



**“RELACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS Y
OBJETIVOS DEL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA
INDUSTRIAL”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentada por:

Srta. Isabel Gil Castro

Srta. Gisela Patricio Villanueva

Srta. Marylin Castro Romero

Asesor: Profesor Martin Otiniano

2015

Dedicamos nuestro trabajo a nuestra familia; les agradecemos su apoyo absoluto y motivación para concluir con esta etapa de nuestra carrera profesional.

Agradecemos a nuestro asesor y al director académico por su asesoría y apoyo para concluir esta etapa importante de la maestría.

Resumen Ejecutivo

Al llegar a la etapa de elección del tema de estudio, el principal foco como profesionales en el campo organizacional fueron los recursos humanos. Por ello, se consideró que el tema por abordar debería guardar relación con el desempeño laboral, un aspecto crucial que preocupa a las empresas y a las áreas especializadas. Se creyó conveniente diferenciar el desempeño cuyo impacto se ve afectado por las competencias y el que se encuentra relacionado por los objetivos de productividad, pues ambos puntos repercuten y se complementan entre sí al ejecutar un puesto.

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación se basa en el diseño no-experimental, pues se recogerán los hechos tal cual suceden diariamente, y es de tipo correlacional, porque se identifican las dos variables señaladas: el desempeño por competencias y el desempeño por objetivos en un periodo específico.

Para determinar la empresa objeto de estudio, se indagó en los centros de labores de cada una de las integrantes del equipo de esta investigación, y, por el rubro y magnitud de facturación de la empresa industrial, fue seleccionada. Definitivamente, se cree que el Área Comercial cuenta con un perfil valioso en información que podía contribuir con el estudio, así que se decidió enfocarse en los ejecutivos comerciales.

El inicio, desde el tema de estudio hasta el levantamiento de información, fue la etapa más dura, pues se requería de base para sustentar el objeto de estudio; ya en la interacción con los gerentes para la validación de herramientas y administración de la evaluación de desempeño, se encontraron barreras por disponibilidad de tiempo; no obstante, un objetivo fue superarlas y se logró llegar al análisis de los resultados con detenimiento y con satisfacción para, posteriormente, implementar estas mejoras a la organización.

Los resultados revelaron que existe correlación entre los resultados de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados de la evaluación de objetivos, y los aspectos que más resaltan en ellos son la competencia Orientación al Cliente y el indicador de cumplimiento de ventas. Como conclusión final, los colaboradores alcanzan los objetivos planteados y sus competencias se encuentran desarrolladas dentro de un nivel alto. Todo ello probablemente demuestre por qué la organización se ha posicionado y compite eficientemente con empresas del rubro, y ha alcanzado niveles de ventas que hacen rentable la organización.

Finalmente, se recomienda a las empresas y profesionales de recursos humanos que se interesen por seguir abordando estos temas que contribuyen con el crecimiento y la satisfacción de las personas.

Índice

Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. Tema	2
3. Problema de estudio	2
3.1 Pregunta de investigación	4
4. Objetivos del estudio.....	4
4.1 Objetivo principal	4
4.2 Objetivos específicos	4
5. Justificación	4
5.1 Alcance del estudio	5
5.2 Limitaciones del estudio	5
6. Metodología.....	6
6.1 Diseño y tipo.....	6
6.1.1 Tiempo	6
6.2 Población y muestra.....	7
6.2.1 Unidad de análisis.....	7
6.2.2 Empresa	7
6.2.3 Sector	8
6.3 Instrumentos.....	8
6.3.1 Matriz de competencias	8
6.3.2 Herramienta de evaluación de desempeño.....	8
Capítulo II. Marco conceptual-teórico	9
1. Competencias	9
1.1 Definición y tipología	9
1.2 Niveles de competencia.....	13
1.3 Modelo y gestión de competencias	14
2. Desempeño.....	15
2.1 Definición.....	15

2.2 Evaluación de desempeño	16
2.2.1 Evaluación del rendimiento.....	17
2.2.2 Evaluación por competencias.....	18
3. Gestión del desempeño	19
3.1 Definición.....	19
3.2 Objetivos de la gestión del desempeño	20
3.3 Ciclo de gestión del desempeño	20
Capítulo III. La Empresa	24
1. Orientación estratégica.....	24
2. Estructura organizacional.....	25
Capítulo IV. Diagnóstico	28
1. Diagnóstico externo	28
1.1 Análisis PESTEL	28
1.1.1 Entorno político.....	28
1.1.2 Entorno social	29
1.1.3 Entorno tecnológico	29
1.1.4 Entorno económico	30
1.1.5 Entorno de medio ambiente	30
1.2 Análisis de competitividad de Porter	31
1.2.1 Rivalidad entre competidores.....	31
1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	31
1.2.3 Amenazas de ingreso de productos sustitutos	31
1.2.4 Poder de negociación de los proveedores	32
1.2.5 Poder de negociación de los consumidores.....	32
2. Diagnóstico interno.....	32
2.1 Cadena de valor	32
2.2 Modelo de negocio (Canvas)	33
2.3 Estructura del Área Comercial.....	34
3. Procesos de RR. HH.	35
3.1 Plan de gestión de RR. HH.	35
Capítulo V. Análisis Comparativo.....	39

