EVALUACIÓN

Finalmente, una vez definido el alcance, los instrumentos, los criterios y los puestos a evaluar, se debe recoger toda la información en un manual de desempeño. El manual de evaluación es el documento que sirve de base y de guía para llevar a cabo la Evaluación de Desempeño y debe ser conocido por todos los implicados **(Pereda, et al.,2011)**.

Dentro del manual se detallarán los objetivos que se pretenden conseguir con la evaluación del desempeño, los criterios, la periodicidad y demás variables. Habitualmente suelen elaborarse dos tipos de manuales, uno para el evaluador, y otro par el evaluado.

4- EMPRESA ESTUDIADA

4.1 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Le empresa estudiada se dedica a la manipulación, transformación, envasado y comercialización de azufres en sus diferentes variedades. Así como la comercialización de productos para la protección de cultivos agrícolas. Esta compañía emplea un 80% en aplicaciones agrarias como fungicida y el resto como materia prima para diversas fabricaciones industriales. Se trata de una empresa en constante crecimiento, con flexibilidad y garantía de calidad.

Inició su actividad empresarial en 1893 con la comercialización de sal, e instaló un molino para su molturación. Sin embargo, para defender a las viñas de las filoxeras, el fundador de esta empresa extendió su actividad a la molienda de azufre para uso agrícola, centrándose, principalmente, en la comercialización del producto para la protección de cultivos, consiguiendo un fuerte posicionamiento en el cultivo de la vid.

En los años 70 la empresa se internacionaliza, y gracias a que el azufre se convierte en un elemento imprescindible en procesos industriales, se abren nuevos mercados como la industria del caucho, neumáticos, metalúrgica o alimentación animal. De esa manera consigue consolidarse como la empresa líder en el sector del azufre agrícola de España y Francia.

En 2002 se inaugura un nuevo centro de producción en Constantí, ampliando así su producción y consiguiendo convertirse en una de las refinerías de azufre más modernas de Europa, constituida bajo el concepto de un desarrollo duradero y sostenible en el futuro.

Hoy en día, la empresa sigue su proceso de expansión y desarrollo en el mercado industrial llegando a ser la primera empresa en obtener certificado para el uso de azufre en polvo para la alimentación animal y entrar en otros mercados tan exigentes como el farmacéutico gracias al azufre sublimado.

Sus instalaciones actualmente están compuestas por unas oficinas con un espacio de 450 m², los diferentes departamentos de la empresa comparten

espacio donde trabajan de manera transversal. Su planta de producción tiene una superficie de aproximadamente 9.000 m², dónde se encuentran los molinos, las cámaras de sublimación, el envasado y las naves de almacenaje.

Su misión es alcanzar la satisfacción de sus clientes de manera rápida y eficiente.

Su visión y objetivo principal es ser la mayor empresa del mundo de producción de especialidades del azufre para la agricultura y pretende ser un referente en la nutrición y protección del viñedo.

Entre los valores que representan a la empresa estudiada encontramos:

La Perseverancia, entendiéndose como la lucha y la implicación por hacer un trabajo mejor.

La Integridad, Trabajando para conseguir los mejores objetivos siempre actuando en consonancia con lo que se dice.

La Transparencia, asumiendo los éxitos y los fracasos e informando de las buenas y malas decisiones.

La Innovación, Abiertos a nuevas ideas y oportunidades.

La Orientación al cliente, trabajando y buscando siempre la satisfacción de este.

4.2 LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA

Hoy en día, empresa estudiada cuenta con un total de 55 empleados y la perspectiva es de crecimiento en los próximos años.

La empresa cuenta con ocho departamentos con un director responsable en cada uno de ellos. Los ocho departamentos son coordinados por un Director General el cual está supeditado a las órdenes del Consejo de Administración de la empresa.

El departamento de Administración se encarga de la supervisión contable y fiscal de la empresa. Este departamento se coordina con el Departamento de

Operaciones el cual se encarga de asegurar la actividad de la empresa planificando y ejecutando diferentes funciones. El Departamento de mantenimiento es gestionado por el director de Ingeniería, se encarga de velar por la correcta disponibilidad de las instalaciones. El Departamento de Registros tiene múltiples funciones, centrándose en asegurar la venta de los productos de la empresa dentro del marco legal correspondiente. Esta venta de productos, tanto nacional como internacional, es realizada por el departamento comercial y publicitada por el departamento de sostenibilidad y comunicación. Los nuevos productos son desarrollados por el Departamento de I+D+I & Laboratorio, el cual también se encarga de supervisar los ensayos agrícolas. Finalmente, las funciones del Departamento de HSEQ se basan en gestionar la salud, seguridad, medio ambiente y calidad en la organización.

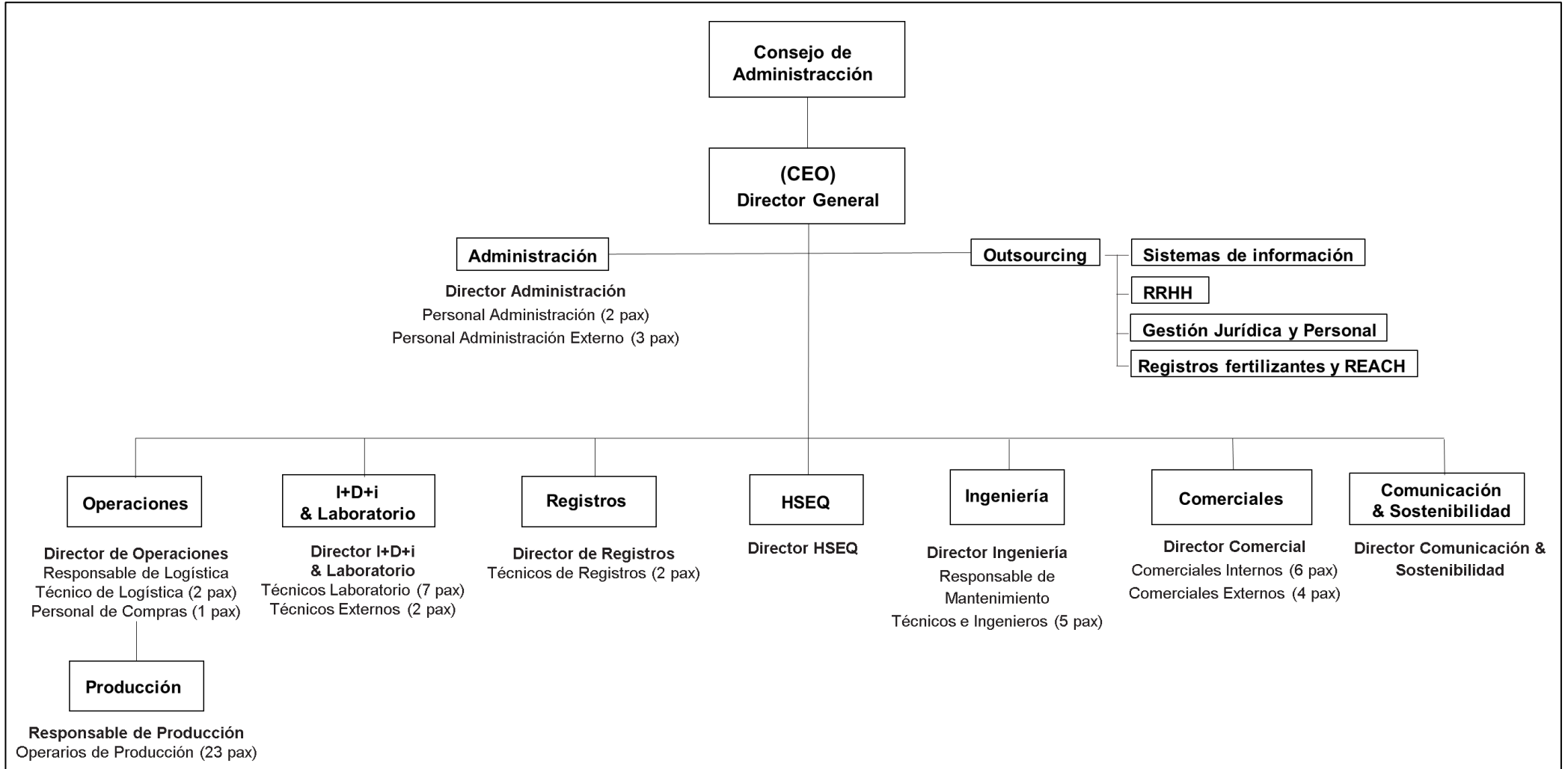
Actualmente la empresa no cuenta con un departamento específico de recursos humanos y ello ha comportado la externalización de los servicios de los mismos. Principalmente la empresa ha externalizado sus servicios de Recursos Humanos a dos empresas.

Por una parte, a una asesoría jurídico laboral localizada en Tarragona, se encarga de toda la gestión de la contratación y del pago de los salarios. También se encarga de toda la gestión jurídica y legal.

Por otra parte, la empresa estudiada también ha externalizado los servicios de Recursos Humanos a una Consultora localizada en Reus, la cual se encarga de la selección de personal, la formación y la consultoría que pudieran necesitar.

Para una mayor comprensión, el organigrama de la empresa puede verse en la Figura 4.

Figura 4: Organigrama de la empresa estudiada



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por la empresa estudiada.

4.3 MOTIVACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA

La empresa y sus departamento financiero y administrativo es consciente de la importancia que tiene el desarrollo de un sistema de gestión de desempeño dentro de una empresa. Es por ello, que vienen realizando tareas específicas orientadas en mayor medida a la parametrización de sus resultados y su rendimiento.

Desde hace ya varios años viene buscando la integración y coherencia de esta herramienta dentro de la estrategia y política general de la empresa. Y gracias al impulso del Comité de Dirección y del Departamento Financiero se ha podido realizar.

La principal motivación para desarrollar este sistema se explica en su objetivo general, que tal y como se determina en el Manual de Evaluación de Desempeño (Ver Anexo 10) es el de fomentar el desarrollo profesional de los empleados.

Mediante el desarrollo de este sistema, se busca dar información y retroalimentación a los empleados sobre su desempeño y de ayudarles en la evolución de su rol profesional y su carrera. A su vez, existen unos objetivos más específicos como la elaboración de planes de desarrollo personal, proporcionar un feedback más detallado sobre un periodo en específico, la identificación de áreas de mejora o la formulación de acciones correctivas según cada caso.

En este estudio se busca analizar el desempeño del equipo directivo y en próximos años analizarlo de otros grupos y colectivos dentro de la empresa.

5- METODOLOGÍA

5.1 PROCEDIMIENTO

Para poder desarrollar un sistema de evaluación de desempeño se decidió junto con la Dirección General la utilización del método de escalas de comportamiento, que mediría la frecuencia con la que se observa una conducta o comportamiento de los empleados. A su vez, se decidió evaluar el comportamiento desde una perspectiva multidireccional, por lo que la empresa optó por una evaluación en 360°, en la que participaron superiores, subordinados, compañeros, evaluadores externos y los propios participantes con una autoevaluación.

Para ello, primeramente, se decidió diseñar un Diccionario de competencias en el que se definían las competencias requeridas para cada perfil según diferentes niveles. En el diccionario se definían un total de 26 competencias segmentadas en tres grupos: Competencias Corporativas, Competencias Gerenciales, y Competencias de Eficacia Personal. La definición y nivelación de cada tipo de competencias puede verse en el Diccionario de Competencias (Ver Anexo 2)

Seguidamente se contactó con los participantes de la evaluación y se les informó acerca del propósito del estudio. Mediante el Análisis de sus puestos de trabajo (ATP) se pudo detectar las funciones y competencias requeridas para cada uno de los puestos e incluirlas en las Descripciones de Puestos de Trabajo (DPT) Los datos relativos a las Descripciones de puestos pueden verse en los Anexos del 4 al 9.

Posteriormente se diseñaron dos tipos de cuestionarios basados en las competencias del Diccionario de Competencias. Un primer cuestionario, en el que tenían que responder como auto evaluadores, fue pasado al personal del equipo directivo (Ver anexo 11). Y un segundo cuestionario fue pasado a los demás participantes en el que tenían que evaluar la frecuencia del comportamiento competencial del equipo directivo (Ver anexo 12). El período de tiempo para responder fue de una semana.

Los dos cuestionarios fueron enviados por correo electrónico en el que se les adjuntaba un enlace para poder acceder. Cada participante contaba con una contraseña identificatoria que únicamente les permitía realizar los cuestionarios una sola vez. Los datos fueron recopilados y registrados en el Software de encuestas LymeSurvey.

5.2 MUESTRA

La muestra de este estudio consistió en 40 trabajadores pertenecientes a los diferentes departamentos de la empresa estudiada. En este estudio nos centramos únicamente en las evaluaciones realizadas a los participantes perteneciente al equipo directivo (n=6). Estos participantes son el Director de Operaciones, el Director de Administración, el Director I+D+I & Laboratorio, el Director de Registros, el Director de Ingeniería y el Director de Comunicación & Sostenibilidad.

En cuanto a la muestra total, los participantes consistían en un 35% mujeres (n=14) y el 65% hombres (n=26). Principalmente los evaluadores pertenecían al departamento de Administración en un 35% (n=14).

En cuanto a los roles evaluativos de este estudio, un 9% de los participantes (n=6) adoptaron el rol de auto evaluadores, el 10% de los participantes (n=7) actuaron como evaluadores Superiores, el 32% (n=22) a lo largo de la evaluación adoptaron el rol de evaluadores Pares/Compañeros, el 38% de los participantes (n=26) adoptaron el rol de evaluadores Subordinados / Inferiores y un 12% de los participantes de este estudio (n=8), actuaron como evaluadores externos a la empresa estudiada.

Todo el conjunto de Variables descriptivas de la muestra se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1: Variables descriptivas de la muestra total de los participantes de la empresa estudiada

	(n=40)	n	%
Género	Hombres	26	65%
	Mujeres	14	35%
Departamento	Administración	14	35%
	Operaciones	4	10%
	I+D+I & Laboratorio	6	15%
	Registros	2	5%
	HSEQ	1	3%
	Ingeniería	2	5%
	Comerciales	3	8%
	Comunicación & Sostenibilidad	1	3%
	Externos	7	18%
Rol evaluativo	Autoevaluado	6	9%
	Superior	7	10%
	Par / Compañero	22	32%
	Inferior / Subordinado	26	38%
	Externo	8	12%

5.3 INSTRUMENTOS

Para este estudio se adoptó por una investigación cuantitativa a través de cuestionarios como instrumentos de recogida de datos. El desempeño de los participantes se midió a través de dos cuestionarios de competencias fundamentado en el método de las escalas de comportamiento (Alles, 2005) y adaptados a la tipología del participante que se tratase.

En un primer cuestionado orientado a los participantes del tipo autoevaluados se presentaron un total de 55 preguntas segmentadas en tres bloques que respondían a los comportamientos observables de las competencias definidas en el Diccionario de Competencias (Ver Anexo 1 y 2 y 11).

Por otra parte, en un segundo cuestionario, con un total de 55 preguntas segmentadas en cuatro bloques, respondían a los mismos comportamientos observables del cuestionario para los Autoevaluados. Además, en el cierre de este segundo cuestionario, se presentaron tres preguntas abiertas mediante

las cuales se pudieron concretar ciertos aspectos de la evaluación. Las preguntas fueron las siguientes: (1) ¿Qué debe empezar a hacer?; (2) ¿Qué debe seguir haciendo?; (3) ¿Qué debe de dejar de hacer? (Ver anexo 12).

Para el desarrollo de estos dos cuestionarios de evaluación se utilizaron las competencias definidas en el Diccionario de Competencias y las Descripciones de Puestos de Trabajo de los participantes. Estos documentos se pueden consultar en los Anexos del 4 al 9.

Mediante los presentes instrumentos pudo recoger la información para el posterior análisis de los datos.

5.4 ANÁLISIS DE DATOS

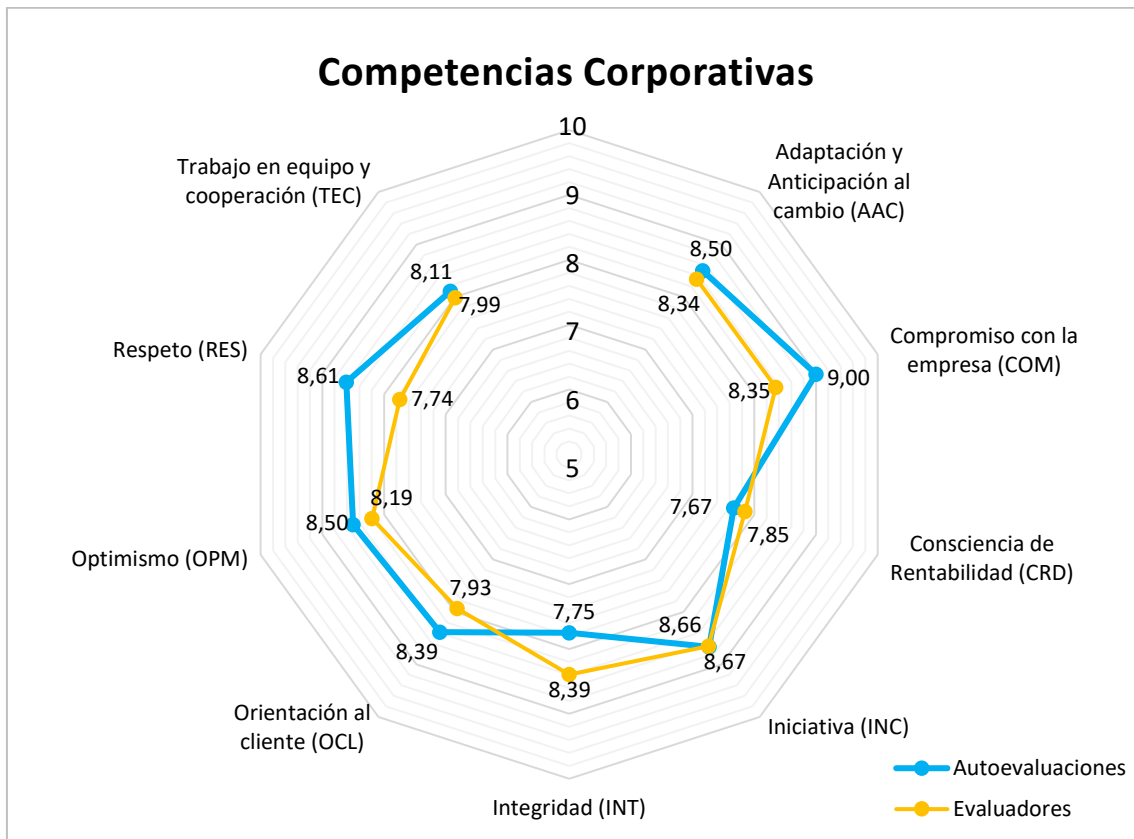
El análisis de datos se realizó mediante la herramienta Microsoft Excel. En ella incluyeron todos los datos del estudio aportado por los 40 participantes. En primer lugar, se realizó una comprobación de las preguntas abiertas del cuestionario orientado a los evaluadores y se segmentó según el rol evaluativo de cada participante. Posteriormente, se realizaron los cálculos de medias y desviaciones típicas de las puntuaciones aportadas por los evaluadores y los autoevaluados.