Capítulo VI. Diseño, Metodología y Resultados	41
1. Propuesta o estrategia de intervención.....	41
1.1 Levantamiento del perfil de puesto.....	41
1.2 Identificación de competencias	41
1.3 Objetivos operacionales	42
1.4 Diseño de la herramienta de la evaluación de desempeño.....	43
1.5 Capacitación de la herramienta.....	44
1.6 Administración de la herramienta.....	44
1.7 Procesamiento de resultados	45
1.7.1 Análisis descriptivo: desempeño por competencias y desempeño por objetivos	46
1.7.2 Análisis de distribución normal de los datos en la muestra de estudio	50
1.7.3 Análisis de la relación entre el desempeño por competencias y el desempeño por objetivos	51
1.8 Análisis de resultados.....	53
2. Viabilidad de la propuesta	57
 Conclusiones y Recomendaciones.....	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones.....	59
 Bibliografía	60
Anexos	63
Nota Biográfica.....	75

Índice de Tablas

Tabla 1.	Categorías de evaluación de desempeño.....	43
Tabla 2.	Resultados del desempeño por competencia.....	47
Tabla 3.	Resultado del desempeño por objetivos.....	47
Tabla 4.	Puntajes percentilares de los resultados del desempeño	48
Tabla 5.	Categorías del desempeño por competencias.....	48
Tabla 6.	Categorías del desempeño por objetivos.....	48
Tabla 7.	Contraste de normalidad según la prueba Shapiro - Wilk del desempeño por objetivos y sus indicadores.....	50
Tabla 8.	Contraste de normalidad según la prueba Shapiro – Wilk del desempeño por competencias	50
Tabla 9.	Relación entre los indicadores del desempeño por objetivos y el desempeño por competencias	51
Tabla 10.	Relación entre las competencias y el desempeño por objetivos ponderado.....	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Margen EBITDA de la empresa de estudio	3
Gráfico 2.	Modelos de competencias (Spencer y Spencer).....	11
Gráfico 3.	Componentes de las competencias.....	12
Gráfico 4.	Flujograma de marco teórico	22
Gráfico 5.	Organigrama de la plana gerencial.....	26
Gráfico 6.	Modelo de Mintzberg.....	27
Gráfico 7.	Cadena de valor de la empresa industrial.....	33
Gráfico 8.	Modelo Canvas	33
Gráfico 9.	Organigrama del Área Comercial	35
Gráfico 10.	Clasificación del desempeño global en función del desempeño por competencias y el desempeño por objetivos	49
Gráfico 11.	Categorías del desempeño global.....	49
Gráfico 12.	Resultado de desempeño por objetivos	55
Gráfico 13.	Resultado de desempeño por indicadores	55

Índice de Anexos

Anexo 1.	Matriz de competencias.....	63
Anexo 2.	Herramienta de evaluación de desempeño	67
Anexo 3.	Formato de descripción de puesto	68
Anexo 4.	Lista de competencias.....	71
Anexo 5.	Nivel de dominio de competencia	74

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

En la empresa industrial objeto del presente estudio, la gestión integral de recursos humanos está atravesando una etapa de madurez y cambios propios del desarrollo. Ello es fácil de apreciar, pues cuenta con nuevos modelos, herramientas y metodologías que buscan generar valor a los accionistas de esta organización, así como a la sociedad misma. No obstante, en esta transición no se puede apartar a los verdaderos beneficiados, los colaboradores, quienes aspiran y esperan que se les brinde oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Por ende, esta situación afianzará su compromiso con la corporación y los motivará a alcanzar los objetivos planteados en su puesto; en consecuencia, es sumamente importante no perder de vista el trabajo con ellos.

Según Peter, «en una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia» (Hay Group y SAP 2002: 197). Tal situación provoca que se corra el riesgo de que la organización no cuente con gente con las competencias necesarias y se convierta en una organización totalmente incompetente. Por ello, hoy en día, el desafío de una organización es establecer sistemas e instrumentos que permitan tomar decisiones sobre los colaboradores en función de su nivel de contribución a la organización.