6- RESULTADOS

A continuación, en la Gráfica 1 se muestran cuáles han sido los resultados de las Evaluaciones realizadas al equipo directivo de las Competencias Corporativas. En estos resultados se comparan las medias obtenidas de los diferentes evaluadores y las autoevaluaciones que han realizado los participantes.

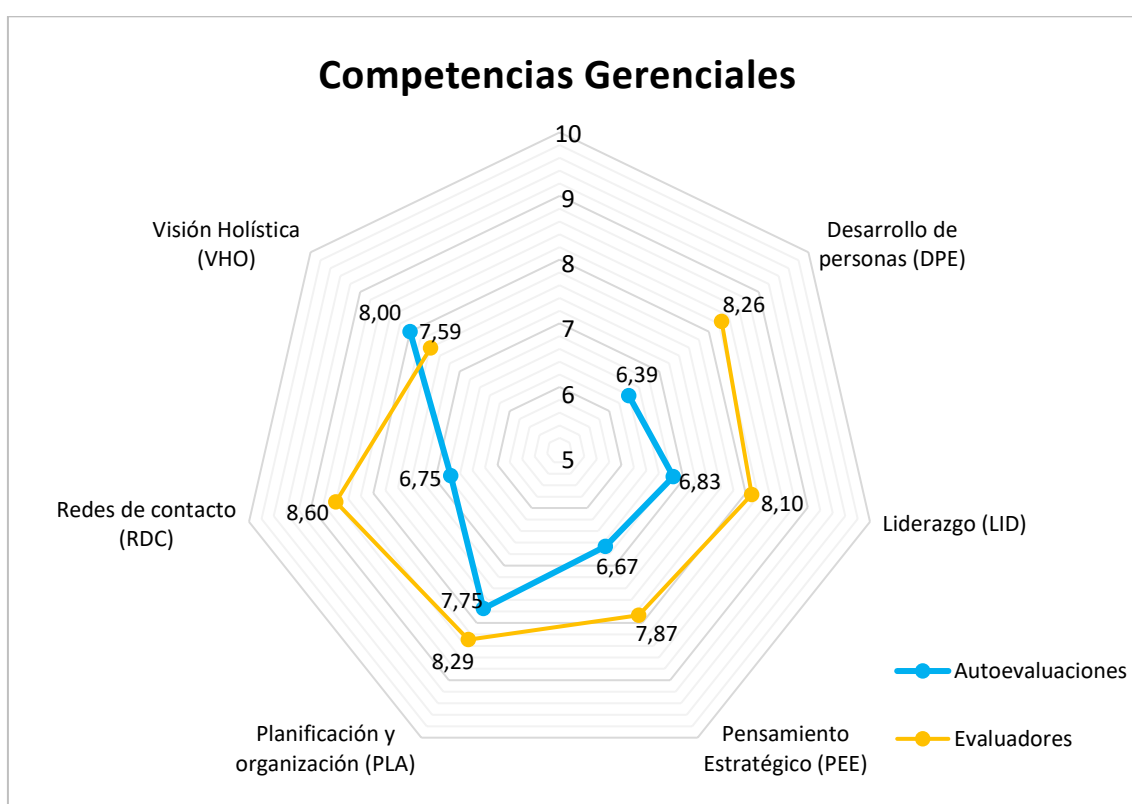
Como puede verse, en cuanto a este grupo de competencias, los participantes han obtenido puntuaciones superiores en su propia autoevaluación que la otorgada por sus evaluadores. Sin embargo, en cuanto a las competencias de Conciencia de Rentabilidad ($\bar{X}= 7,67$; $dt= 1,05$) e Integridad ($\bar{X}= 7,75$; $dt=1,59$), los evaluadores han obtenido una mayor puntuación.

Gráfica 1 – Medias de Competencia Corporativas entre Evaluadores y Autoevaluados



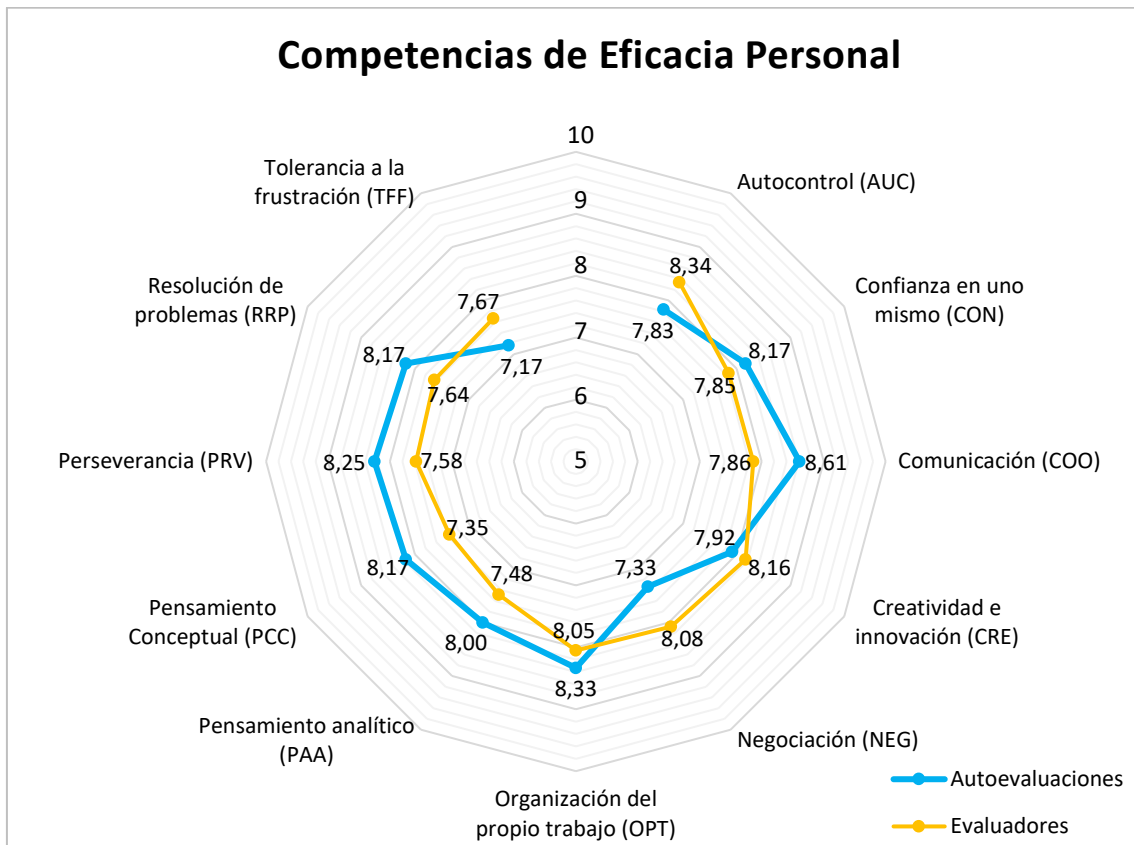
Por otro lado, al analizar las competencias Gerenciales, podemos comprobar cómo el equipo directivo se percibe con puntuaciones inferiores a las que aportan sus evaluadores. Únicamente en la competencia de Visión Holística ($\bar{X}= 7,67$; $dt= 1,49$) puede verse puntuaciones superiores por parte de las autoevaluaciones del equipo directivo. Estos datos pueden verse reflejados en la Gráfica 2.

Gráfica 2 – Medias de Competencia Gerenciales entre Evaluadores y Autoevaluados



Finalmente, al analizar los resultados pertenecientes a las competencias de Eficacia Personal, puede verse cómo para las competencias Tolerancia a la Frustración ($\bar{X}= 7,17$; $dt=0,44$), Negociación ($\bar{X}= 7,33$; $dt=0,94$), Creatividad e Innovación ($\bar{X}= 7,92$; $dt=0,79$), y Autocontrol ($\bar{X}= 7,83$; $dt=0,85$), las puntuaciones obtenidas por el equipo directivo en sus autoevaluaciones se encuentran por debajo a las aportadas por sus evaluadores (ver Gráfica 3).

Gráfica 3 – Medias de Competencia de Eficacia Personal entre Evaluadores y Autoevaluados



Para una mayor comprensión de los resultados se ha realizado un análisis de desajuste en cuanto a las puntuaciones obtenidas por los Evaluadores y las aportadas por el equipo Directivo en sus autoevaluaciones. Se ha señalado en color rosa esas competencias en la que ha existido un desajuste de más de 0,5 puntos. También se ha señalado en color rojo esas competencias que tienen un desajuste superior a 1 punto.

Puede observarse que las Competencias Corporativas son las que menos han sufrido este desajuste, únicamente destacando las competencias de Compromiso con la Empresa (GAP= 0,65), Integridad (GAP = -0,64) y Respeto (GAP=0,87).

Por otro lado, puede verse cómo en las Competencias Gerenciales, la gran mayoría han sufrido desajustes en las evaluaciones realizadas llegando a ser hasta de más de un punto de diferencia (ver Tabla 2).

Tabla 2 – Medias de Competencia Gerenciales entre Evaluadores y Autoevaluados

Tipo	Código	Competencias	Autoevaluaciones	Evaluadores	GAP
Competencias Corporativas & Gerenciales	AAC	Adaptación y Anticipación al cambio	8,50	8,34	0,16
	COM	Compromiso con la empresa	9,00	8,35	0,65
	CRD	Consciencia de Rentabilidad	7,67	7,85	-0,19
	INC	Iniciativa	8,67	8,66	0,01
	INT	Integridad	7,75	8,39	-0,64
	OCL	Orientación al cliente	8,39	7,93	0,45
	OPM	Optimismo	8,50	8,19	0,31
	RES	Respeto	8,61	7,74	0,87
	TEC	Trabajo en equipo y cooperación	8,11	7,99	0,12
Competencias Gerenciales	DPE	Desarrollo de personas	6,39	8,26	-1,87
	LID	Liderazgo	6,83	8,10	-1,26
	PEE	Pensamiento Estratégico	6,67	7,87	-1,20
	PLA	Planificación y organización	7,75	8,29	-0,54
	RDC	Redes de contacto	6,75	8,60	-1,85
	VHO	Visión Holística	8,00	7,59	0,41
Competencias Eficacia Personal	AUC	Autocontrol	7,83	8,34	-0,51
	CON	Confianza en uno mismo	8,17	7,85	0,32
	COO	Comunicación	8,61	7,86	0,75
	CRE	Creatividad e innovación	7,92	8,16	-0,25
	NEG	Negociación	7,33	8,08	-0,74
	OPT	Organización del propio trabajo	8,33	8,05	0,28
	PAA	Pensamiento analítico	8,00	7,48	0,52
	PCC	Pensamiento Conceptual	8,17	7,35	0,81
	PRV	Perseverancia	8,25	7,58	0,67
	RRP	Resolución de problemas	8,17	7,64	0,53
TFF	Tolerancia a la frustración	7,17	7,67	-0,50	

Profundizando más en los resultados podemos analizar cuales han sido las puntuaciones obtenidas por parte del equipo directivo en cuanto a las competencias Corporativas, Gerenciales y de Eficacia Personal.

En la Gráfica 4 se presentan las medias de las puntuaciones obtenidas por parte del director de Operaciones en su autoevaluación comparadas con las puntuaciones aportadas por sus evaluadores.

Puede verse que en cuanto a las Competencias Corporativas, el participante se ha puntuado por debajo en las Competencias de Adaptación al Cambio (\bar{X} = 8,50) e Integridad (\bar{X} = 8,00). En las competencias Gerenciales, el Director de

Operaciones únicamente ha puntuado por debajo en la Competencia de Redes de Contacto ($\bar{X}=8,00$).

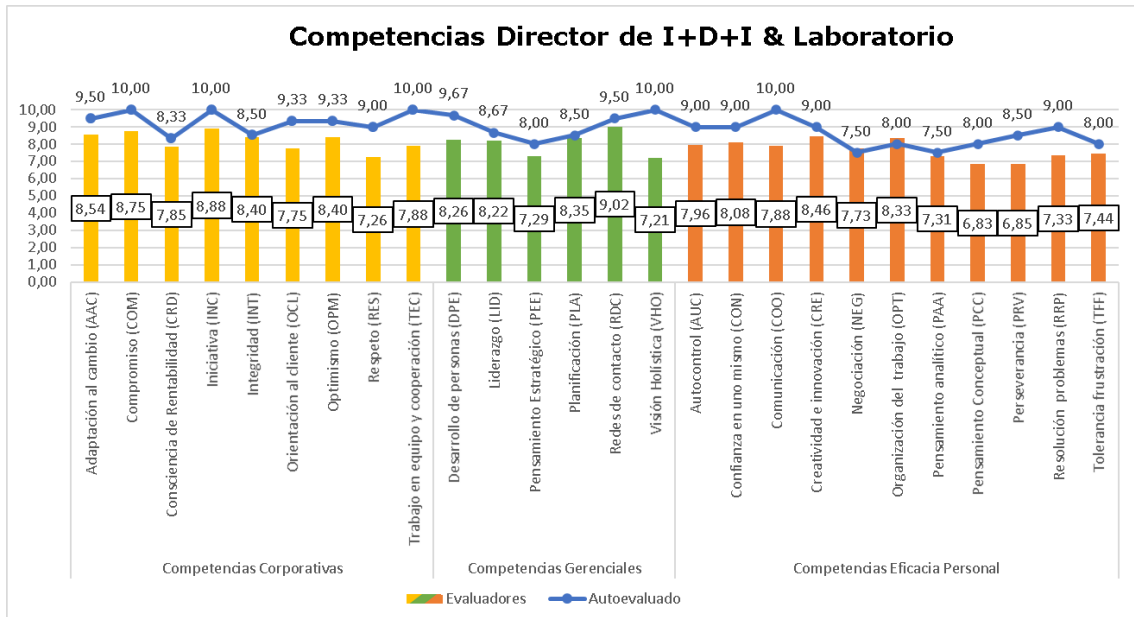
Finalmente, en cuanto a las competencias de Eficacia Persona, el director de se puntuó por debajo en comparación con la percepción de los evaluadores en las competencias de Autocontrol ($\bar{X}=8,00$) y Creatividad e innovación ($\bar{X}=8,00$).

Gráfica 4 – Medias de Competencias entre Evaluadores y Autoevaluados en Director Operaciones



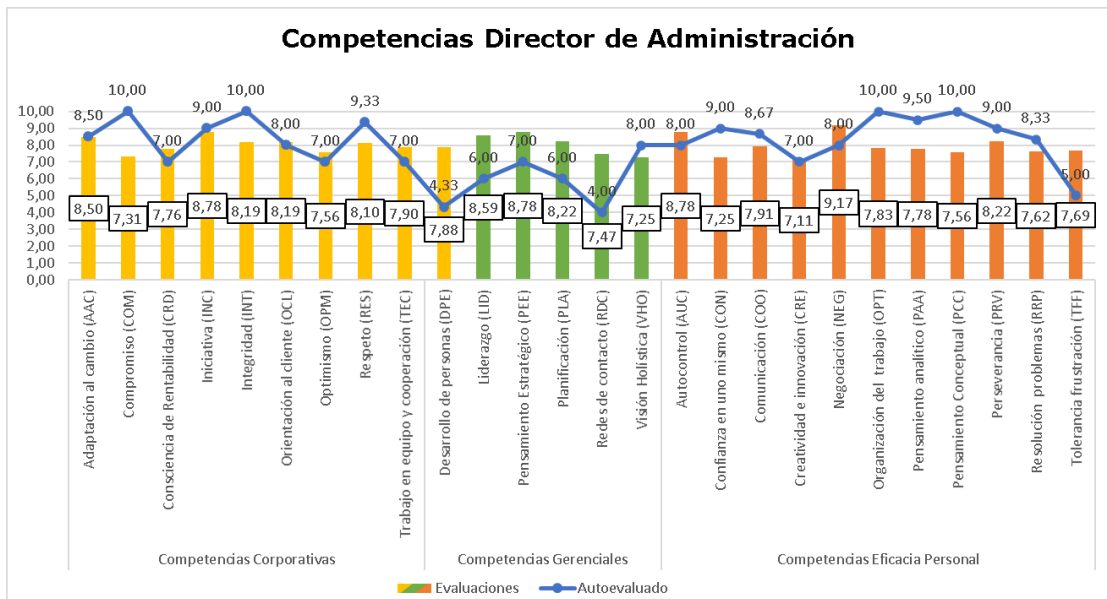
En cuanto al director de I+D+I & Laboratorio, tal y como se muestra en la Gráfica 5, en sus competencias Corporativas y Gerenciales, el director ha obtenido puntuaciones superiores en sus autoevaluaciones en comparación a las aportadas por sus evaluadores. Por otro lado, en las Competencias de Eficacia Personal, el participante puntuó por debajo en la Negociación ($\bar{X}=7,50$) y Organización del Propio Trabajo ($\bar{X}=8,00$).

Gráfica 5 – Medias de Competencias entre Evaluadores y Autoevaluados en Director I+D+I & Laboratorio



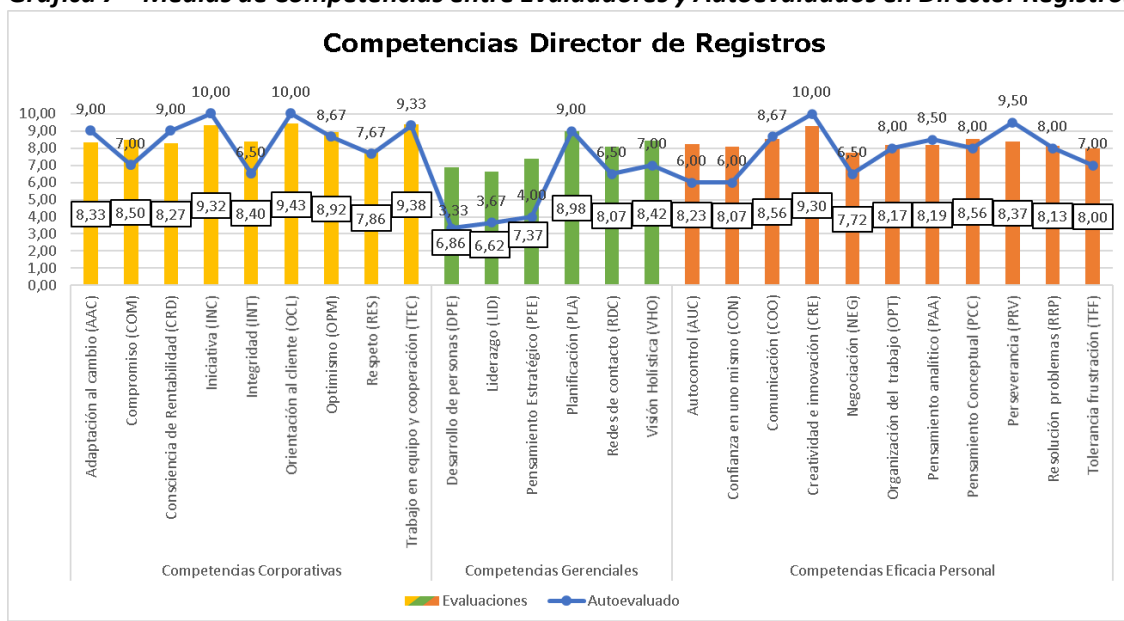
En la gráfica 6 se presentan los resultados de las evaluaciones realizadas Director de Administración y la comparación de sus resultados de su autoevaluación. Se puede ver que el participante se percibe por debajo a la evaluación realizada en múltiples competencias, siendo las más desajustadas el desarrollo de Personas ($\bar{X}= 4,33$), el Liderazgo ($\bar{X}= 6,00$), El Pensamiento Estratégico ($\bar{X}= 7,00$), la planificación ($\bar{X}= 6,00$), las Redes de Contacto ($\bar{X}= 4,00$) y la Tolerancia a la Frustración ($\bar{X}= 5,00$).

Gráfica 6 – Medias de Competencias entre Evaluadores y Autoevaluados en Director Administración



En relación con el Director de registros puede ver que el participante se ha puntuado por encima en las competencias de Adaptación y Anticipación al Cambio ($\bar{X}=9,00$), Consciencia de Rentabilidad ($\bar{X}=9,00$), Iniciativa ($\bar{X}=10,00$), Orientación al cliente ($\bar{X}=10,00$), Planificación ($\bar{X}=9,00$), Comunicación ($\bar{X}=8,67$), Creatividad e Innovación ($\bar{X}=10,00$), Pensamiento analítico ($\bar{X}=8,50$), y Perseverancia ($\bar{X}=9,50$) (ver gráfica 7).

Gráfica 7 – Medias de Competencias entre Evaluadores y Autoevaluados en Director Registros.



En la Gráfica 8 se muestran los resultados de las Competencias del Director en Comunicación & Sostenibilidad en la evaluación de desempeño realizada.

Puede verse que para las competencias de Compromiso ($\bar{X}=5,00$), Respeto ($\bar{X}=5,00$), Autocontrol ($\bar{X}=5,00$) y Confianza en uno mismo ($\bar{X}=5,00$), el directivo se puntuó por encima que sus evaluadores.

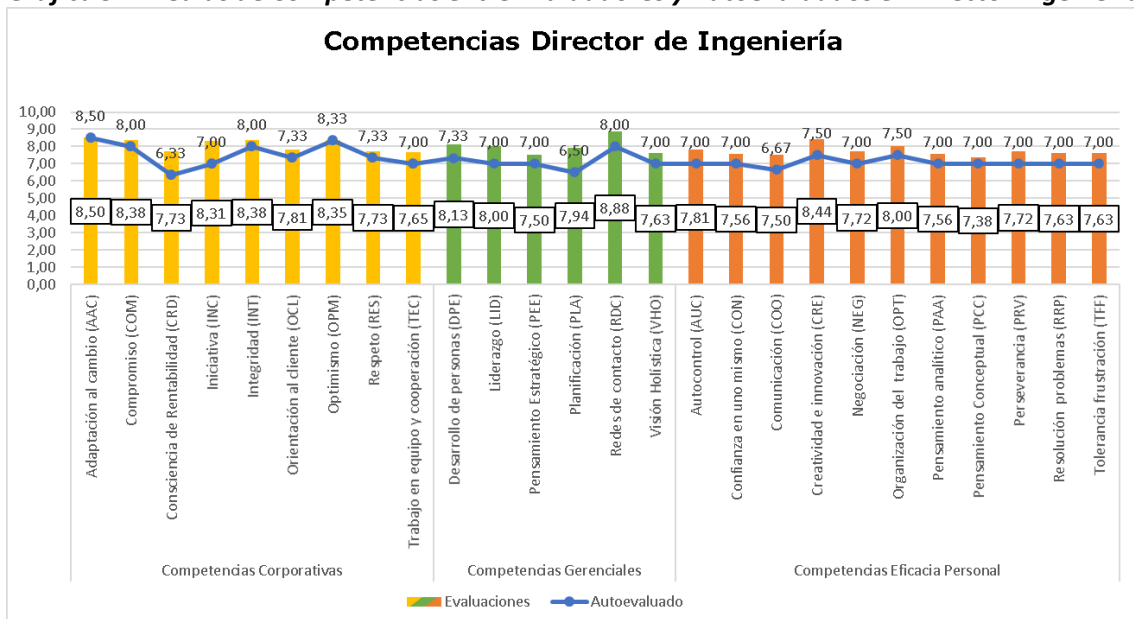
En cuanto a todas las competencias Gerenciales, los evaluadores han puntuado por encima a las puntuaciones aportadas por el propio participante.

Gráfica 8 – Medias de Competencias entre Evaluadores y Autoevaluados en Director Comunicación & Sostenibilidad



Finalmente, en la Gráfica 9 se muestran las puntuaciones obtenidas en la evaluación hecha al Director de ingeniería. Puede verse que en ninguna competencia el participante se ha puntuado por encima en comparación a evaluación que han realizado sus evaluadores.

Gráfica 9 – Medias de Competencias entre Evaluadores y Autoevaluados en Director Ingeniería



7- DISCURSIÓN

Analizando el primer objetivo de estudio y para refrendar las opiniones que han sido expuestas por los diferentes autores, se han llegado a definir las características de un sistema de gestión de desempeño basado en competencias. La definición obtenida sigue la línea de los trabajos de **Puchol (2007); Mondy (2010); De la Calle y Ortiz (2014) y Pereda, Berrocal y Alonso (2011)**.

En relación con el segundo objetivo de estudio, se ha podido aplicar el sistema creado de evaluación de desempeño al equipo directivo de la empresa y se han analizado los resultados de los mismos. Para la creación de este sistema se ha seguido los pasos del proceso de evaluación planteado por **Pereda, Berrocal y Alonso (2014)**, se ha analizado mediante una metodología de evaluación multidireccional o en 360º (**Alles, 2012**) y se ha utilizado el método de escalas de comportamiento (**Alles, 2005**). El instrumento utilizado se fundamentaba en un formulario de valoración (**Gómez-Mejía et al., 2001**) y Diccionario de 26 competencias con cuatro niveles cada una.

En los resultados obtenidos por los participantes, puede verse como en cuanto a las Competencias Corporativas y de Eficacia Personal las puntuaciones de autoevaluación han sido superiores a las aportadas por los demás evaluadores. Por otra parte, en cuanto a las Competencias Gerenciales, los autoevaluados se perciben muy por debajo en comparación a las puntuaciones aportadas por sus evaluadores. Esto puede entenderse como una falta de autopercepción de liderazgo, y va en línea con los estudios de (**Barragán-Codina, J. N., et al., 2021**)

En relación con los resultados más concretos de cada uno de los directores puede verse ciertas tendencias. En cuanto al Director de Operaciones y Director de I+D+I & Lab, pueden verse una tendencia de puntuaciones superiores en su autoevaluación en comparación con las aportadas por sus evaluadores. Por otra parte, el Director de Ingeniería, se ha puntuado por debajo en cuanto a los tres grupos de Competencias.

Con todo esto, la hipótesis 1 es rechazada debido a que el equipo directivo no ha obtenido puntuaciones superiores en su autoevaluación en comparación

a las aportadas por los evaluados en relación con sus Competencias Gerenciales.

En cuanto a la hipótesis 2, el Director de I+D+I & Laboratorio ha obtenido puntuaciones superiores en su autoevaluación en comparación con las aportadas por los demás evaluadores en relación con sus Competencias Corporativas. Por tanto, la hipótesis 2 también es rechazada.

8- CONCUSIONES

Para finalizar, las conclusiones a las que se ha podido llegar mediante el desarrollo de este estudio son las siguientes:

1. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático, periódico, formal, que busca mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa y que puede estar enfocado a un trabajador o a un equipo.
2. Las competencias son comportamientos observables, que conducen a la demostración de habilidades y destrezas, que pueden ser definidos y medidos y deben conducir al desempeño efectivo mediante su desarrollo.
3. Para diseñar un sistema de evaluación de desempeño competencial debemos tener en cuenta los objetivos y misión de la empresa, las competencias a desarrollar y las descripciones de puestos de trabajo.
4. Para el equipo directivo de la empresa estudiada, las Competencias Gerenciales son las que han sufrido un mayor grado de desajuste en cuanto a las evaluaciones y autoevaluaciones de desempeño.
5. El Director de Operaciones y el Director de I+D+I & Laboratorio son los que se han puntuado en mayor medida por encima en comparación a las puntuaciones aportadas por sus evaluadores en relación a los tres tipos de competencias.
6. El director de Ingeniería es el único que se ha puntuado por debajo en los tres tipos de competencias en comparación a las puntuaciones aportadas por sus evaluadores.

9- BIBLIOGRAFÍA

Aguinis, H., Ryan, G., & Joo, H. (2011). Why we hate performance Management and why.

Ahammad, M. F., K. W. Glaister., Y. Weber., y S.Y. Tarba. (2012). Top management retention in cross-border acquisitions: The roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy, doi: 10.1504/EJIM.2012.048158, European Journal of International Management, 6(4), 458 - 480,

Alles, M.: (2000): "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias". Garnica, Buenos Aires

Alles, M.A. (2005): "Desempeño por competencias. Evaluación de 360°". 1ª ed. 2ª reimp., Editorial Granica, Buenos Aires.

Alles, M.A.(2006). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires, Argentina : Ediciones Granica S.A, 2006. ISBN: 978-950-641-378-9.

Alles, M.: (2012): "Desempeño por competencias. Evaluación 360°". 2ª ed. 3ª reimpresión. Garnica, Buenos Aires.

Berrocal, B. F., Alonso García, M. A., & Ramírez-Vielma, R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, (26), 111–129. <https://doi.org/10.24965/gapp.i26.10813>

Blázquez, A.M., (2021). Análisis prospectivo para futuros profesionales en Recursos Humanos. Universitat Rovira i Virgili. Tarragona.

Blanco Prieto, A. (2007). Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. ESIC.

Bohlander, G.W. & Snell, S.A., (2010). Principles of Human Resource Management. South-Western: Cengage Learning.

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: a model for effective performance. John Wiley & Sons.

Bueno, E. (1996). Organización de empresas. Madrid: Pirámide

Burgos, A. (2016). Evolución de la función de recursos humanos en la empresa. Recuperado de Experts Training http://www.xprtraining.com/direccion_de_recursos_humanos/evolucion_de_los_recursos_humanos.html

Caicedo, V., & Acosta, A. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 105-113.

Caruda, C.S. (2018). La evaluación del desempeño en el sector privado. Análisis y aproximación a los avances realizados en el sector público español. Universidad de Valladolid. Segovia.

Casado, G. JM. (2021) Repensar la gestión del rendimiento. Capital Humano. Wolters Kluwer.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. (Novena edición). McGraw-Hill, Madrid,

Barragán-Codina, J. N., Guerra-García, E., Zazueta-Félix, M. (2021). Relación de la Autoperepción de liderazgo Gerencial con el tamaño de las Empresas Restauranteras en los Mochis, Silanoa. Daena: International Journal of Good Conscience. 16(1)1-16. Abril 2021. ISSN 1870-557X

Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional (9a ed.). México: Thomson.

Dalziel, M., Cubeiro, J. & Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Deusto

Dessler, Gary. (2009). Administración de recursos humanos (11ª Edición). Naucalpan de Juárez, Estado de México : Pearson Education, 2009. ISBN: 978-607-442-285-6.

De la Calle, M.C. & Ortiz de Urbiva, M. (2014): "Fundamentos de Recursos Humanos". 2ª ed. Prentice Hall/ Pearson, Madrid.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? J. Appl. Psychol. 102, 421–433. doi: 10.1037/ apl0000085

DeNisi, A. S., & Sonesh, S. (2011). "The appraisal and management of performance at work," in APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 2: Selecting and Developing Members for the Organization, ed. S. Zedeck (Washington, DC: American Psychological Association), 255–279

Fernandez, E., Junquera, B. & Del Brío, J. (2008). Iniciación a los negocios. Aspectos Directivos. Madrid: Paraninfo.

Fernández, G. (2002). Talento Directivo. Cómo medirlo y desarrollarlo. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

Fernández, M. (2004). Evaluación de desempeño en las organizaciones. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>

Fuentes, M. D. M. F., & Torres, N. E. H. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la

calidad total. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 8(2), 87-102.

Garijo, S. (2014). La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. (Disertación de pregrado). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5981/TFGO%20180.pdf;jSESSIONID=A539F47D0E8EAE6C1E72B9507CEF0BE6?sequence=1>

Gebelein, S.H., Nelson-Neuhaus K. J., Skube C.J., Lee D. G., Stevens L.A., Hellervick, L.W. & Davis, B.L. (2010). *Successful Manager's Handbook*. Minneapolis: Previsor.

Getha-taylor, H., Blackmar, J. & Borry, E. L. (2016). Are competencies universal or situational? A state-level investigation of collaborative competencies. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 306-320. <https://doi.org/10.1177/0734371X15624132>

Gómez-Mejía, LR.; Balkin David B.; Cardy, RL. (2001): "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". 3ª ed. Pearson Educación, Madrid. ISBN: 978-84-8322-402-1.

Grote, Dick (2002) *The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide For Managers*. New York: American Management Association

Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo*. Madrid: Paraninfo.

Hogg, B. (1993). European Managerial Competencies. *European Business Review*, 93(2), 21-26.

Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 242 pp. ISBN: 978- 1-60994-487-2

Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Gestión 2000.

Lévy-Leboyer, C. (2000). *Feedback de 360º*. Barcelona: Gestión 200 S.A

López-Velasco, K. D. (2021). *Diseño de un modelo de gestión del desempeño para la distribuidora de libros y papelería Dilipa Cía. Ltda. en el año 2020* (Bachelor's thesis, PUCE-Quito).

March, J. (2008). *El Redescubrimiento de las Instituciones*. México: FCE

Marcos, B. B. (2014). *Evaluación de desempeño en la empresa: Estudio del caso Plásticos ABC (Soria)*. 21. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/8159/1/TFG-O%20326.pdf>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.

Mondy, R. Wayne (2010). Administración de recursos humanos (11ª Edición). Naucalpan de Juárez, Estado de México : Pearson Education, 2010. ISBN: 978-607-32-0203-9.

Münch L., (2010). Administración, gestión organizacional enfoques y procesos administrativos, 3ra ed., 01-320, Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, Estado de México.

Olivares, G. A. (2016), Gestión del Talento en la Organización empresarial. Universidad Miguel Hernandez.

Oltra Climent, F. (2008). Dirección de recursos humanos. Valencia, España : Editorial Universidad Politécnica de Valencia, 2008. ISBN: 978-84-8363-333-5 Ref. UPV:2008.362.

Pereda M. S.; Berrocal B. F; Alonso García, M.A. (2011). "Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias". 3ª ed. Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.

Pereda, M. S. y Berrocal, B. F. (2011). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Pereda, M. S; Berrocal, B. F.; Alonso Garcia, M.A. (2014): "Bases de la Psicología del Trabajo para gestión de recursos humanos". 1ª ed. Editorial Síntesis, Madrid.

Potnuru, R. K. G. & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. European Journal of Training and Development, 40(5), 345-365. <https://doi.org/10.1108/ejtd-02-2016-0008>

Puchol, L. (2007): "Dirección y Gestión de recursos humanos". 7ª ed. ESIC, Madrid.

Ramírez-Díaz, J. (2020). An approach by competencies and its current relevance: considerations from occupational guidance in educational context. Revista Electrónica Educare, 24(2). <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>

Salman, M., Ganie, S. A. & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. European Journal of Training and Development, 44(6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>

Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill.

Serres Peris, MA. (2014). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial. Valencia, España. <http://hdl.handle.net/10251/39907>.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at work models for superior performance. John Wiley & Sons.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal Of World Business*, 45(2), 122-133

Velandia-Ramos, L.A. (2017). Creación de una herramienta de evaluación de desempeño para empresas prestadoras de servicios de rectificación de motores de la ciudad de Villavicencio, Meta. Universidad de los llanos.