Todo esto, sumado a su alto interés por el recurso humano dentro de su organización, llevó a las autoras del presente estudio a tomar la decisión de abordar este tema, debido a que consideran que la única manera de que un individuo alcance crecimiento dentro de su empresa dependerá claramente de las metas que deba alcanzar en su puesto y de las habilidades que lo ayuden a alcanzar. Sin embargo, estas habilidades o competencias no se pueden inferir; más bien, deben medirse con una herramienta objetiva y tangible.

En este estudio, se busca identificar las competencias y el nivel de desempeño de los colaboradores del área comercial de la empresa de estudio a fin de trabajar posteriormente los planes de carrera para cada uno de ellos como mediador de retención de talento, que permita a la organización de estudio conservar el *know how* de su negocio.

2. Tema

El tema de estudio de la presente investigación es la relación entre el desempeño por competencias y desempeño por objetivos de los colaboradores del área comercial de una empresa industrial.

3. Problema de estudio

La empresa objeto de estudio, en los últimos tres años, ha reducido su margen de beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA, por sus siglas en inglés), lo cual es un tema muy preocupante no solo para el Directorio, sino para los colaboradores de la organización, pues ello impactó en las utilidades.

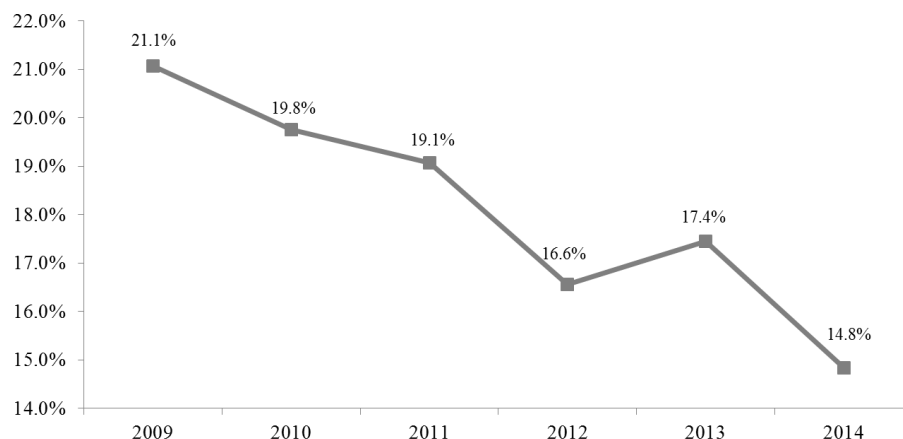
Tras llevar a cabo el análisis de esta situación, se pudo encontrar que se debe a algunas variables externas. Por un lado, los proveedores de insumos o materia prima incrementaron sus costos de ventas. Además, los competidores potenciaron su tecnología comprando nuevas maquinarias que son vitales para el proceso productivo, e incorporaron personal con conocimiento y experiencia en el negocio. Por último, el mercado se volvió mucho más exigente en términos de calidad y precio. Sobre este, los clientes incrementaron su capacidad negociadora para lograr la reducción de precio en estos productos a raíz de que los competidores también los disminuyeron.

Asimismo, se identificó que existieron factores internos que impactaron en los resultados financieros, tales como la gestión e identificación de mejora de los procesos que impactan en la venta y producción. También se evidenció que los colaboradores no tienen una idea clara de los objetivos organizacionales y de sus áreas, y no conocen cuál será su línea de crecimiento no solo en posición sino en remuneración; incluso, personas con mucho *expertise* no son reconocidas salarialmente, lo que genera un clima de insatisfacción y desmotivación.

Así también, es importante mencionar que la compañía, desde 2013, ha atravesado un periodo de cambio organizacional en todos los niveles de su estructura jerárquica, fundamentalmente porque se identificó que existía un grupo de profesionales que aún necesitaban desarrollar habilidades y conocimientos. Del mismo modo, se halló que existía duplicidad de roles e individualismo en las gestiones de cada área.

En resumen, la organización considera que estas son algunas variables, dentro de un contexto complejo, que afectaron los resultados financieros de la compañía (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Margen EBITDA de la empresa de estudio



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por las razones expuestas, surge la necesidad de desarrollar un sistema de evaluación de desempeño que considere indicadores objetivos, como el volumen de ventas, y competencias, como la capacidad de negociación o la visión comercial, que alimenten y enfoquen al colaborador en los objetivos que se deben lograr durante ciertos plazos. Asimismo, se deben identificar oportunidades de desarrollo de competencias técnicas o personales, con la finalidad de elaborar programas de entrenamiento de habilidades que le permita adquirir herramientas que optimicen su rendimiento en su puesto de trabajo.