10- ANEXOS

ANEXO 1 Segmentación de Competencias de la empresa estudiada

Tipo	Código	Competencia
Competencias Corporativas	AAC	Adaptación y Anticipación al cambio
	COM	Compromiso con la empresa
	CDR	Consciencia de Rentabilidad
	INC	Iniciativa
	INT	Integridad
	OCL	Orientación al cliente
	OPM	Optimismo
	RES	Respeto
	TEC	Trabajo en equipo y cooperación
Competencias Gerenciales	DPE	Desarrollo de personas
	LID	Liderazgo
	PEE	Pensamiento Estratégico
	PLA	Planificación y organización
	RDC	Redes de contacto
	VHO	Visión Holística
Competencias Eficacia Personal	AUC	Autocontrol
	CON	Confianza en uno mismo
	COO	Comunicación
	CRE	Creatividad e innovación
	NEG	Negociación
	OPT	Organización del propio trabajo
	PAA	Pensamiento analítico
	PCC	Pensamiento Conceptual
	PRV	Perseverancia
	RRP	Resolución de problemas
TFF	Tolerancia a la frustración	

ANEXO 2 Diccionario de Competencias de la empresa estudiada

1	COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
Las competencias corporativas & estratégicas son aquellas que hacen referencia a lo “fundamental” de la organización y de su estrategia. Están ligadas y representan valores, actitudes y características que diferencian la empresa estudiada de otra organización. En general, estas competencias son requeridas para todos los colaboradores que integren la empresa.		
101	AAC	Adaptación y Anticipación al cambio
102	COM	Compromiso con la empresa
103	CDR	Consciencia de Rentabilidad
104	INC	Iniciativa
105	INT	Integridad
106	OCL	Orientación al cliente
107	OPM	Optimismo
108	RES	Respeto
109	TEC	Trabajo en equipo y cooperación

101	ANTICIPACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO	AAC
Capacidad para aprender y modificar el comportamiento manteniendo una actitud positiva y proactiva. Flexibilidad para aceptar nuevas normas, tecnologías, procedimientos o sistemas, adaptándose a las condiciones de evolución del ámbito profesional y del entorno empresarial de una forma ágil y perspicaz.		
NIVEL 1	Presenta cierta resistencia al cambio, y algunas dificultades para enfrentarse a situaciones que le son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.	
NIVEL 2	Muestra predisposición para adaptarse a los cambios que le afectan y colabora activamente en el proceso, manteniendo el nivel de eficacia en su trabajo. Se adapta de forma rápida, fácil y diligente a las situaciones cambiantes.	
NIVEL 3	Además, identifica situaciones que requieren cambios durante el desarrollo de su actividad, y promueve la necesidad de cambiar, comunicando a otras personas de su entorno los beneficios que se desprenden de dichos cambios. Es perspicaz con los cambios y se adelanta a posibles acontecimientos futuros.	
NIVEL 4	Además, gestiona la implantación del cambio y llega a anticiparse, decidiendo el enfoque y la estrategia que hay que llevar a cabo en función de la magnitud de dicho cambio. Considera la formación y la comunicación como aspectos críticos del proceso.	

102	COMPROMISO	COM
Es la actitud del individuo a sentirse dueño de su propio trabajo por una convicción profunda de adhesión y pertenencia a la organización y sus objetivos, sintiéndose orgulloso y leal de formar parte de la empresa estudiada, y tomando conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.		
NIVEL 1	Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de calidad requeridos.	
NIVEL 2	Su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. En ciertas ocasiones podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.	
NIVEL 3	Además, cumple responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos. Se siente comprometido con el equipo y destaca la importancia del equipo.	
NIVEL 4	Demuestra un alto compromiso y es leal en cuanto al desarrollo de su trabajo, el cual se caracteriza por cumplir con elevados estándares de calidad, llegando a superar las expectativas de los clientes. Se siente comprometido con el equipo y el trabajo de cada uno de ellos aporta a la empresa.	

103	CONSCIENCIA DE RENTABILIDAD	CDR
<p>Capacidad para llevar a cabo las actividades profesionales propias del puesto de trabajo, persiguiendo el máximo beneficio a través del incremento de los ingresos y la reducción de los gastos, descartando o rectificando aquellas acciones que suponen desventaja económica para la sostenibilidad de la empresa estudiada.</p>		
NIVEL 1	<p>Pretende tomar conciencia de los materiales y recursos existentes, reutiliza recursos y procura que la racionalidad prevalezca en las áreas o unidades a su cargo, o donde trabaja. Suele trabajar para la consecución de los objetivos, aunque en ocasiones improvisa o se dispersa. Normalmente se siente responsable de la consecución de los objetivos y metas</p>	
NIVEL 2	<p>Trabaja para conseguir los objetivos definidos, tanto empresariales/globales como individuales, siempre persiguiendo la máxima rentabilidad. Se siente responsable de las acciones, decisiones y resultados que obtiene y, en ocasiones, siente la necesidad de mejorar</p>	
NIEVL 3	<p>Además, concientiza al personal (o compañeros) sobre la importancia del ahorro en la empresa y oficina. Cumple con las metas de racionalización de los recursos, y encuentra estímulo en los objetivos difíciles de alcanzar, esforzándose por conseguirlos.</p>	
NIVEL 4	<p>También, es capaz de conseguir los resultados optimizando al máximo los recursos disponibles de la organización (personas, tiempo, coste, inversiones, etc.). Es consciente y mantiene una visión integrada de los recursos existente, logrando ahorros significativos que impactan en los indicadores por encima de la media. Por último, apoya a otros en el cumplimiento de sus objetivos.</p>	

104	INICIATIVA	INC
<p>Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>		
NIVEL 1	<p>Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.</p>	
NIVEL 2	<p>Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema</p>	
NIEVL 3	<p>Además, Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</p>	
NIVEL 4	<p>Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros</p>	

105	INTEGRIDAD	INT
<p>Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos, siendo transparente con los mensajes que se comunican y con los datos e información que se facilita.</p>		
NIVEL 1	<p>Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros.</p>	
NIVEL 2	<p>Actúa apegado a normas de congruencia o coherencia en la que media una actitud transparente y sin dobles discursos. Es honesto en las relaciones. Da a todos un trato equitativo</p>	
NIEVL 3	<p>Es claro y transparente al punto de admitir sus brechas o errores, y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son y de forma asertiva, aunque puedan molestar a un viejo amigo. Esta actitud le permite generar credibilidad</p>	
NIVEL 4	<p>Además, Trabaja según sus valores, ligándolos a los de la Compañía. Actúa de manera íntegra sin importar cuál comprometida sea la situación, lo que le permite asumir las consecuencias por sus actos y hacer las enmiendas que sean pertinentes para cambiar o mejorar las cosas.</p>	

106	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	OCL
<p>Capacidad para ofrecer al Cliente externo e interno un servicio de la máxima calidad, anticipándose a sus necesidades y superando sus expectativas. Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas.</p>		
NIVEL 1	Se preocupa por atender los problemas del cliente externo/interno, cumpliendo los compromisos acordados para la resolución de dichos problemas	
NIVEL 2	Además, se preocupa por conocer las necesidades del cliente, responsabilizándose personalmente de atenderlas y satisfacerlas.	
NIEVL 3	Además, intenta mejorar de forma constante el servicio prestado, ejerciendo de asesor, ofreciendo y transmitiendo su conocimiento y dedicando el tiempo apropiado teniendo en cuenta la rentabilidad del mismo, con un esfuerzo continuo por superar sus expectativas.	
NIVEL 4	Además, se anticipa a los requerimientos del cliente, haciendo las recomendaciones necesarias y buscando beneficios a medio/largo plazo, lo que permite fidelizar a aquél con los servicios y productos que ofrece la compañía	

107	OPTIMISMO	OPM
<p>Capacidad para ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo. Tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables.</p>		
NIVEL 1	Tiene facilidad para relajarse y adopta una tendencia a juzgar las cosas suavizándolas y sin exagerarlas.	
NIVEL 2	Se predispone a ver y a juzgar las cosas y la realidad desde su aspecto favorable. Manteniendo seguridad y confianza en su decisión	
NIEVL 3	Es capaz de comprender la realidad desde el lado bueno que puede aportar. Creencia en uno mismo y estar dispuesto a ver lo mejor de los demás. Principalmente se enfoca en soluciones	
NIVEL 4	Estar dispuesto a convertir las adversidades en oportunidades y desarrollar una actitud abierta y comprensible sobre lo sucedido en el entorno, intentando buscar siempre en todo momento el aspecto positivo a los conflictos que puedan surgir	

108	RESPETO	RES
<p>Establecer relaciones basadas en la valoración mutua y la confianza en las Personas. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores, y tratar a las personas de manera amable y educada. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.</p>		
NIVEL 1	A veces no hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no le considera del todo confiable; y su trato con las personas no es el más amable y adecuado o correcto	
NIVEL 2	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no suele contradecirse en su accionar. Es correcto pero frío y distante en sus relaciones.	
NIEVL 3	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto, la calidez y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar. Casi siempre trata de forma educada a las personas, y en pocas ocasiones pierde los papeles.	
NIVEL 4	Establece relaciones basadas en la valoración mutua y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta; y no pierde los papeles ante situaciones comprometidas.	

109	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	TEC
Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.		
NIVEL 1	Participa, pero no en la medida requerida. Asume su rol, pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal.	
NIVEL 2	Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal. Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo	
NIEVL 3	Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo. Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo. Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupales; generando la integración de esfuerzos necesarios para realizar mejoras en su área o unidad	
NIVEL 4	Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución. Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.	

2	COMPETENCIAS GERENCIALES	
Las competencias gerenciales o de management se refieren a aquellas competencias orientadas a la dirección y se relacionan con un grupo de personas o un área funcional específica de la empresa. Estas competencias son determinantes y específicas para la gestión de equipos y management.		
201	DPE	Desarrollo de personas
202	LID	Liderazgo
203	PEE	Pensamiento Estratégico
204	PLA	Planificación y organización
205	RDC	Redes de contacto
206	VHO	Visión Holística

201	DESARROLLO DE PERSONAS	DPE
Capacidad para facilitar procesos de formación y desarrollo del personal a su cargo, motivándolo a la superación y apoyándolo en la búsqueda de metas de alto rendimiento. Esto implica aceptar las diferencias, ser receptivo al feedback, sea éste positivo o negativo, estar abierto a nuevos modos de trabajo, cooperar en interno y en externo, crear un clima de confianza que favorezca la expresión individual y el espíritu de equipo.		
NIVEL 1	Da muestra de efectividad en la definición de planes de formación y desarrollo de personal, de forma general. Aunque se interesa por la cultura no se involucra en mejorarla.	
NIVEL 2	Tendencia a la búsqueda de charlas u otras formas didácticas que enriquezcan al personal en lo personal y en lo técnico. Suele apoyar a su personal para que concurse a puestos de mayor jerarquía y/o responsabilidad. Se involucra en el desarrollo de sus colaboradores, de una manera más selectiva que amplia. Da a conocer la empresa y ofrece una buena imagen.	
NIEVL 3	Proclividad a dar por sí mismo capacitación y/o entrenamiento a su personal. Busca las diversas formas de estimular el desarrollo de sus colaboradores, dando el soporte requerido. Realiza esfuerzos por comunicar y reforzar los aspectos medulares de la cultura de la organización interna y externamente y lo hace sobre la base de acciones bien articuladas.	
NIVEL 4	Tiene la capacidad de generar un efecto multiplicador de la capacitación entre los miembros de la empresa. Se orienta de manera amplia y decidida al desarrollo de sus colaboradores, proporcionado toda la ayuda y estímulos necesarios para que el personal se desarrolle ya sea fuera o dentro de su unidad. De igual modo, se involucra en fomentar el conocimiento de la empresa hacia el exterior	

202	LIDERAZGO	LID
Es la habilidad para establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas, y llevar a cabo el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros		
NIVEL 1	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento, aunque apenas contando con el resto del equipo.	
NIVEL 2	Puede fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. Le perciben más como un jefe que como un líder.	
NIEVL 3	El grupo le percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	
NIVEL 4	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, da responsabilidad, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes miembros. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común	

203	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PEE
Implica la capacidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas del mercado, debilidades y fortalezas competitivas para identificar las características propias de la organización y mejorar el propósito estratégico. Traducir esos cambios y características que se operan en planes concretos y en acciones concretas que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa.		
NIVEL 1	Experimenta dificultad al tratar de percibir y analizar los cambios del entorno. No cuenta con la suficiente capacidad de análisis y síntesis como para proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio	
NIVEL 2	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de hacer negocios y crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso	
NIEVL 3	Además, es consciente de las fortalezas y debilidades de su propia organización, y es capaz de detectar sinergias en el mundo de los negocios	
NIVEL 4	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización al identificar cual sería la mejor propuesta estratégica. Presenta alta capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación	

204	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	PLA
Capacidad para establecer las acciones necesarias para alcanzar los resultados y detectar sus posibles desviaciones, a través del establecimiento de los controles necesarios y adecuados para tomar las medidas correctoras oportunas, optimizando recursos y asumiendo los riesgos implícitos en la toma de decisión.		
NIVEL 1	Suele tener dificultades en cuanto al análisis de las situaciones y la programación de actividades, donde se incluyan recursos diversos. Su capacidad de planificación es mediana, sabiendo manejar pocos recursos y presentando una visión a corto plazo. Domina las habilidades de análisis de situaciones poco complejas, y una planificación básica que comporten actividades secuenciales a corto plazo	
NIVEL 2	Domina las habilidades básicas de planificación y programación de actividades secuenciales a corto plazo, siendo capaz de organizar la actividad productiva de su unidad. Integra y coordina varios programas, estableciendo planes de actuación conjuntos, secuenciales y /o alternativos, basados en la adecuada organización de los recursos. Toma las medidas correctoras oportunas para la consecución de los objetivos	
NIEVL 3	Además, es capaz de planificar a medio plazo integrando programas interdepartamentales, estableciendo los equipos de trabajo, fijando prioridades y gestionando los recursos compartidos. Supervisa con eficacia los proyectos integrados cuyas desviaciones tienen implicaciones sobre otros procesos/proyectos	

NIVEL 4	Además, realiza una planificación a largo plazo, desarrollando planes de alto impacto para el negocio, y está capacitado para realizar un seguimiento y control de estos proyectos, cuyas desviaciones tienen consecuencias directas sobre el cumplimiento de los objetivos de la compañía
----------------	--

205	REDES DE CONTACTO	RDC
Es el proceso de desarrollar y activar sus relaciones para aumentar el negocio, mejorar su conocimiento, ampliar su esfera de influencia o servir a la comunidad.		
NIVEL 1	Es capaz de establecer contactos con distintos tipos de personas, que contribuyan a la consecución de los objetivos del puesto. Su actitud es abierta, buscando las aportaciones de sus compañeros y superiores	
NIVEL 2	Además, demuestra una actitud positiva en la relación con su equipo, compañeros y superiores, estableciendo vínculos personales con sus interlocutores para iniciar una relación a largo plazo que pueda ser mantenida y duradera.	
NIEVL 3	Además, se relaciona con gran parte de la organización, y utiliza sus contactos actuales para conseguir ampliar sus relaciones, facilitando de este modo la consecución de los objetivos en su ámbito de actividad.	
NIVEL 4	Además, mantiene relaciones de interés para la organización, en cuanto que facilitan el alcance de acuerdos a escala estratégica por parte de la compañía. Propone mejoras para el mantenimiento y fortalecimiento de esas relaciones	

206	VISIÓN HOLÍSTICA	VHO
Supone pensar en la empresa como negocio íntegro, más allá del propio departamento o área en cuestión, esto es, teniendo en cuenta al conjunto de la compañía y comprendiendo el origen y las razones por las que surgen las situaciones y reconociendo los vínculos directos e indirectos entre situaciones empresariales específicas.		
NIVEL 1	La persona conoce y comprende su área de responsabilidad y de negocio y el impacto de la misma empresa. Comprende básicamente sus funciones y responsabilidades y como pueden llegar a contribuir al área al que pertenece.	
NIVEL 2	Evalúa su propio trabajo e identifica y comprende las relaciones de su área de responsabilidad con otras áreas o departamentos de la organización. Evalúa como su actividad influye en otras áreas de la organización y la importancia del trabajo de otros.	
NIEVL 3	Tiene una visión de conjunto de la empresa y de la contribución de su área de responsabilidad al negocio. Ve y analiza la conexión entre su propio rol y lo desarrolla dentro de la organización	
NIVEL 4	Identifica claramente la interrelación entre las tendencias del sector y de la competencia con la actividad del negocio de la empresa considerándolas continuamente en su trabajo. Comprende las relaciones subyacentes entre los demás departamentos y trabajadores. Entiende las conexiones complejas dentro y fuera de la empresa. Busca las nuevas tendencias.	

3	COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	
<p>Se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno para una mayor eficiencia en el trabajo. Aglutinamos igualmente aquellas competencias que corresponden al nivel del área funcional, e incluso puesto específico. –una vez ampliemos el espectro, podemos incluir aquí competencias específicas de las distintas áreas, e incluso algunas que denominemos igual pueden ser definidas o valoradas de diferente manera, por ejemplo, si se refieren a administrativos, comerciales u operaciones.</p>		
301	AUC	Autocontrol
302	CON	Confianza en uno mismo
303	COO	Comunicación
304	CRE	Creatividad e innovación
305	NEG	Negociación
306	OPT	Organización del propio trabajo
307	PAA	Pensamiento analítico
308	PCC	Pensamiento Conceptual
309	PRV	Perseverancia
310	RRP	Resolución de problemas
311	TFF	Tolerancia a la frustración

301	AUTOCONTROL	AUC
<p>Dominarse a sí mismo. Control de las propias emociones y reacciones. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>		
NIVEL 1	No reconoce las situaciones que le generan estrés. Y ante situaciones que le generan mucha carga emocional no siempre es capaz de controlarse, mostrando comportamientos poco profesionales, como por ejemplo levantar la voz cuando está enojado. Conoce sus emociones y a veces intenta controlarlas, pero sin actuar para mejorar las cosas o como medio de aprendizaje.	
NIVEL 2	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado, pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas	
NIEVL 3	Conoce y controla sus emociones. Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente una reunión para controlar sus emociones y luego regresar	
NIVEL 4	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés o de la ansiedad. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones	

302	CONFIANZA EN UNO MISMO	CON
<p>Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.</p>		
NIVEL 1	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.	
NIVEL 2	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. Incentiva la productividad	
NIEVL 3	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa educadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	

NIVEL 4	Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes. En una situación arriesgada toma en consideración su confianza para defender su posición
----------------	--

303	COMUNICACIÓN	COO
Capacidad para expresar las ideas de forma clara y convincente, escuchando y siendo receptivo a las propuestas de los demás, y habilidad para plasmar tales ideas, no solo de forma verbal, sino en escritos e informes.		
NIVEL 1	Conoce y normalmente utiliza los medios de comunicación más adecuados según el público y el trabajo que se esté haciendo en cada momento. En ocasiones es capaz de escuchar las opiniones de otras personas con cierta atención, y de responder de manera asertiva. No siempre se asegura que su mensaje ha sido entendido	
NIVEL 2	Conoce y utiliza los medios de comunicación más adecuados en función de los objetivos perseguidos, y es capaz de escuchar las opiniones de las otras personas con atención y receptividad. Controla el lenguaje no verbal y lo utiliza durante el proceso de comunicación, practicando además la escucha activa.	
NIEVL 3	Además, es capaz de adaptar su estilo de comunicación a diferentes interlocutores según las necesidades y expectativas de éstos, proporcionando información relevante de modo regular en todos los sentidos (ascendente, descendente y horizontal). Cumple con lo requerido en cuando a la síntesis de la información que maneja o gestiona	
NIVEL 4	Además, es capaz de transmitir todo tipo de información en cualquier entorno, consiguiendo la respuesta buscada en el interlocutor. Sabe argumentar las ideas en actos públicos con lógica y solidez, manteniendo la expectación y atención de los receptores en todo momento. Incluso, tiene una alta capacidad de escucha activa mediante la cual adopta ideas a la conversación. Se muestra preciso y conciso en el resumen de datos, hechos o información en general.	

304	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	CRE
Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.		
NIVEL 1	Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradiciones.	
NIVEL 2	Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.	
NIEVL 3	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes	
NIVEL 4	Además, examina en forma constante los procesos para introducir cambio o mejoras. Se identifica con esquemas novedosos lo que lo lleva a proponer nuevas formas de hacer las cosas. Es capaz de crear un entorno que propicie la creatividad, hace que se perciba un clima dinámico de ideas evitando la rigidez en las relaciones interpersonales	

305	NEGOCIACIÓN	NEG
<p>Capacidad para negociar de forma eficiente, escuchando, dialogando y argumentando, conociendo los intereses de la empresa y los del interlocutor, teniendo en cuenta que ambas partes han de quedar satisfechas y llegar a acuerdos que potencien la relación.</p>		
NIVEL 1	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.	
NIVEL 2	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan. Tiende a negociar sobre la base de pautas y guías predeterminadas. Cumple con lo requerido.	
NIEVL 3	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos y valores de la organización	
NIVEL 4	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. Sabe negociar mediante una adecuada persuasión sobre las contrapartes, logrando ventajas	

306	ORGANIZACIÓN DEL PRÓPIO TRABAJO	OPT
<p>Conducta observable y capacidad profesional para identificar, evaluar y programar qué acciones y tareas se deben acometer para lograr un fin específico, cómo hacerlas, y qué recursos son necesarios para cumplir el objetivo final, y además decidir, establecer y coordinar los procedimientos para alcanzar dicho objetivo.</p>		
NIVEL 1	En ocasiones le cuesta organizar su propio trabajo, o su propio día a día. A veces improvisa o se dedica a tareas no planificadas, resultándole difícil separar lo urgente de lo importante	
NIVEL 2	Posee criterio para organizar su propio trabajo según las necesidades del día a día, y para establecer y adaptar su programa en consecuencia; bajo una visión más de corto-medio plazo. Realiza ajustes al avance del trabajo con base en un adecuado monitoreo.	
NIEVL 3	Además, programa y prioriza sus actividades de forma racional y eficaz, lo que le permite presentarlas dentro del plazo establecido. Presenta una buena visión a largo plazo. Identifica aspectos de organización del trabajo por reforzar y acciones para cerrar brechas en los aspectos no positivos	
NIVEL 4	Además, plantea propuestas de mejora y optimización del tiempo, los recursos y la programación de actividades dentro de su puesto de trabajo. Documenta correctamente las acciones llevadas a cabo. Es capaz de transmitir la necesidad y conveniencia de mantener una organización y planificación adecuada en el propio trabajo, teniendo en cuenta el impacto que ello genera en la organización; y siempre bajo una visión a largo plazo, combinada con el corto	

307	PENSAMIENTO ANALÍTICO	PAA
<p>Nos referimos a la capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de forma lógica y sistemática determinando hechos, datos e indicadores que reflejen fielmente la información recopilada.</p>		
NIVEL 1	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes. Es conciso a la hora de abordar un informe extenso o denso	
NIVEL 2	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos. Tiene cierta capacidad de ubica con exactitud el "meollo" de asuntos por complicado que parezcan	
NIEVL 3	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. Organiza sus ponencias yendo al grano de los asuntos clave.	
NIVEL 4	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. Establece los puntos esenciales en sus agendas de trabajo. Desarrolla planes de acción que tocan aspectos esenciales de su proceso a cargo.	

308	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	PCC
Es la capacidad de identificar las diferentes conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos, llegando así a comprender la totalidad de la situación o del problema.		
NIVEL 1	Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.	
NIVEL 2	Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado. Es capaz establecer correlaciones teóricas y llevarlas a la práctica técnica u operativa	
NIEVL 3	Además, puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos. Es capaz de mejorar los timing y la metodología de procesos.	
NIVEL 4	Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas. Es capaz de establecer ciertas predicciones futuras mediante su capacidad de conceptualización los productos o servicios que ofrece	

309	PERSEVERANCIA	PRV
Es la predisposición para mantenerse firme y constante en la ejecución de los propósitos de la empresa. Es ser tenaz en cuanto a los propósitos y metas que asume o se le encomiendan. Adopta un espíritu de perseverancia en cuanto a los objetivos a realizar. Tiende a cerrar de los ciclos y lo logra sobre una base de esfuerzo personal y disciplina.		
NIVEL 1	Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido Sabe mantenerse enfocado en los puntos críticos de su trabajo. Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones. Sabe mantenerse enfocado en los puntos críticos de su trabajo.	
NIVEL 2	Está atento al avance de las acciones y los resultados. Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente. Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse	
NIEVL 3	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas. Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar. Es persistente en sus cometidos a pesar de los obstáculos o dificultades que se presentan	
NIVEL 4	Está atento al avance de las acciones y los resultados. Sabe mantenerse enfocado en los puntos críticos de su trabajo. Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.	

310	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RRP
Proceso a través del cual podemos reconocer señales que identifican la presencia de una dificultad, anomalía o entorpecimiento del desarrollo normal de una tarea, recopilar la información necesaria para resolver los problemas detectados y escoger e implementar las mejores alternativas de solución.		
NIVEL 1	Normalmente reconoce los problemas una vez se han producido, y en ese momento toma decisiones para su corrección, pudiendo cambiar de táctica sobre la marcha	
NIVEL 2	Normalmente, con anterioridad al hecho, identifica y analiza un problema para generar alternativas de solución, aplicando métodos aprendidos o nuevos, e intentando anticiparse al mismo	
NIEVL 3	Utiliza su experiencia y criterio para analizar las causas de un problema y construir una solución eficiente y eficaz	
NIVEL 4	Además, utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. Sabe negociar.	

311	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	TFF
<p>Capacidad del individuo de sobreponerse a situaciones adversas o a resultados que no encajan en las expectativas, lo que le permite redefinir estrategias o acciones.</p>		
<p>NIVEL 1</p>	<p>Sabe reaccionar de una manera constructiva ante situaciones adversas. Afronta decididamente las condiciones críticas o límite que se presentan</p>	
<p>NIVEL 2</p>	<p>Identifica aspectos positivos aun cuando los resultados o las expectativas no encajan dentro de lo previsto. Se comporta de manera adecuada, por lo que la frustración no le impide levantarse</p>	
<p>NIEVL 3</p>	<p>Actúa de manera propositiva buscando nuevas formas de acometer los desafíos que se presentan. A pesar de las frustraciones mantiene un buen talento y disposición anímica para acometer nuevos desafíos</p>	
<p>NIVEL 4</p>	<p>Suele levantarse fortalecido de las caídas o fracasos. Reacciona de manera constructiva y propositiva ante situaciones frustrantes que no encajan dentro de las expectativas previstas; lo que le permite redefinir posiciones y articular nuevas acciones de cara a situaciones futuras.</p>	

ANEXO 3 Manual para el diseño de los puestos de Trabajo

1. OBJETO

El presente procedimiento tiene por objeto identificar y definir los puestos de trabajo actualmente existentes en la empresa estudiada, así como reflejar tanto la parte de funciones, responsabilidades y dimensiones, que podemos denominar Posición, como los requisitos mínimos en términos de formación técnica, competencial, habilidades, que podemos denominar Perfil.

2. ALCANCE

Los puestos de trabajo definidos en este procedimiento serán de aplicación para toda la empresa.

A continuación, se relacionan los puestos de trabajo según el departamento al que pertenecen identificados en la organización, de acuerdo con el siguiente esquema:

1. DIRECCIÓN

- XXXX	Director/a General	1
- XXXX	Director/a Administración & Finanzas	1
- XXXX	Director de Operaciones	1
- XXXX	Director/a I+D+I & Laboratorio	1
- XXXX	Director/a de Registros	1
- XXXX	Director/a HSEQ	1
- XXXX	Director/a Ingeniería	1
- XXXX	Director/a Comercial	1
- XXXX	Director de Comunicación y Sostenibilidad	1

2. DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y OPERACIONES

- XXXX	Responsable de compras y operaciones	4
--------	--------------------------------------	---

3. DEPARTAMENTO DE I+D+I & LABORATORIO

- XXXX	Responsable de Ensayos	2
- XXXX	Responsable de Ensayos externo	1
- XXXX	Técnico de laboratorio	4
- XXXX	Técnico de laboratorio (becario)	2

4. DEPARTAMENTO DE REGISTROS

- XXXX	Técnico de registros	1
- XXXX	Técnico de registros (nueva incorporación)	1

5. DEPARTAMENTO DE HSEQ

- XXXX	Responsable HSEQ	1
--------	------------------	---

6. DEPARTAMENTO DE INGENIERIA / CALIDAD

- XXXX	Responsable de departamento técnico y mantenimiento	1
- XXXX	Encargado de Mantenimiento	3
- XXXX	Responsable de Calidad y Desarrollo de productos	1

7. AREA COMERCIAL

- XXXX	Comercial productos industriales	3
- XXXX	Comercial Internacional Productos Agrícolas	4
- XXXX	Comercial Nacional Productos Agrícolas	3

8. AREA DE ADMINISTRACIÓN

- XXXX	Administrativo contable	1
- XXXX	Administrativo de logística	1
- XXXX	Personal Administrativo	3

9. AREA DE PRODUCCIÓN

a. MANDOS DE PRODUCCIÓN

- XXXX	Jefe de producción	1
- XXXX	Responsable de Turno	1

b. OPERARIOS DE PRODUCCIÓN (23 pax)

- XXXX	Carretillero	X
- XXXX	Molinero	X
- XXXX	Camarista	X
- XXXX	Operario General	X

10. OUTSOURCING

- DIRECCIÓN COMERCIAL
- GESTIÓN SALARIAL/JURÍDICA
- RECURSOS HUMANOS
- SISTEMAS DE INFORMACIÓN
- REGISTROS FERTILIZANTES Y REACH

3. REFERENCIAS

- Manual de ISO o Calidad o Certificaciones de la empresa
- Plan de Prevención de Riesgos Laborales
- Diccionario de Competencias y Mapa de competencias
- Valoración del puesto de trabajo
- Manual Gestión Desempeño.

4. GENERAL

De manera general, los puestos de trabajo en la empresa se agrupan en función de los siguientes niveles:

- **DIRECCIÓN:** Referido a puestos con responsabilidad global, estratégica, sobre resultados y recursos, orientados sobre una Unidad de Negocio o Área de Actividad.
- **TÉCNICOS**, entre los que se distinguen:
 - **Responsables:** reportando al director correspondiente, gestionan y coordinan un área concreta y delimitada dentro de una actividad más amplia
 - **Técnicos Operativos:** empleados que realizan actividades técnicas especializadas en un área operativa directamente relacionada con la actividad de la Unidad de Negocio.
 - **Técnicos de Servicios:** se refiere a puestos que realizan actividades especializadas en áreas de apoyo a la cadena de valor de la empresa.
- **PROFESIONALES:**
 - **Profesionales Administrativos**, aquellos puestos que llevan a cabo tareas de apoyo administrativo en un área de actividad;
 - **Profesionales Operativos**, aquellos puestos que ejecutan tareas manuales, con o sin ayuda de maquinaria específica, en áreas operativas concretas.

5. PROCESO A SEGUIR

Para lo que hace referencia a la empresa, la primera escritura de la posición que se quiera actualizar será realizada por la misma persona ocupante, siempre y cuando se considere tiene capacidad y conocimientos suficientes para llevarlo a cabo, por ejemplo, caso de mandos medios o técnicos. Una vez relleno, sería su responsable quien supervisara las funciones y demás contenido de la descripción, junto con un consultor externo que acabaría de afinar el contenido y el perfil.

En el supuesto de carecer de ciertos conocimientos y capacidad será el mando superior de la posición, o el directivo del área, quien se haga cargo de la primera redacción y, junto con el consultor externo, acabar de afinar la DPT. En todo caso, si se viera la necesidad de una mayor intervención externa para alguna posición, sería el consultor externo quien se haría cargo de entrevistar y definir la DPT antes de pasarla a su aprobación definitiva al mando o dirección.

6. ELABORACIÓN DEL MODELO

Para cada uno de los puestos englobados en los distintos grupos profesionales, se han definido una serie de elementos identificativos en su descripción del puesto de trabajo (DPT). En el modelo debe comprender la definición de los siguientes aspectos de la descripción del puesto.

Previamente a rellenar el cuestionario de DPT debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **No se personaliza.** No se deben tomar referencias de persona/s, sino del puesto de trabajo que desarrolla, reflejando la situación actual. Se describen las actividades que el ocupante del puesto realiza, no lo que "debería hacer".
- Utilice un **lenguaje sencillo**. Intente explicar las funciones de forma concreta y concisa, de manera que lo pueda entender el personal no conocedor de su entorno de trabajo.
- **Redacción.** Le puede ayudar comenzar cada frase con un verbo. Por ejemplo: Organizar..., mantener..., atender..., supervisar... coordinar ... etc. El verbo debe de ser en infinitivo si la redacción de la frase lo permite; y si no podemos utilizar verbos en 3ª persona y en tiempo presente.

En el cuadro de **Descripción de la Posición**, se deberá rellenar:

- La **posición** que ocupa el trabajador/a. El nombre técnico en el que se identifica el puesto. Y el **nombre del actual ocupante**.
- Un **código identificativo**. El código identificativo interno que se tenga establecido en la empresa.
- La **fecha de elaboración** y la **fecha de revisión** de la descripción del puesto de trabajo.
- Determinar el **grupo (o nivel) profesional** en el que se encuentra el trabajador. Se entenderá por grupo profesional el que agrupe unitariamente las aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación. El grupo profesional viene establecido según convenio.
- Una **posición dentro del organigrama** estableciendo en qué departamento pertenece, quien depende, a quien reporta y con quien se coordina dentro de la empresa. Se establece únicamente el puesto inmediatamente superior en la jerarquía.
- Las **Áreas de actuación y responsabilidad**. En este apartado se define en que áreas el trabajador debe actuar dentro y fuera de la empresa. En este apartado se determina sobre qué áreas, aspectos o temas el ocupante debe dar explicaciones. Se ha de determinar si se trata sobre recursos económicos, equipamiento o material.
- La **Misión del puesto**. Se explicita la razón esencial del puesto. Es como si respondiera a la pregunta ¿para qué existe el puesto? y ¿cuáles son los máximos resultados que se espera? En este apartado se debe explicar cuál es la finalidad del puesto, indicando qué hace, a qué o a quienes afecta su labor y para qué realiza esas funciones en la empresa. El redactado debe ser concreto.
- Las **funciones** principales del puesto. En ellas se reporta qué tipo de funciones se realizan. En este apartado indique el conjunto de funciones que realiza en su puesto de trabajo. La descripción debe ser lo más específica posible determinando qué y cómo realiza las funciones. Utilizar verbos en infinitivo. Utilice la palabra "ocasionalmente" para determinar las funciones que se realizan de vez en cuando. Ordene las funciones según la frecuencia en que se realizan de mayor a menor.

- **Dimensiones y responsabilidades** de la posición. Debe especificarse qué grado de dimensión en las que abarca su puesto de trabajo, entre estas se encontrarían el número de personal a cargo, la representatividad dentro y fuera de la empresa, la maquinaria y herramientas que utiliza (valor), la cantidad de dinero del que maneja (presupuesto), cuantos proveedores y clientes abarca, etc.

Las responsabilidades se refieren a esos mismos aspectos. Se trata de áreas, aspectos o temas sobre los que el ocupante debe dar explicaciones. Indique si responde sobre recursos humanos, económicos, equipamiento o material.

- Las **relaciones** que tiene internamente en la empresa y externamente, con proveedores, organismos oficiales o clientes.

En el cuadro del **Perfil Profesional**, en términos de requisitos formativos generales y de experiencia, deben comprender la siguiente información:

- La **formación básica imprescindible** adquirida externamente para la ocupación del puesto. Debe determinarse la **formación reglada** obligatoria requerida para el puesto. También debe indicarse la **formación específica** adquirida internamente o no dentro de la empresa y determinante para ocupar el puesto de trabajo. La formación específica hace referencia a la formación única y exclusivamente para la ocupación del puesto. En ella debe indicar si es obligatorio o valorable.
- **Idiomas** requeridos para el desarrollo del puesto.
- La **Experiencia** requerida. Determinar la experiencia con los años incluidos, y deseable el sector donde se ha adquirido.
- Las **Habilidades** y capacidades cognitivas requeridas para el desarrollo del puesto. Cabe remarcar que las habilidades no son lo mismo que las competencias. En ellas deben describirse actitudes comportamentales y conductuales. Se trata de una determinación del perfil actitudinal con el que debe contar el trabajador. Por ejemplo, hablar en público para un comercial o directivo, o habilidades en ofimática para el personal administrativo.

En lo que se refiere a las **funciones** definidas para cada puesto, **en ningún caso deben considerarse como un listado único y excluyente**, ya que el objetivo fundamental de cada puesto deberá ser colaborar en los objetivos generales del área en el que presta sus servicios, desempeñando cualquier actividad que le sea requerida para alcanzar dichos objetivos.