Por otro lado, las autoras consideran que el nivel de contribución de todas las áreas de esta empresa es vital para su rendimiento financiero; sin embargo, en esta ocasión, se decidió que el enfoque sea en el Área Comercial, pues se percibe que, al ser un ente especializado en el negocio y con alto dominio técnico, su gestión impactará en gran medida en los resultados de la compañía. Por consiguiente, se considera que invertir en un sistema de evaluación de desempeño contribuirá a que los incrementos o incentivos económicos se proporcionen de manera objetiva y equitativa, y, de esta forma, los ejecutivos se sentirán más motivados y valorados dentro de la compañía; en consecuencia, se mejorarán los resultados financieros.

Finalmente, se considera también que existe una relación directa entre las ventas alcanzadas durante los plazos establecidos, y las habilidades que los colaboradores poseen y aplican en su

actividad laboral cotidiana. Es decir, un colaborador que se encuentra altamente motivado, que planifica y organiza sus labores desde una perspectiva comercial, y que establece acuerdos positivos para su organización y sus clientes externos probablemente alcanzará los objetivos esperados para su puesto y ayudará a la empresa a lograr sus metas financieras globales.

3.1 Pregunta de investigación

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cuál es la relación entre el desempeño por competencias y el desempeño por objetivos en los colaboradores del área comercial de la empresa de estudio?

4. Objetivos del estudio

4.1 Objetivo principal

El objetivo principal de la presente investigación es determinar la relación entre el desempeño por competencias y el desempeño por objetivos de los colaboradores del área comercial de la empresa de estudio.

4.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar las competencias genéricas y específicas del área comercial
- Identificar los objetivos operacionales
- Diseñar la estructura del instrumento de medición de desempeño
- Identificar cuáles son las competencias que se relacionan significativamente con los resultados del desempeño
- Identificar cuáles son los indicadores del desempeño por objetivo que se relacionan significativamente con los resultados de competencias

5. Justificación

Se sostiene la necesidad de introducir el aplicativo de la evaluación de desempeño basado en un modelo de competencias y objetivos operacionales, cuyo fin está orientado a permitir que el

colaborador pueda conocer sus objetivos o metas laborales, y que el jefe conozca el desempeño de sus trabajadores y tome decisiones para que finalmente se alineen a las nuevas exigencias organizacionales basadas en la estrategia del negocio. De esta forma, el equipo comercial conocerá las competencias que se relacionan con un adecuado rendimiento, que también podrán servir para una adecuada selección, entrenamiento y desarrollo de sus capacidades, lo que impactará directamente en los resultados de la organización.

5.1 Alcance del estudio

El presente trabajo de investigación se inició con el diseño de un taller de entrenamiento en competencias dirigido al gerente del área cuyo objetivo era sensibilizarlo en el impacto que las competencias tienen sobre el desempeño del colaborador. En paralelo, se levantó la descripción de puestos del ejecutivo comercial, que es el foco del estudio de investigación.

Posteriormente, se analizó la descripción de puesto con la finalidad de proponer una matriz de competencias acorde a dicho puesto, lo que fue validado con el gerente y subgerente del área. Para el desarrollo de esta matriz, se propuso una serie de conductas clasificadas en cinco niveles, en que la calificación 1 expresa el nivel de competencia menos desarrollada y la calificación 5 describe conductas de un experto. Una vez identificadas las competencias con sus respectivos niveles, se desarrolló una herramienta de evaluación de desempeño cuya esencia evalúa no solo el nivel de competencias, sino también los objetivos operacionales (indicadores cuantitativos) del ejecutivo comercial; más adelante, se describirá cada uno de ellos.

Seguidamente, se desarrolló un taller de aprendizaje aplicativo de la evaluación de desempeño y entrega de *feedback* tanto para el gerente como el subgerente del área; de esta misma manera, se procedió con los ejecutivos comerciales. Una vez finalizada la etapa de entrenamiento para ambos grupos, se llevó a cabo la ejecución de la evaluación y sesiones de *feedback*. Culminada la etapa de la evaluación de desempeño, se obtuvo como resultado un informe producto del análisis de las variables que interactúan dentro de la evaluación de desempeño (competencias personales y operacionales), cuya descripción se presentará en la sección 1.7 del Capítulo VI.

5.2 Limitaciones del estudio

Los continuos cambios organizacionales generaron incertidumbre en los colaboradores de la empresa; por tal motivo, los gerentes que autorizaron la aplicación de este estudio temían que la

administración de la herramienta de evaluación de desempeño sea percibida como un cuestionamiento al rendimiento de los colaboradores, lo cual potenciaría la desconfianza en la organización. Por ello, se solicitó que cada etapa se realice de forma espaciada previa validación y coordinación desde el levantamiento de la información hasta la ejecución. La ejecución fue acompañada por un plan comunicacional de los objetivos de la herramienta.