Asimismo, **el perfil de cada puesto deberá ser considerado como un óptimo ideal** identificado para el desempeño de las funciones del puesto, primando siempre la experiencia profesional y perfil personal que se considere que el candidato a ocupar un puesto determinado puede aportar.

En este sentido, en aquellos puestos donde se requiera una titulación concreta o "experiencia equivalente", se entenderá por experiencia equivalente el desarrollo de funciones similares en otras empresas que capaciten para el desempeño de las tareas del puesto. La equivalencia quedará a criterio del responsable del departamento o área concreta, como el mejor conocedor de los requisitos del puesto.

El **perfil competencial**, en el que se definen las competencias requeridas de cada perfil según diferentes niveles. Los niveles competenciales son divididos entre

competencias corporativas/ estratégicas, competencias gerenciales, y competencias de eficacia personal. Para rellenar el listado competencial debe realizarse juntamente con el **Diccionario de Competencias**, y lo distribuimos en el siguiente **mapa competencial**.

- **Competencias Corporativas / Estratégicas.** Las competencias estratégicas son aquellas que hacen referencia a lo fundamental de la organización y de su estrategia. Están ligadas y representan valores, actitudes y características que diferencian a la empresa de otra organización. Estas competencias son requeridas para todos los colaboradores que integren la empresa.
- **Competencias Gerenciales** se refieren a aquellas competencias orientadas a la dirección y se relacionan con un grupo de personas o un área funcional específica de AFPEASA. Estas competencias son determinantes y específicas para la gestión de equipos.
- **Competencias de Eficacia Personal & Funcional** son aquellas que corresponden al nivel del área y puesto específico. Se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno para una mayor eficiencia en el trabajo.

Finalmente, en el cuadro de **Condiciones Laborales**. Deben rellenarse las siguientes cuestiones:

- El nombre del **Actual ocupante** (u ocupantes)
- El **tipo de contrato** en el que se encuentra, jornada laboral, y otras condiciones, cuando proceda.
- El **horario** el cual realiza/rá el ocupante del puesto.
- Escribir el **salario bruto anual actual o real** que el ocupante está cobrando.
- Dejar constancia de la **Banda salarial** en la que se estimamos el puesto de trabajado. Incluir también el **salario variable**, y añadir otro tipo de forma de remuneración si llegase a percibir.
- Los **beneficios sociales** Para rellenar este apartado deben responder si percibe o no esos beneficios sociales y añadir, si considera oportuno, información complementaria.
- **Otros**, en el supuesto de alguna otra condición o circunstancia específica.

Este recuadro no es preciso aparezca en la documentación que pueda consultar todo el mundo, pudiendo, si la política de la empresa así lo determina, quedar para las gestiones propias de administración y de recursos humanos, en manos de Dirección financiera o de Gerencia.

7. MODELO UTILIZAR

DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN			
POSICIÓN		CÓDIGO DE PT	PT - XXX
		FECHA DE ELABORACIÓN	XXXX/XX/22
ACTUAL OCUPANTE		FECHA DE REVISIÓN	XXXX/XX/22
LE SUSTITUYE		SUSTITUYE A	
GRUPO O NIVEL PROFESIONAL			
POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	REPORTA A:	LE REPORTAN:	
		-	
AREAS DE ACTUACIÓN Y RESPONSABILIDAD			
MISIÓN DEL PUESTO			
FUNCIONES - - - - - - - - - -			
DIMENSIONES Y RESPONSABILIDADES - - - - -			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
-		-	

Nota: las funciones descritas son enunciativas y no limitativas de las que en cualquier momento pudieran ser exigibles por derivarse de las necesidades de la Organización.


PERFIL PROFESIONAL	
FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA: - FORMACIÓN INTERNA REQUERIDA: - IDIOMAS:	
EXPERIENCIA REQUERIDA	
HABILIDADES REQUERIDAS	

ANÁLISIS COMPETENCIAL						
	NIVEL REQUERIDO	0	1	2	3	4
CORPORATIVAS						
GERENCIALES						
EFICACIA PERSONAL						

CONDICIONES LABORALES				
TIPO DE CONTRATO	CONTRATO		JORNADA	
HORARIO				
SALARIO BRUTO ACTUAL DEL OCUPANTE				
BANDA SALARIAL ESTÁNDAR	MÍNIMO	MÁXIMO	VARIABLE	OTROS
OTRAS CONDICIONES				
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:			DIETAS:	
TELETRABAJO:			CONCILIACIÓN FAMILIAR:	
VEHICULO:			SEGUROS:	

RELLENADO POR:	FECHA Y FIRMA
APROBADO POR:	FECHA Y FIRMA

ANEXO 4 – Descripción de puesto Director Operaciones

DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN			
POSICIÓN	DIRECCIÓN DE COMPRAS Y OPERACIONES	CÓDIGO DE PT	PT - XXX
		FECHA DE ELABORACIÓN	XXXX/XX/22
ACTUAL OCUPANTE		FECHA DE REVISIÓN	XXXX/XX/22
LE SUSTITUYE		SUSTITUYE A	
GRUPO O NIVEL PROFESIONAL	GRUPO – 7 , Directivo		
POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	REPORTA A:	LE REPORTAN:	 <pre> graph TD CEO["(CEO) Director General"] --> DO["Director Operaciones"] DO --> RP["Responsables de Producción"] DO --> RCL["Responsables de Compras y Logística"] DO --> PO["Personal de Operaciones"] </pre>
AREAS DE ACTUACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Área de Operaciones y Compras		
MISIÓN DEL PUESTO	Asegurar el desarrollo operacional de la actividad de la empresa realizando la planificación de la producción y las compras y administrando los recursos internos para el desarrollo conveniente de la actividad, en base a criterios de calidad, medioambientales y de Seguridad.		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los mínimos y máximos de los productos. Asegurar el almacenamiento en ubicaciones y lotes que garanticen la trazabilidad. - Analizar las rotaciones de los productos, para maximizar la eficiencia productiva y de compras y minimizar los costes. - Planificar la producción, en base a criterios de productividad, coste y servicio al cliente. - Liderar el equipo de Operaciones, incluyendo logística, compras y producción - Supervisión y control de las tareas del departamento - Garantizar el suministro de materias primas y materiales de acondicionamiento para la producción respecto a presupuestos de ventas y previsiones. - Adquirir los productos acabados para su distribución según los planes de ventas. - Coordinar las subcontratas de maquilas para la disponibilidad de productos fabricados por terceros. - Negociar con proveedores y conseguir los mejores precios a la mejor calidad. - Garantizar un procedimiento de homologación de proveedores y de productos, incluyendo criterios de calidad, medioambiente y seguridad y salud. - Comprar el material necesario para los demás procesos y gestionar un pequeño retén para uso continuado. - Garantizar el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos a los clientes, avisando con la mayor antelación posible de los retrasos que puedan preverse. - Coordinar la logística tanto terrestre como marítima, optimizando costes y garantizando el plazo de entrega más ajustado posible a las necesidades del cliente. - Elaborar presupuestos de compras de materias primas, material de acondicionamiento y transporte logístico y velar por su cumplimiento. - Comprometerse con el cumplimiento de las normas de calidad y respeto del medioambiente adquiridas por la empresa 			

DIMENSIONES Y RESPONSABILIDADES

- Responsabilidad en el presupuesto de compras, de alrededor de 7 M€ y 35.000 Toneladas
- Responsabilidad en el presupuesto de logística, de alrededor de 1,5 M€
- Responsabilidad en cumplimiento de plan de producción, de alrededor de 30.000 Toneladas
- Coordinación departamento de operaciones, de 4 personas
- Coordinación de fábrica, con 26 operarios.

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de producción - Equipo de logística - Responsable de Ingeniería - Responsable de I+D+I & Lab - Responsable de Registros - Equipo comercial y de Marketing - Dirección general 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Colaboradores de transporte - Subcontratas - Clientes

Nota: las funciones descritas son enunciativas y no limitativas de las que en cualquier momento pudieran ser exigibles por derivarse de las necesidades de la Organización.

PERFIL PROFESIONAL**FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA:**

- Grado en Ingeniería
- Formación recomendable: Supply Chain manager, Dirección de la Producción, Comercio Exterior, Negociación con proveedores.

FORMACIÓN INTERNA REQUERIDA:

- Formación nociones de ISO 9001 y 14001 en Normas y Auditoría.
- Riesgos específicos en el lugar de trabajo. PRL en oficinas.
- Formación inicial en Prevención de Riesgos Laborales
- Conocimientos técnicos del producto.

IDIOMAS: Castellano. Nivel negociación de inglés alto y francés (valorable).

EXPERIENCIA REQUERIDA:	5 años en puesto similar en el sector industrial.
HABILIDADES REQUERIDAS	Debe tener un Conocimiento global de las diferentes áreas de la empresa, con un buen don de relación interdepartamental, ser meticuloso y ordenado, así como priorizar su trabajo. Tener credibilidad y ser sincero y respetuoso.

ANÁLISIS COMPETENCIAL

	NIVEL REQUERIDO	0	1	2	3	4
CORPORATIVAS	Orientación a resultados					X
	Compromiso con la empresa					X
	Iniciativa				X	
	Trabajo en Equipo y Cooperación					X
	Consciencia de rentabilidad				X	
GERENCIALES	Desarrollo de Personas					X
	Liderazgo					X
	Pensamiento Estratégicos				X	
	Planificación y coordinación					X
	Visión Holística				X	
EFICACIA PERSONAL	Autocontrol					X
	Gestión del tiempo					X
	Comunicación				X	
	Perseverancia					X
	Tolerancia a la frustración					X

ANEXO 5 – Descripción de puesto Director Administración y Financiero

DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN			
POSICIÓN	DIRECCIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	CÓDIGO DE PT	PT - XXX
		FECHA DE ELABORACIÓN	XXXX/XX/22
ACTUAL OCUPANTE		FECHA DE REVISIÓN	XXXX/XX/22
LE SUSTITUYE		SUSTITUYE A	
GRUPO O NIVEL PROFESIONAL	GRUPO – 7 , Directivo		
POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	REPORTA A:	LE REPORTAN:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Consejo de Administración del grupo - Dirección General 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal Administrativo (5 pax) 	
AREAS DE ACTUACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Área de administrativa y financiera Contable		
MISIÓN DEL PUESTO	Controlar y supervisar todo el aspecto contable, fiscal y administrativo financiero de la empresa, garantizando el cumplimiento de la normativa contable y el reflejo de la imagen fiel de la Sociedad, y analizando y controlando los datos económico-financieros de la Sociedad.		
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión y control de la contabilidad de la empresa. - Asignación y control de los costes (contabilidad analítica) - Elaboración y control presupuestario - Gestionar la liquidez de la empresa. - Control de tesorería. - Evaluación y búsqueda de financiación. - Liderar, motivar y cohesionar a su equipo. - Control de gestión. - Supervisión del aspecto fiscal, patrimonial - Participar en el consejo de administración y comité de dirección de la empresa - Representar a la Sociedad ante los estamentos públicos y terceros (privados). - Estudios de viabilidad. 			
<p>DIMENSIONES Y RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal a cargo: 5 personas - Representa la de la Sociedad frente a terceros. - Apoderado de la Sociedad con responsabilidad sobre las cuentas corrientes y los flujos monetarios. - Responsable del desarrollo e implementación de la estructura financiera de la Sociedad 			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Reporta al Consejo de Administración - Reporta a Director General - Interactúa con su equipo. 		<ul style="list-style-type: none"> - Bancos. - Asesores externos (profesionales y auditores) - Instituciones públicas. - Proveedores y clientes. - Seguros. 	

Nota: las funciones descritas son enunciativas y no limitativas de las que en cualquier momento pudieran ser exigibles por derivarse de las necesidades de la Organización.

PERFIL PROFESIONAL						
<p>FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado o Licenciatura en Empresariales / ADE / Económicas o similar - Formación recomendable: Máster o formación específica en empresariales, management, fiscal, etc <p>FORMACIÓN INTERNA REQUERIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dominio ERP valorable haber trabajado con alguno - Formación inicial en Prevención de Riesgos Laborales - Conocimientos técnicos del producto. <p>IDIOMAS: Castellano, catalán e Inglés Advanced (recomendable).</p>						
EXPERIENCIA REQUERIDA:		Experiencia mínima de 5 años ocupando un puesto de características similares				
HABILIDADES REQUERIDAS		Persona con un correcto liderazgo, proactiva, fuerte capacidad de análisis y atención por el detalle, y buena actitud negociadora, y con temple para hacer frente a la presión.				
ANÁLISIS COMPETENCIAL						
	NIVEL REQUERIDO	0	1	2	3	4
CORPORATIVAS	Orientación a Resultados					X
	Consciencia de Rentabilidad					X
	Compromiso con la Empresa					X
	Trabajo en Equipo y Cooperación				X	
GERENCIALES	Desarrollo de Personas				X	
	Redes de contacto				X	
	Pensamiento Estratégicos					X
	Planificación y coordinación				X	
	Visión Holística					X
EFICACIA PERSONAL	Autocontrol				X	
	Pensamiento Analítico				X	
	Comunicación				X	
	Perseverancia					X
	Tolerancia a la frustración					X
	Resolución de problemas					

ANEXO 6 – Descripción del puesto Director Ingeniería

DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN			
POSICIÓN	DIRECCIÓN TÉCNICO E INGENIERÍA	CÓDIGO DE PT	PT - XXX
		FECHA DE ELABORACIÓN	XXXX/XX/22
ACTUAL OCUPANTE		FECHA DE REVISIÓN	XXXX/XX/22
LE SUSTITUYE		SUSTITUYE A	
GRUPO O NIVEL PROFESIONAL	GRUPO – 7 , Directivo		
POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	REPORTA A: - Dirección General	LE REPORTAN: - Jefe de Mantenimiento + 3 operarios a cargo - Ingeniero Junior (1 pax) - Operarios de producción (2 pax)	 <pre> graph TD CEO["(CEO) Director General"] --> DT["Director Técnico"] DT --> RM["Responsable Mantenimiento"] DT --> IJ["Ingeniero Junior"] </pre>
AREAS DE ACTUACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Área de Mantenimiento		
MISIÓN DEL PUESTO	Velar por la correcta disponibilidad y mantenimiento de las instalaciones productivas para poder garantizar el suministro continuado de producto, participando en las nuevas inversiones tanto de instalaciones como de productos, procesos y maquinaria		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y coordinar proyectos, control de tiempos, elaboración de presupuestos, interacción con las ingenierías. Desviaciones y pruebas requeridas (tanto en mantenimiento como nuevas posibles inversiones) - Negociar con proveedores - Planificar y supervisar los trabajos de empresas externas contratadas - Colaborar con el departamento de I+D+i sobre el desarrollo de nuevos productos / procesos - Supervisar los de partes de incidencias y su corrección. - Estudiar y ampliar sistemas predictivos en mantenimiento. - Liderar y motivar al equipo de trabajo para alinear los objetivos del personal a los objetivos de la empresa. - Desarrollar nuevos procesos productivos y/o mejorar procesos actuales. - Establecer procedimientos de control y medición / indicadores productivos. Emitir informes de verificación / validación de los KPIs. <p style="margin-left: 20px;">Elaboración de presupuestos anuales junto con su supervisión mensual.</p>			
DIMENSIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y cumplimiento del presupuesto anual del departamento de mantenimiento que abarca alrededor de 500.000 € en el 2021 - Gestión del personal a cargo compuesto entre 4-8 personas, tareas y plazos - Representación en nombre de la empresa cara a organizaciones exteriores. - Garantizar la disponibilidad, calidad y seguridad de las instalaciones productivas de la empresa - Gestión de presupuestos de forma independiente de hasta 4.000€ 			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Interacción con Dir Laboratorio & I+d+i - Interacción con Dir. Operaciones - Responsable de Comunicación y formación - Departamento de administración - Coordinación con comerciales 		<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de ingeniería externos - Proveedores de maquinaria y servicios - Clientes potenciales - Organismos oficiales: Industria, ECA 	

Nota: las funciones descritas son enunciativas y no limitativas de las que en cualquier momento pudieran ser exigibles por derivarse de las necesidades de la Organización.

PERFIL PROFESIONAL						
<p>FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería técnica superior (químico, eléctrico, mecánico, ...) - Valorable formación adicional a nivel empresarial (MBA o similar) - Gestión de equipos de trabajo <p>FORMACIÓN INTERNA REQUERIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación especialidad en ATEX - Lean Manufacturing - Trabajo en sistemas corporativos ERPs <p>IDIOMAS: catalán, Castellano, inglés imprescindible y muy valorable otros idiomas como francés o alemán</p>						
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Ingeniero con 5/7 años de experiencia en gestión en industrias productivas ya sea a nivel de gestión de mantenimiento como gestión de proyectos e inversiones					
HABILIDADES REQUERIDAS	Persona con un correcto liderazgo, proactiva, fuerte capacidad de análisis y atención por el detalle, y buena actitud negociadora, y con temple para hacer frente a la presión.					
ANÁLISIS COMPETENCIAL						
	NIVEL REQUERIDO	0	1	2	3	4
CORPORATIVAS	Orientación a resultados				X	
	Compromiso con la empresa					X
	Integridad					X
	Iniciativa				X	
	Trabajo en Equipo y Cooperación					X
GERENCIALES	Desarrollo de Personas				X	
	Liderazgo				X	
	Pensamiento Estratégico					X
	Planificación y coordinación				X	
	Visión Holística					X
EFICACIA PERSONAL	Autocontrol				X	
	Comunicación			X		
	Organización del Propio trabajo				X	
	Pensamiento conceptual					X
	Perseverancia					X


ANEXO 7 – Descripción del puesto Director I+D+I & Laboratorio

DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN			
POSICIÓN	DIRECCIÓN I+D+I & LABORATORIO	CÓDIGO DE PT	PT - XXX
		FECHA DE ELABORACIÓN	XXXX/XX/22
ACTUAL OCUPANTE		FECHA DE REVISIÓN	XXXX/XX/22
LE SUSTITUYE		SUSTITUYE A	
GRUPO O NIVEL PROFESIONAL	GRUPO – 7 , Directivo		
POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	REPORTA A:	LE REPORTAN:	 <pre> graph TD CEO["(CEO) Director General"] --> Director["Director I+D+I & Lab"] Director --> Techs["Técnicos de Laboratorio (5 pax)"] Director --> Extern["Técnico externo (1 pax)"] Director --> Becario["Becario Laboratorio"] </pre>
	- Dirección General	- Técnicos de Laboratorio (5pax) - Técnico Externo (1 pax) - Becario Laboratorio	
ÁREAS DE ACTUACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Área de Laboratorio + I+D+I + Control de Calidad		
MISIÓN DEL PUESTO	Desarrollar nuevos productos y mejorar los ya existentes, así como supervisar los ensayos agrícolas, manteniendo un exhaustivo control de calidad y haciéndose cargo del soporte técnico al resto de la empresa		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Formular y mejorar productos - Planificar y llevar a cabo ensayos agrícolas - Evaluación de resultados de ensayos de laboratorio, de ensayos agrícola, de productos internos y externos. - Garantizar la calidad de los productos comercializados por la empresa. - Apoyar técnicamente al resto de los departamentos. - Gestión de ayudas públicas para Proyectos de I+D - Liderar, gestionar y motivar al equipo de I+D - Acudir a ferias, medios de comunicación en representación de la empresa. 			
DIMENSIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> - Personal a cargo: 6 (4 + 3 Becarios) - Representatividad: Imagen tecnológica de la empresa de cara a clientes, proveedores y colaboradores. - Maquinaria y herramientas: 1M€ - Presupuesto: 430.000€/año (2021) - Colaboradores: 10-15 empresas-Universidades 			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Interacción con Dir. Registros - Interacción con Dir. Producción - Departamento de administración - Coordinación con comerciales 		<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores científicos - Colaboradores de producción - Colaboradores comerciales (proveedores y clientes) 	

Nota: las funciones descritas son enunciativas y no limitativas de las que en cualquier momento pudieran ser exigibles por derivarse de las necesidades de la Organización.

PERFIL PROFESIONAL						
<p>FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doctorado en área Agrícola, Biotecnología o Química. - Grado Ingeniería Agrícola o superior <p>FORMACIÓN INTERNA REQUERIDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación Inicial en Seguridad y Salud, Medioambiente y Sistema de Calidad interno <p>IDIOMAS: Imprescindible Castellano e inglés nivel alto. Francés y catalán valorable.</p>						
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Ingeniero con 7 años de experiencia en gestión en industrias productivas ya sea a nivel de gestión de proyectos (a ser posible de investigación) e inversiones					
HABILIDADES REQUERIDAS	Debe tener rigor, pensamiento crítico y pensamiento científico, tener conocimientos de plagas, de control de enfermedades y ciertas nociones de mezclas y de formulación. También debe conocer la legislación aplicable; y contar con una alta capacidad de gestión.					
ANÁLISIS COMPETENCIAL						
	NIVEL REQUERIDO	0	1	2	3	4
CORPORATIVAS	Orientación a resultados				X	
	Orientación al cliente				X	
	Iniciativa			X		
	Gestión de Recursos					X
	Trabajo en Equipo y Cooperación					X
GERENCIALES	Liderazgo				X	
	Pensamiento Estratégicos				X	
	Planificación y coordinación					X
	Visión Holística					X
EFICACIA PERSONAL	Comunicación					X
	Creatividad				X	
	Autocontrol					X
	Perseverancia				X	
	Negociación			X		
	Tolerancia al fracaso					X

ANEXO 8 – Descripción del puesto Director Registros

DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN			
POSICIÓN	DIRECCIÓN DE REGISTROS	CÓDIGO DE PT	PT - XXX
		FECHA DE ELABORACIÓN	XXXX/XX/22
ACTUAL OCUPANTE		FECHA DE REVISIÓN	XXXX/XX/22
LE SUSTITUYE		SUSTITUYE A	
GRUPO O NIVEL PROFESIONAL	GRUPO – 7 , Directivo		
POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	REPORTA A:	LE REPORTAN:	 <pre> graph TD CEO["(CEO) Director General"] --> DR["Director de Registros"] DR --> TR["Técnicos de Registros (2 pax)"] </pre>
	- Dirección General	- Técnicos Registros (2 pax)	
AREAS DE ACTUACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Área reglamentaria productos que vende y/o fabrica la empresa. (fitosanitarios, fertilizantes, biocidas, productos industriales)		
MISIÓN DEL PUESTO	Asegurar que la empresa pueda vender sus distintos productos (fitos, fertilizantes, biocidas e industriales) dentro del marco de los correspondientes reglamentos y leyes nacionales, europeas e internacionales. Oncrementando y manteniendo una amplia cartera de registros que dan la posibilidad a la empresa a venderlos legalmente en distintas áreas del mundo.		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Registrar y mantener registros fitosanitarios, supervisar y delegar la gestión por parte de cada integrante del equipo de registros. - Supervisar el registro y mantenimiento de registros fertilizantes/biostimulantes por parte del equipo de registros. - Registrar y mantener registros biocidas. - Registrar y mantener registros sustancias activas. - Gestionar la Task Force EU del azufre (Chairperson) - Gestionar los 4 subgrupos dentro de la Sulphur Task Force (WG, DP, WP, SC) (Chairperson) - Mantener buenas relaciones con consultores, homólogos de diferentes empresas, ministerios. - Gestionar presupuesto del departamento registro. - Delegar y supervisar la revisión y actualización de fichas de seguridad, textos legales de envases fitos, fertilizantes etc. - Investigar el camino reglamentario de diversos proyectos. - Desarrollar estrategias para agilizar el proceso de registro a nivel mundial. - Delegar y supervisar la gestión base de datos registros, certificados ecológicos, contratos y marcas, estudios, fichas de seguridad y contactos. - Negociar con laboratorios para realizar estudios para registro. - Supervisar estudios encargados a laboratorios. - Escribir dossiers de registro, bridging statements, argumentarios científicos. - Leer y entender legislación sobre registro de fitos, fertilizantes y biocidas en EU y fuera de EU. - Delegar y supervisar la gestión de las autorizaciones de agricultura biológica en varios certificadores (ecocert, demeter, fibl) de fertilizantes y fitosanitarios. - Representar a la empresa en organizaciones como AEPLA y ECCA - Asistir a jornadas y simposiums sobre registros. 			
DIMENSIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> - Personal a cargo: 2 personas - Representa la parte legal de la actividad de la empresa (fabricación y venta de fitos, fertilizantes y biocidas) - Responsable del conjunto de registros que representan un valor activo de la empresa valorado en 1 millón de Euros (está por definir el valor exacto) - Presupuesto de 400.000€. - Clientes internos serían los comerciales que solicitan/necesitan registros para poder vender 			

- Proveedores externos: 30-40.	
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> - Reporta al Director General - Recibe input de comerciales (donde registrar) y reporta a comerciales durante el proceso de registro - Interactúa con I&D para proyectos - Interactúa con facturación - Interactúa con logística/compras esporádicamente en caso de consulta reglamentaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerios - Organizaciones como AEFA, AEPLA, ECCA - consultorías - Laboratorios - Proveedores de materia prima (fichas de seguridad) - Empresas del sector para proyectos varios)

Nota: las funciones descritas son enunciativas y no limitativas de las que en cualquier momento pudieran ser exigibles por derivarse de las necesidades de la Organización.

PERFIL PROFESIONAL						
FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA:						
<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería Química, Agrónomo o similar - Master preferiblemente químico, biólogo, Agrícola, <i>aunque realmente lo que cuenta es que tenga un nivel académico analítico y de razonamiento.</i> 						
FORMACIÓN INTERNA REQUERIDA:						
<ul style="list-style-type: none"> - Prevención en riesgos laborales - Lotus (ERP interno) 						
IDIOMAS: Inglés advanced, francés advanced (muy valorable), castellano advanced						
EXPERIENCIA REQUERIDA:	Mínimo 5 años en Regulatory EU para fitos o biocidas.					
HABILIDADES REQUERIDAS	Tener ciertas nociones comerciales y de ventas, ser cuidadoso/a y Cautoso/a, y tener adaptabilidad y ser abierto/a a diferentes culturas y formas de pensar.					
ANÁLISIS COMPETENCIAL						
	NIVEL REQUERIDO	0	1	2	3	4
CORPORATIVAS	Comunicación					X
	Compromiso				X	
	Integridad					X
	Optimismo					X
	Orientación al cliente					X
GERENCIALES	Liderazgo					X
	Iniciativa				X	
	Trabajo en equipo				X	
	Autocontrol					X
	Visión Holística					X
EFICACIA PERSONAL	Análisis y Síntesis					X
	Networking /Redes de contacto					X
	Adaptación y Anticipación al cambio				X	
	Creatividad e Innovación				X	
	Resolución de Problemas			X		

ANEXO 9 – Descripción del puesto Director Registros

DESCRIPCIÓN DE LA POSICIÓN			
POSICIÓN	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN & SOSTENIBILIDAD	CÓDIGO DE PT	PT - XXX
		FECHA DE ELABORACIÓN	XXXX/XX/22
ACTUAL OCUPANTE		FECHA DE REVISIÓN	XXXX/XX/22
LE SUSTITUYE		SUSTITUYE A	
GRUPO O NIVEL PROFESIONAL	GRUPO – 7 , Directivo		
POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA	REPORTA A:	LE REPORTAN:	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> (CEO) Director General </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> Director Comunicación & Sostenibilidad </div>
	- Dirección General		
AREAS DE ACTUACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Área de Marketing, Área de sostenibilidad, Área de Comunicación		
MISIÓN DEL PUESTO	Diseñar y gestionar la estrategia de comunicación de la empresa, posicionando la marca de la empresa y sirviendo la plataforma de venta. Buscar la sostenibilidad de las acciones que realiza la empresa.		
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Preparación contenidos para que un proveedor elabore el material gráfico de los productos: fichas comerciales, presentaciones, cápsulas de vídeo; y supervisión de ello. - Gestionar de la estrategia de comunicación online: sitio web y redes sociales. Supervisión proveedor. - Packaging: elaborar diseños y contenido del etiquetaje de los envases. - Coordinación con la agencia de comunicación de generación de contenidos y notas de prensa. - Elaborar y ejecutar un plan de medios on y off line. - Organizar eventos: ferias comerciales, jornadas técnico-comerciales, tanto nacional como internacional. - Soporte a comerciales/distribuidores: visitas clientes, charlas comerciales, merchandising, acciones al territorio. - Relaciones institucionales: universidad, entidades. - Comunicación interna: entre otras cosas con el fin de fidelizar y crear sentido de pertenencia a la empresa. - Elaborar y administrar el presupuesto del departamento de comunicación. 			
DIMENSIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto: 160.000 € - Sitio web en 3 idiomas ampliables. - Redes sociales: LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube. - Material Gráfico: 40 productos - Packaging: 130 referencias - Empresas proveedoras: 10 (Diseño / impresión / ...) - Agencias y medios de comunicación: 25 - Representatividad en entidades sociales, sectoriales 			
RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Comercial: elaboración del material gráfico, soporte en campañas, definición de planes. ○ I+D: datos técnicos para material gráfico, coordinación en elaboración de artículos. ○ Operaciones: coordinación Packaging. ○ Registros: asuntos reglamentarios a tener en cuenta en el packaging. ○ Administración: facturación. ○ PRL: Señalización interna. 		<ul style="list-style-type: none"> - Medios y agencia de comunicación - Empresas de servicio: diseño, de impresión, merchandising, packaging. - Ferias. - Entidades sociales: universidad, denominaciones de origen.... - Entidades sectoriales: AEPLA, AEFA, ACEFER - Distribuidores: soporte comercial - Consultorías 	

Nota: las funciones descritas son enunciativas y no limitativas de las que en cualquier momento pudieran ser exigibles por derivarse de las necesidades de la Organización.

PERFIL PROFESIONAL						
FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA:						
<ul style="list-style-type: none"> - Grado en Periodismo, Ciencias de la Información, Marketing, o similar. - Conocimientos del mundo agro. - Conocimientos del mundo digital 						
FORMACIÓN INTERNA REQUERIDA:						
<ul style="list-style-type: none"> - Prevención en riesgos laborales - Lotus (ERP interno) 						
IDIOMAS: Castellano e inglés fluido, valorables conocimientos de francés y catalán.						
EXPERIENCIA REQUERIDA:	2 años en puesto similar en empresa preferiblemente agroalimentaria					
HABILIDADES REQUERIDAS	Persona polivalente y multidisciplinar con buena capacidad de empatía para trabajar con varios departamentos y poder llevar varios proyectos a la vez, teniendo siempre iniciativa y creatividad para afrontar de nuevos.					
ANÁLISIS COMPETENCIAL						
	NIVEL REQUERIDO	0	1	2	3	4
CORPORATIVAS	Adaptación al cambio				X	X
	Compromiso				X	
	Iniciativa					X
	Gestión de Recursos					X
	Trabajo en Equipo y Cooperación					X
GERENCIALES	Construcción de Relaciones					X
	Redes de Contacto / Networking				X	
	Pensamiento Estratégico				X	
	Planificación y coordinación					X
	Visión Holística					X
EFICACIA PERSONAL	Análisis y Síntesis					X
	Organización del Propio trabajo					X
	Pensamiento analítico				X	
	Perseverancia				X	
	Resolución de Problemas			X		

ANEXO 10 Manual para la gestión del desempeño

1. Introducción

El presente documento recoge una guía de lo que significa Gestión de Desempeño en la empresa, así como su forma de ser gestionada.

Podemos definir el concepto de Evaluación de Desempeño de la siguiente manera, siguiendo a Carrol & Schneir: *proceso por el cual se identifican, observan, miden y valoran los resultados y comportamientos que están bajo el control del evaluado y que resultan relevantes para la empresa, de cara a alcanzar la excelencia.*

Dimensiones del desempeño individual: el 'qué' y el 'cómo'

La empresa opta por la utilización del análisis del desempeño individual mediante los valores, las competencias, los comportamientos y las habilidades (el cómo). Lo relativo a el "qué", se refiere más a objetivos y metas que ya se hace un seguimiento mediante otro sistema.

Documentos adjuntos y referenciantes.

Algunos Documentos relacionados / referencias

1. Manual de ISO o Calidad o Certificaciones de la empresa estudiada.
2. Manual DPP (descripciones puestas de trabajo)
3. Diccionario de Competencias.
4. Mapa de competencias.
5. Valoración del puesto de trabajo.
6. Guía de apoyo para entrevistas de gestión de desempeño.

En síntesis, **el sistema en la empresa** viene determinado por los siguientes extremos:

- ❖ Componentes
- ❖ Aplicaciones
- ❖ Proceso
- ❖ Escalas de medida, (observación, cuestionario)
- ❖ La Entrevista
- ❖ Coaching y seguimiento.

2. Objetivos

Tener claro los **objetivos que perseguimos**, y la integración y coherencia de esta herramienta dentro de la estrategia y política general de la empresa, es fundamental. Como norma genérica, el sistema de evaluación del desempeño en la empresa se ha diseñado básicamente con un **objetivo general**: Fomentar el desarrollo profesional de los empleados.

Se busca **dar información y retroalimentación a los empleados sobre su desempeño y de ayudarles en la evolución de su rol profesional y su carrera**, por ello en este caso decimos que tienen un propósito de desarrollo. Las áreas de RRHH vinculan este tipo de sistemas a otras políticas como la formación, promoción o planes de carrera, o mecanismos retributivos a largo plazo (tipo stock options o plurianuales, ...) o incluso incrementos anuales. Si bien estas prácticas suponen también una compensación para el empleado, están encaminadas a motivar a través de una visión más a largo plazo de su enriquecimiento profesional, así como a buscar una mayor implicación, pertenencia, o compromiso con la empresa.

Otros objetivos más específicos del Sistema en la empresa.

1. Premiar el rendimiento sostenido. (si queremos ligarlo a retribución, o "premio", ...)
2. Reconocer la contribución realizada al logro de los objetivos de la organización.
3. Proporcionar feedback sobre el rendimiento alcanzado en el período, identificar áreas de mejora y elaborar los planes de mejora correspondientes.
4. Elaborar planes de desarrollo personal.
5. Formular acciones correctivas cuando proceda.

Simultáneamente a la estructuración de los objetivos a conseguir, la Gestión 360º lanza en sí mismo distintos **mensajes que se van trasladar a la plantilla**. A modo de ejemplo:

- Importancia que se da a los resultados no sólo económicos, sino también actitudes, comportamientos, competencias, y qué recompensa conlleva. Reconocimiento emocional.
- La competitividad individual dentro del equipo no ha de perjudicar al team building.
- Grado de involucración de los managers.
- Trabajamos con personas, que sufren altibajos tanto a nivel laboral como a nivel socioemocional, y hemos de ponderar la evaluación a todo un periodo y no sólo a una parte concreta del año.

3. Enfoque y Alcance

3.1.- Colectivo

La Dirección de la empresa ha optado en un inicio por diseñar todo el sistema e ir implantándolo paulatinamente, según la siguiente Identificación del **colectivo**:

1. Todos los miembros de Comité de Dirección
2. Todos los Jefes de Equipo, o responsables de con personal a su cargo.
3. Personal implicado en Ventas y Comercial.
4. Todo el personal de Oficinas sea cual sea su nivel.
5. Por el momento, no participa la primera línea en producción, operarios.

Motivos:

- Hace poco, relativamente, que se ha implantado el sistema. Se requiere de un rodaje previo y que los mandos conozcan el sistema de implementación y de evaluación.
- Difícil acceso a ordenadores. En el caso de la línea de producción se utilizaría papel o Excel.
- Difícil combinación con el ritmo de producción.

3.2.- Aplicaciones

Igualmente cuenta con una serie de **Implicaciones y Consecuencias en materia de Personas (RRHH)**:

- ✓ Ubicamos a cada una de las personas en plantilla en una categoría diferente:
 - Bajo rendimiento global: Si no realizan un cambio de actitud se les puede penalizar.
 - En la media: Se buscará que continúen mejorando.
 - Altos potenciales: Para ellos se puede establecer un plan de carrera para considerarlos en futuros proyectos internos de la compañía.
- ✓ En la empresa los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño también se pueden utilizar para:
 - Calcular los incrementos salariales para el siguiente año. **Sólo serán diferentes para los altos desempeños.**
 - Pago de un bonus anual (o más años) o paga de beneficios. **Sólo serán diferentes para los altos desempeños.**
 - Establecer planes de sucesión.
 - Ocupar promociones internas.