Otra limitación que primó en el desarrollo del estudio fueron los constantes viajes al exterior del gerente comercial, del subgerente de ventas e, incluso, del gerente general, que también pidió estar involucrado en cada etapa de construcción de la herramienta y metodología. Estos constantes viajes, así como la poca accesibilidad y disponibilidad de tiempo que poseen los gerentes por la alta responsabilidad de sus funciones dilataron tanto el levantamiento de información como la aplicación de la herramienta y análisis de resultados.

En términos económicos, no hubo una notable inversión; sin embargo, los integrantes del estudio, y las personas que contribuyeron en la construcción y validación de los insumos que forman parte de la herramienta sí requirieron invertir bastante tiempo.

6. Metodología

6.1 Diseño y tipo

La presente investigación es un estudio de diseño no experimental-transeccional correlacional-causal. Es no experimental porque se trata de un estudio en el cual no se hace variar en forma intencional las variables independientes para observar su efecto sobre otras variables; más bien, se observa el fenómeno tal como ocurre en su contexto natural para posteriormente analizarlo. Por otro lado, se define como transeccional correlacional-causal al estudio que describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado (Hernández *et al.* 2010)

6.1.1 Tiempo

Al plantear el trabajo de estudio, se tomaron en consideración algunas variables que marcarían el tiempo de duración del presente estudio. Así, la primera etapa de levantamiento de información teórica, necesidades de área, perfiles y competencias duró alrededor de cuatro meses. Respecto del diseño, metodología y validación de la evaluación de desempeño, fueron

necesarios aproximadamente tres meses; posteriormente, hubo un periodo de pausa debido a temas internos de la compañía que llevaron a suspender de forma temporal el estudio, fundamentalmente por la poca disponibilidad de tiempo de las personas involucradas en la validación de diseño. En total, toda la investigación duró aproximadamente un año.

6.2 Población y muestra

La empresa de estudio cuenta con 950 trabajadores, que se organizan a través de cinco gerencias de primera línea: (i) Comercial, (ii) Investigación y Desarrollo, (iii) Operaciones, (iv) Administración y Finanzas, y (v) Gestión y Desarrollo Humano. Las edades de los colaboradores oscilan entre los 18 y 60 años; el 33% de la población son colaboradores mayores de cuarenta años de edad, mientras que el 31% de colaboradores tienen más de once años laborando en la compañía. Asimismo, el 11% de la población pertenece al sector femenino y el 89%, al sector masculino.

Para la muestra, se utilizó un criterio no aleatorio de tipo intencional. En ese sentido, se eligió a los ejecutivos comerciales de la organización que, en número, son 23.

6.2.1 Unidad de análisis

El presente estudio se basará en el análisis del grupo ocupacional de ejecutivos comerciales, quienes son responsables del desarrollo de ventas de los productos que fabrica la empresa industrial. La mayoría de ellos cuenta con más de diez años de experiencia dentro de la compañía y su perfil está especializado en la labor que realizan.

6.2.2 Empresa

La empresa de estudio cuenta con más de 53 años en el mercado y se dedica a la fabricación de envolturas flexibles para industrias de consumo masivo, higiene, salud y belleza. Su alcance de ventas es el mercado nacional e internacional, y está respaldada por dos grupos económicos, cada uno con el 50% de las acciones de esta compañía.

6.2.3 Sector

La actividad en la que se desenvuelve la empresa pertenece al sector industrial, especializado en la fabricación de envases flexibles. Además, figura entre las principales empresas dedicadas a este tipo de fabricación.

6.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en el estudio fueron diseñados a medida para efectos de esta investigación.

6.3.1 Matriz de competencias

La matriz de competencias es una lista de competencias clasificadas como competencias genéricas y específicas. Cada competencia está definida conceptualmente y, a su vez, está disgregada en cinco niveles de dominio con sus respectivas descripciones comportamentales (ver Anexo 1).

6.3.2 Herramienta de evaluación de desempeño

En esta herramienta, se contemplan las competencias genéricas y específicas por niveles, además de los objetivos operacionales asociados (ver Anexo 2).

Capítulo II. Marco Conceptual-Teórico

1. Competencias

1.1 Definición y tipología

Las competencias, según Claude Lévy-Leboyer (1997), son definidas como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las vuelve eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de estrés. Se ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Asimismo, Porret Gelabert (2012) definió el concepto ‘competencia’ como aquella actuación profesional o competente por el buen hacer en la cual se ponen en juego los rasgos de conducta, conocimientos, habilidades y destrezas; estas características individuales necesarias han sido adquiridas a través del tiempo como resultado de una combinación de formación, habilidades y experiencia que se ejercitan en el contexto de un trabajo determinado.