- ✓ En materia Formativa: se tendrá en cuenta los resultados a la hora de planificar acciones de desarrollo a futuro.
- ✓ Para temas de Selección, esta evaluación está muy presente de cara a nuevas incorporaciones futuras para conocer cuáles son las funciones de cada puesto y qué implicaciones tienen.

Además de estos objetivos centrales, los sistemas de Desempeño cumplen muchas **otras funciones** muy relevantes en las Organizaciones. Entre ellas podemos destacar:

- **Comunicación interna de las variables críticas de rendimiento:** los propios formularios en los que los empleados analizan cuáles van a ser los parámetros por los que serán evaluados se convierten en un potente instrumento de comunicación. Asimismo, las reuniones de evaluación sirven al propósito paralelo de clarificar al empleado sus objetivos y comportamientos esperados.
- **Validación de otras políticas de RRHH:** los resultados de las evaluaciones aportan una valiosa información a las áreas de RRHH acerca de la adecuación de las personas a los puestos, la eficacia de los procesos de selección, planes formativos, etc.
- **Identificación de potenciales y gestión del talento:** una evaluación de desempeño adecuadamente diseñada aporta información no solamente del desempeño actual del empleado sino de su potencial para puestos futuros. Asimismo, los datos agregados de las evaluaciones a lo largo del tiempo pueden facilitar decisiones sobre promociones, movilidad de los trabajadores, retribución, etc.

Esto nos lleva a la ligazón con otros sistemas RH y políticas de la empresa, por ejemplo, de retribución, comunicación, clima, motivación, formación y desarrollo, selección, planes de carrera y de sucesión, adecuación persona-puesto, promociones internas, etc.

Entiendo todo ello se irá encajando a medida que avancemos; y casi de forma natural.

El enfoque se sintetiza en los siguientes términos:

- Involucración, Análisis y resolución de problemas y Áreas de mejora.
- Planes de mejora, Planes de desarrollo y Aprendizaje conjunto.
- Valoración y Reconocimiento.
- Honestidad, Calidad, Sencillez y Entusiasmo.

4. Gestión de desempeño – El sistema en la empresa estudiada.

Dentro del esquema global que hemos expuesto en la introducción:

- Componentes
- Aplicaciones
- Proceso
- Escalas de medida, (observación, cuestionario)
- La Entrevista
- Coaching / seguimiento

A continuación, una vez establecido el colectivo y las aplicaciones, se procede a desarrollar:

1. Indicadores
2. Procedimiento o Proceso y Timing de evaluación.
3. Herramientas.

Lo que es emisión informe, entrevistas de desarrollo y coaching/seguimiento, se irá viendo de forma intercalada, y en cualquier caso ya existen unos formularios para ello, así como unas formaciones específicas, que han de realizar quienes participan en este proceso.

4.1- Indicadores (Componentes del sistema)

En estos momentos, la empresa cuenta con una serie de indicadores y/u objetivos para cada posición, los cuales se mantendrán al margen del presente proceso 360º.

Con esta herramienta nos centraremos en el seguimiento de la parte competencial, en base a las 26 competencias identificadas para la empresa, recogidas en el Diccionario de Competencias. De estas competencias se realiza un seguimiento continuo para determinar y mejorar la adaptación de cada nivel al grupo o colectivo al que se evalúa.

Según el grupo o nivel de profesionales que se evalúe se utilizan los grupos de competencias descritas en el diccionario. En el momento de ampliar la evaluación a otros departamentos o áreas como, comerciales, producción o administración, el modelo o plantilla puede variar, así como algunas competencias pueden ser distintas o, siendo las mismas, la definición o alcance será diferente.

Añadiremos, a estas competencias, tres preguntas cualitativas para

cada uno de los participantes:

- ¿Qué está haciendo bien?
- ¿Qué debería dejar de hacer?
- ¿Qué debe empezar a hacer?

4.2.- Proceso y Timming

El proceso de fijación de objetivos más cuantitativos comenzará en octubre/noviembre mediante una negociación ente y posteriormente entre DG y el interesado, a partir de aquí quedarán fijados los objetivos para el ejercicio siguiente.

En cuanto a la evaluación de desempeño competencial se llevará a cabo en formato 360°. Se realizará primer trimestre del año, mediante el lanzamiento del cuestionario 360°. Previamente, el interesado deberá proponer una serie de personas, tanto superiores, como pares e inferiores, y en algún caso personas de fuera de la organización, para que le evalúen. Esta relación será aprobada siempre por el superior jerárquico.

Una vez aprobado las personas que intervendrán, la consultora procederá a enviar un cuestionario a los participantes que van a ser evaluados. Ése cuestionario se descompone en dos partes: una será de **autoevaluación**. La autoevaluación será enviada mediante un enlace al correo electrónico del interesado en el que tendrá que responder mediante una serie de preguntas puntuadas del 1 al 10 en una escala Likert en un plazo máximo de una semana

Simultáneamente se enviará a los **evaluadores terceros** un cuestionario para que evalúen a la persona de que se trate en cuestión.

(ambas encuestas pueden ser diferentes según el colectivo a evaluar, el cuestionario, las competencias a evaluar y la extensión de las preguntas puede variar)

Igualmente será enviado mediante un enlace al correo electrónico del interesado en el que tendrá que responder mediante una serie de preguntas puntuadas del 1 al 10 es una escala Likert, en un plazo máximo para contestar de siete o diez días.

El período de recogida de datos de los interesados para que realicen tanto su autoevaluación y posterior evaluación será en el último trimestre del año.

Las figuras implicadas y quien tendrá la responsabilidad de hacer la recogida de datos será la consultora, por una parte, en coordinación con una persona interna nombrada por la empresa.

El resultado se obtendrá de forma confidencial, en el que estarán expuestos los resultados ⁽¹⁾ y hará llegar al interesado y a su jefe directo la información relevante y destacada.

Todos los informes estarán a disposición de Dirección General, y el control, guardar o custodiar esta información correrá a cargo de la consultora, al menos para este colectivo de mandos.

Tras el envío de los informes, un mes más tarde como máximo el superior mantendrá una reunión con quien haya realizado la evaluación en la que se realizará una **entrevista personalizada** de devolución de feedback, dónde se acordará, además, un plan de acción ⁽²⁾ Se establece una entrevista anual en profundidad, y en medio una de seguimiento o evaluación "parcial". Las fechas se acordarán previamente en cada caso.

El seguimiento continuado del análisis de datos se fundamentará en que al semestre se recibirán informaciones de grados de consecución de objetivos o metas. La importancia de una cierta evaluación continuada permite tener un mayor conocimiento de cuáles son las necesidades que afectan al equipo en los distintos niveles, ayudando a mejorar el rendimiento, el clima, y la pertenencia.

¹ Se incorpora esquema de informe.

² Se incorpora modelo de plan de acción.

4.3.- Herramientas

El cuestionario

Para determinar quiénes son los que van a evaluar a los terceros, primeramente, se da la opción a los interesados para que sugieran a diferentes trabajadores de diferentes escalas de reporte, responsabilidad o relación (superior, par, inferior). Posteriormente la dirección debe dar el visto bueno para que se pueda enviar el cuestionario.

Se creará una plantilla de relaciones en las que se marque quien debe a evaluar a quien y en qué puesto se encuentra en relación con el interesado.

El informe

El informe contendrá los resultados del evaluado y serán comparados con el resultado de los que le han evaluado. También en él se determinarán los posibles gaps que existan.

En años próximos pueden realizarse informes comparativos. La custodia la tendrá DG.

La observación y otros métodos

A priori no se establecen o determinan otros métodos de análisis, salvo lo indicado en el documento formativo respecto a Desempeño.

Cierto que se pueden ir incorporando otras herramientas que permitan complementar una visión más holística:

- Resultado del estudio de clima laboral.
- Estudio de personas por áreas para establecer potenciales y planes de carrera.
- Valoración puestos de trabajo.
- Etc.

Entrevista de desarrollo

Puntos a tener en cuenta.

- Convocatoria (que realizará el superior)
- Manager y titular del puesto realizan la preparación.
- Entrevista: versión del titular, feedback del manager, áreas de mejora, planes de mejora, planes de desarrollo, reconocimiento, propuesta provisional, ...
- Propuesta al superior del manager, aprobación, valoración.
- Comunicación de la valoración al titular.
- Información al departamento o a la persona que "centralice" internamente el proceso, así como a los managers interesados

Se han de definir, junto al evaluado (en la entrevista):

1. Objetivos por escrito.
2. Timing para cumplirlos. (plan acción)
3. Contramedidas (si procede)

5. Modelo a Utilizar

5.1.- Modelo de Informe de Desempeño

1. Introducción
2. Resultados generales
3. Competencias y comportamientos mejor y peor valorados
4. Puntuajes globales
5. Resultados específicos
 - Competencias corporativas
 - Competencias gerenciales
 - Competencias funcionales
6. Comentarios abiertos
7. Comparación interanual

5.2.- Modelo de Plan de acción

VALORACIÓN FINAL Y PLAN DE ACCIÓN
Comentarios finales
Manager
Colaboradores
Comentarios a mi manager
Áreas de mejora

Plan de Desarrollo Individual
Plan de mejora
Plan de desarrollo
Observaciones del manager

Indique lo que se ha acordado en términos de metas y estándares de desempeño, los cuales serán utilizados en el siguiente período de revisión. Considere acciones, actividades o programas diseñados para lograr los objetivos y funciones del próximo período.

Firmas	
Empleado	Fecha
(La firma del empleado indica que se ha tenido la oportunidad de leer este reporte y añadir comentarios, no significa que esté en total acuerdo con su contenido)	
Supervisor	Fecha

ANEXO 11 Cuestionario Autoevaluación desempeño

Satisfago las necesidades del cliente, ofreciendo un valor en cada contacto que tengo con él, cuidando los detalles

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Estoy muy atento, e intento anticiparme a las necesidades del cliente tanto interno como externo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Invierto el tiempo necesario en escuchar las necesidades de las personas a las que va dirigido mi trabajo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Asumo riesgos justificados y calculados

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Evalúo el impacto de mis acciones versus los resultados económicos de la empresa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Intento superar, como norma general, mis propias Metas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Estoy comprometido con los objetivos y valores de la organización, y los asumo como propios

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Transfiero información de manera consistente y con total transparencia

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Me comporto y actúo de manera recta y honrada ante cualquier situación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Me adapto fácilmente a nuevas circunstancias y condiciones

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mantengo una actitud positiva ante los cambios, percibiéndolos como posibilidades de aprendizaje y mejora

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Suelo asumir y gestionar mis responsabilidades, y tomar decisiones que afectan a mis funciones, sin necesidad de una supervisión

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy capaz de arrancar proyectos casi desde cero

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Suelo adoptar una actitud realista y positiva ante los problemas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Estoy convencido que las cosas salen adelante si se ponen las ganas y los medios adecuados

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Me animo a mí mismo y a los demás a conseguir nuevos niveles de desempeño

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Promuevo la cooperación entre los miembros del equipo e impulso la comunicación interdepartamental

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy una persona que colabora y con la que se puede contar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Trabajo mejor en equipo que solo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Reconozco y valoro las diferencias en los demás

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Se escuchar y tener en cuenta las necesidades de los demás, respetar las opiniones, aunque no las comparta.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy una persona con la que se pueden expresar abiertamente las discrepancias sin que se deterioren las relaciones

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Comunico la visión e ideas de tal forma que inspiro a los demás, motivando y contagiando ilusión

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy capaz de defino objetivos y los transmito a cada nivel

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Utilizo la experiencia y los conocimientos de los demás para liderar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Entreno y desarrollo a mi personal para que estén capacitados en su puesto y en la polivalencia deseada por la empresa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soporta, motiva y entrena a los demás para conseguir los objetivos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Doy oportunidades de crecimiento personal y profesional a mis compañeros atendiendo a sus necesidades

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy capaz de priorizar tareas y recursos según los plazos establecidos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Establezco indicadores para medir los aspectos más importantes de la calidad del trabajo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy consciente de cómo mis decisiones afectan a otras áreas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy consciente de las fortalezas y debilidades de la propia organización. Reconozco oportunidades y las aprovecho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mantengo contacto con diversas instituciones para ampliar mi esfera de influencia mediante redes sociales y profesionales.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Investigo nuevas posibilidades de relaciones, tanto dentro como fuera de la empresa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy capaz de priorizar mis tareas/proyectos y concentrarme en ellos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En picos de trabajo, me siento seguro porque me organizo bien

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En los conflictos, me concentro en los hechos objetivos, sin perder el control emocional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Discrimino adecuadamente entre la información urgente y la que puede esperar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Exploro sistemáticamente varias alternativas analizando las posibles consecuencias

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy capaz de establecer ciertas predicciones futuras mediante mi capacidad de conceptualización de los productos o servicios que ofrece la empresa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Supero con facilidad la sensación de haber fracasado en una tarea

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tiendo a desarrollar una actitud persistente frente a las situaciones negativas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

En las negociaciones, me ciño en los hechos sin entrar en el plano personal, creando elementos que hacen aumentar el valor añadido en las relaciones

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Llego a acuerdos satisfactorios, para ambas partes, en el mayor número de negociaciones a mi cargo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Visualizo e intento anticiparme a los problemas, para así evitarlos o minimizarlos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Soy capaz de tomar decisiones acertadas con poca información, o en situaciones de estrés.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Diagnostico, afronto y resuelvo conflictos interpersonales de forma profunda y evitando dañar las relaciones personales

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mis mensajes son concretos y tienen contenido

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Suelo dar feedback en el momento oportuno y me baso en hechos concretos de forma constructiva, abierta y honesta

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Escucho activamente a los demás y me aseguro del entendimiento mutuo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Aporto cosas nuevas y soy capaz de generar ideas originales

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Estoy dispuesto a iniciar siempre nuevas tareas y buscar continuamente nuevos enfoques a las formas de hacer las cosas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Me implico emocionalmente en la ejecución de las tareas manteniéndome firme en la ejecución de mis propósitos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Establezco metas elevadas para mí y para los demás, y las persigo con determinación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ANEXO 12 Cuestionario Evaluación Desempeño

¿Invierte el tiempo necesario en escuchar las necesidades de las personas a las que va dirigido su trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Satisface las necesidades del cliente, ofreciendo un valor en cada contacto que tiene con él, y cuidando los detalles

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es atento e intenta anticiparse a las necesidades del cliente tanto interno como externo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Asume riesgos justificados y calculados?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Evalúa el impacto de sus acciones versus los resultados económicos de la empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Intenta superar, como norma general, sus propias metas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se compromete con los objetivos de la organización y los asume como propios?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿La empresa le motiva a contribuir más de lo que normalmente se requiere para llevar a cabo su trabajo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Transfiere información de manera consistente y con total transparencia?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se comporta y actúa de manera recta y honrada ante cualquier situación?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se adapta fácilmente a nuevas circunstancias y condiciones?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios, percibiéndolos como posibilidades de aprendizaje y mejo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Suele asumir y gestionar sus responsabilidades sin necesidad de una supervisión

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es capaz de arrancar proyectos casi desde cero

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Suele adoptar una actitud realista y positiva hacia los problemas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Está convencido que las cosas saldrán adelante si se ponen los medios adecuados

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Anima a los demás en los momentos de dificultad?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Promueve la cooperación entre los miembros del equipo e impulsa la comunicación interdepartamental

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es una persona que colabora y con la que se puede contar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Trabaja mejor en equipo que solo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Reconoce y valora las diferencias en los demás

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Sabe escuchar y tener en cuenta las necesidades de los demás, respetando las opiniones, aunque no las comparta

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es una persona con la que se pueden expresar abiertamente las discrepancias sin que se deterioren las relaciones

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Comunica su visión e ideas de tal forma que inspira a los demás contagiando ilusión?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es capaz de definir objetivo y trasladarlos a cada nivel

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Utiliza la experiencia y los conocimientos de los demás para liderar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Entrena y desarrolla a su personal para que estén capacitados en su puesto y en la polivalencia deseada por la empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Soporta, motiva y entrena a los demás para conseguir los objetivos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Da oportunidades de crecimiento personal y profesional a sus compañeros atendiendo a sus necesidades

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es capaz de priorizar tareas según los plazos establecidos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Establece indicadores para medir los aspectos más importantes de la calidad del trabajo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es consciente de cómo sus decisiones afectan a otras áreas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es consciente de las fortalezas y debilidades de la propia organización y reconoce las oportunidades y las aprovecha?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Investiga nuevas posibilidades de relaciones dentro y fuera de la empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Mantiene contacto con diversas instituciones para ampliar su esfera de influencia mediante redes sociales y profesionales?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es capaz de priorizar sus tareas/proyectos y concentrarse en ellos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿En picos de trabajo se siente seguro porque se organiza bien

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿En los conflictos es capaz de concentrarse en los hechos objetivos, sin perder el control emocional?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Reconoce su propio trabajo y sus puntos fuertes, así como sabe cuáles son sus propios límites?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Discrimina adecuadamente entre la información urgente y la que puede esperar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Explora sistemáticamente varias alternativas analizando las posibles consecuencias?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es capaz de establecer ciertas predicciones futuras mediante su capacidad de conceptualización de los productos o servicios que ofrece la empresa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Supera con facilidad la sensación de haber fracasado en una tarea?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Tiene a desarrollar una actitud persistente frente a situaciones negativas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿En las negociaciones, se ciñe en los hechos sin entrar en el plano personal

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Visualiza e intenta anticiparse a los problemas, para así evitarlos o minimizarlos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Es capaz de tomar decisiones acertadas con poca información, o en situaciones de estrés?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Diagnostica, afronta y resuelve conflictos interpersonales de forma profunda y evitando dañar las relaciones personales?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Sus mensajes son concretos y tienen contenido?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Suele dar feedback en el momento oportuno y se basa en hechos concretos de forma constructiva, abierta y honesta?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Escucha activamente a los demás y se asegura del entendimiento mutuo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Aporta cosas nuevas, es capaz de generar ideas originales

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Está dispuesto a iniciar siempre nuevas tareas y buscar continuamente nuevos enfoques a las formas de hacer las cosas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Se implica emocionalmente en la ejecución de las tareas manteniéndose firme con sus propósitos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Establece metas elevadas para mí y para los demás, y las persigue con determinación?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Qué debe empezar a hacer?

--

¿Qué debe seguir haciendo?

--

¿Qué debe dejar de hacer?

--