Porret Gelabert (2012) clasificó las competencias en tres segmentos:

- Competencias emocionales o sociales (transversales), que ciertas personas poseen y ejercitan en mayor medida que otras, lo que las convierte en más eficientes en una situación determinada.
- Competencias técnicas o específicas (no transversales), que son aquellos conocimientos adquiridos con el tiempo en centros formativos, experiencia laboral o práctica, y están relacionadas con un aspecto productivo o de servicio, como el dominio de un oficio o profesión, o simplemente de una fase de un proceso productivo.
- Competencias corporativas (globales), que surgen de la combinación entre la tecnología, los procesos de producción o comercialización, y el conocimiento, lo que hace que, con habilidad y buena gestión empresarial, se traduzca en ventaja competitiva para la empresa.

Por otro lado, Chiavenato (2009) precisó que la competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios

y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. La competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas. El autor jerarquizó las competencias de la siguiente manera:

- Competencias esenciales de la organización (competencias genéricas), que son aquellas competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás
- Competencias funcionales, que son aquellas competencias propias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización
- Competencias administrativas, que son aquellas que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador
- Competencias individuales, que son las que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades

La consultora Ernst & Young (2001), por su parte, definió las competencias como aquellas características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, o en capacidades cognoscitivas o de conducta. Asimismo, definió dos tipos de competencias:

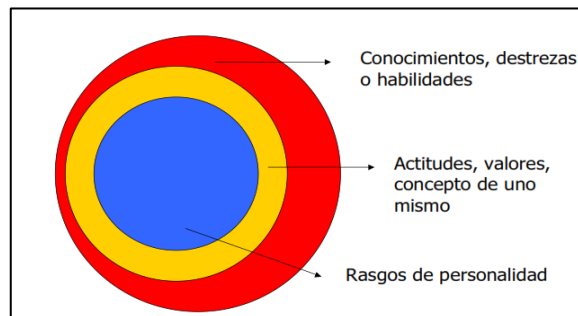
- Las competencias diferenciadoras, que se refieren a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana
- Las competencias umbral o esenciales, que son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada

Asimismo, Spencer y Spencer definió el término 'competencia' como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación (Lévy-Leboyer 1997). 'Característica subyacente' significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales;

asimismo, ‘causalmente relacionada’ significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; finalmente, ‘estándar de efectividad’ hace referencia a que la competencia predice quién se desempeñará adecuadamente y quién de manera pobre en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad. Por consiguiente, las competencias son características fundamentales de la persona que indican «formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo» (Lévy-Leboyer 1997:35).

El modelo de competencias planteado por Spencer y Spencer, en el cual se explican cuáles son los subcomponentes de una competencia, se puede apreciar en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Modelos de competencias (Spencer y Spencer)



Fuente: Rodríguez Beltrame, s.f.

En este modelo planteado, las competencias técnicas son consideradas como conocimientos, destrezas o habilidades del individuo; como competencias personales, se consideran los rasgos de personalidad, actitudes, valores y conceptos.

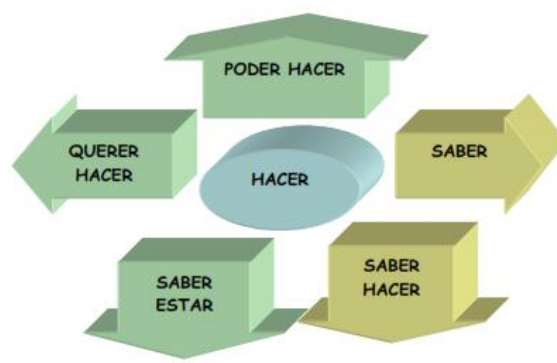
Por otro lado, Spencer y Spencer (Rodríguez Beltrame, s.f) indicaron que las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización, y son compartidas por todos sus miembros, por ejemplo, orientación al cliente y trabajo en equipo. En cambio, las competencias específicas parten de los procesos y subprocesos de la organización, por ejemplo, conocimientos en gestión de recursos humanos, marketing, entre otros.

También es importante considerar que, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencia del puesto, es preciso que ella presente una serie de componentes. De acuerdo a Stegmann (s.f), estos

componentes serían los siguientes: (i) saber, (ii) saber hacer, (iii) saber estar, (iv) qué hacer y (v) poder hacer (ver Gráfico 3).

- Saber: Es el conjunto de conocimientos a través de la experiencia que permiten a la persona llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (realización de tareas) y de carácter social (relaciones interpersonales).
- Saber hacer: Hace referencia a las habilidades o destrezas con las cuales se aplican los conocimientos que la persona posee en la solución de problemas que su trabajo plantea. Incluye habilidades técnicas, para realizar tareas diversas; habilidades sociales, para relacionarse con los demás en situaciones diversas; y habilidades cognitivas, para procesar la información. Todas estas habilidades interactúan entre sí.
- Saber estar: Son las actitudes e intereses acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Se toman en cuenta los valores, creencias y actitudes.
- Que hacer: Son los aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos que compone la competencia. Se trata de factores internos (motivación) y/o externo a la persona.
- Poder hacer: Se refiere a las características personales y de la organización, es decir, que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Gráfico 3. Componentes de las competencias



Fuente: Stegmann, s.f.

1.2 Niveles de competencia

Existen empresas que manejan la gestión de recursos humanos basados en competencias; así, cada uno de sus subsistemas (selección, capacitación, desempeño, etc.) interactúa de manera engranada basándose en los niveles de dominio de cada competencia y asociándolas a la estructura de cargos, es decir, al alcance de la acción y la decisión de cada cargo. Se espera que los colaboradores tengan comportamientos que los aproxime a estos niveles de dominio sin necesidad de llegar al nivel máximo.

Alles (2004) señaló que pueden utilizarse cuatro, cinco o más niveles de competencia si se considera necesario: la decisión es arbitraria. En ese sentido, la autora fijó cuatro distintos grados de competencias: (i) A, (ii) B, (iii) C y (iv) D.

- A, Alto o desempeño superior: Según Spencer y Spencer (Alles 2004), se trata de una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente, una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- B, Bueno: El desempeño se ubica por sobre el estándar.
- C, Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido: Por lo general, significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo. Es el punto que debe alcanzar el empleado; de lo contrario, no se lo considera competente para el puesto.
- D, Insatisfactorio: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que, si no es necesaria esa competencia para el puesto, tampoco será necesario indicar el nivel.

Por otro lado, Cruz Muñoz y Vega López (2001) indicaron que la evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión mucho más objetiva cuando es realizada contra una norma técnica de competencia laboral. De este modo, el desempeño se verifica en relación con el contenido de la norma y obvia eventuales elementos subjetivos. En ese sentido, definieron la competencia laboral como la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente, la misma que incluye conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes. Por lo anterior, las autoras proponen que las normas de competencia laboral deben reflejar condiciones reales de trabajo que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados generan distintos niveles de

competencia requeridos para el desempeño, que se basan en el sistema aplicado en el Reino Unido:

- Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
- Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias, y existe cierta autonomía y responsabilidad individual.
- Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía.
- Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas realizadas en una gran variedad de contextos, y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal.
- Nivel 5: Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y, a veces, impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales.

Como se señaló, los niveles de dominio pueden variar entre el nivel 1 y el nivel 4: (i) básico, (ii) intermedio, (iii) avanzado y (iv) maestría, o se dividen en cinco niveles: (i) mínimo, (ii) básico, (iii) adquiriente, (iv) dominio y (v) experto. La presente investigación se basará en esta última, pues las autoras consideran que es la más aceptada por las organizaciones, ya que les permite una diversidad de posibilidades más objetivas al momento de medir las competencias esperadas.

1.3 Modelo y gestión de competencias

Rodríguez Beltrame (s.f.) afirmó que el modelo de competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados, así como la definición de los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Asimismo, según Hay Selección (2008), el modelo de competencia permite identificar, valorar, desarrollar y gestionar aquellas conductas de las personas de las cuales depende el éxito de la empresa y es capaz de alinear a las personas

con los objetivos de la empresa a través de sus competencias. El modelo de competencias incluye los siguientes ámbitos de aplicación o procesos, que, al interactuar entre sí, son llamados gestión por competencias: (i) selección, (ii) evaluación de desempeño, (iii) retribución, (iv) formación y desarrollo, (v) gestión del potencial, y (vi) planes de carrera y sucesión.

Por otro lado, Porret Gelabert (2012) señaló que la gestión de las competencias se concibe como una actividad del empleado que, movilizándolo el interés, la iniciativa y la responsabilidad, da lugar a un resultado esperado, que resuelve incluso problemas e incidencias no previstas. Se movilizan conocimientos, emociones y motivaciones, por lo que recomendó que sea un proceso por cuidar y optimizar por parte de la dirección de la empresa.

Así también, el hecho de aplicar la gestión de las competencias conduce a establecer un criterio de gestión de los recursos humanos, que abarca selección, formación y desarrollo, retribución, promociones, entre otros. Además, lleva a la obtención de un modelo de actuación que permita alinear la actividad de las personas de la empresa con la estrategia corporativa: todo y todos enfocados hacia la misma meta.

2. Desempeño

2.1 Definición

De acuerdo con María García (Castellanos 2011), el concepto de desempeño es el de aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. La Norma Cubana 3000:2007, por su parte, define el desempeño laboral desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior; este último se define como el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo (Castellanos 2011). Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Tras la revisión de distintas fuentes bibliográficas, entre ellas Robbins y Judge (2009), se concluyó que el desempeño es el conjunto de comportamientos, características y resultados de la tarea individual de los colaboradores, es decir, la contribución que generan a través de su desempeño a los resultados de la organización.

2.2 Evaluación de desempeño

Revisando algunos títulos, se encontraron definiciones que presentan el sistema de evaluación del desempeño, las cuales serán explicadas a continuación:

Newstrom (2007: 277) afirmó que la evaluación de desempeño «es una evaluación formal y sistemática de qué tan bien se desempeña una persona en su puesto y cubre la función apropiada en la organización»; en cambio, la administración del desempeño se encarga de «animar a los empleados a cumplir o exceder los estándares establecidos de desempeño, y a comportarse con sensatez y seguridad en el trabajo» (Newstrom 2007: 319). Además, este autor señaló que en este proceso se evalúa el desempeño de los empleados, se comparte esa información con ellos y se idean formas de mejorar sus resultados.

Rodríguez Beltrame (s.f.) indicó que la evaluación de desempeño basado en competencias, además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agrega las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo. A través de la aplicación de la evaluación, las organizaciones buscan reforzar las conductas de manera de estimular la incorporación de las competencias requeridas. La autora también citó a Spencer y Spencer, quien utiliza un modelo mixto de gestión de desempeño, ya que permite evaluar tanto los resultados del desempeño como los comportamientos que demuestran la presencia de competencias que predicen el desempeño exitoso.

Ahora bien, Newstrom (2007) afirmó que llevar a cabo la evaluación del desempeño del empleado tiene cuatro razones básicas:

- Alentar el buen comportamiento, o corregir y desalentar un desempeño por debajo del estándar
- Satisfacer la curiosidad de los empleados sobre cómo están haciendo su trabajo
- Dar una oportunidad para el desarrollo de las habilidades del empleado
- Proveer una base firme para juicios posteriores relacionados con la carrera de un empleado

Adicionalmente, Alles (2002) describió la secuencia que se debe seguir en una evaluación de desempeño:

- Definir el puesto: Es necesario asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño de puesto.

- Evaluar el desempeño en función del puesto: Incluye algún tipo de calificación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: Esta etapa consiste en comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Del mismo modo, el análisis de la gestión del desempeño de una persona tiene tres etapas (Alles 2002):

- Fijación de objetivos: Se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores prioritarios del año.
- Evaluación del progreso: Se establece con periodicidad una reunión en la cual se analice el balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y del avance de la consecución de objetivos.
- Evaluación de resultados: Se revisan los resultados sobre la base de la fijación de objetivos.

Finalmente, la propuesta integrada de evaluación de desempeño combina la evaluación por resultados con la evaluación por comportamiento. Es decir, se divide en (i) análisis del rendimiento (objetivos) y (ii) análisis del desempeño en función de competencias.

2.2.1 Evaluación del rendimiento

Pereda y Berrocal (2011) señalaron que algunos autores distinguen entre los conceptos de rendimiento y desempeño. En otras palabras, el concepto de rendimiento se refiere a los resultados conseguidos por el trabajador en un momento determinado. Por su parte, el concepto de desempeño se refiere a los comportamientos puestos en práctica por el empleado que son valorados como adecuados y pertinentes en el contexto organizativo.

La evaluación de rendimiento es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficiencia y eficacia de un empleado o equipo en su trabajo (Pereda y Berrocal 2011). Se sostiene que es sistemático y periódico porque debe responder a un programa previamente establecido, en el que se establezca la periodicidad de las evaluaciones, la metodología que se seguirá, las fechas en que se realizarán y los objetivos que se tratarán de conseguir con las mismas. Así también, es de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de los empleados porque el programa que se implante debe garantizar la objetividad de las evaluaciones, y debe considerar, por lo menos, la cantidad, y calidad de bienes o servicios producidos por el

trabajador; los comportamientos del trabajador; los medios utilizados; y la integración de los criterios de evaluación con los valores, cultura y objetivos de la organización.

Para profundizar en la evaluación del rendimiento, también se tomó como modelo el planteamiento de Alles (2002), en cuya descripción se señala a Gómez-Mejía y colaboradores, quienes precisan que la evaluación del rendimiento es un sistema basado en el análisis de puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten el éxito de la empresa y no en características que no se vinculen con él.

Este mismo concepto es abordado por Dolan *et al.* (2007), quienes lo definen como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podría mejorar su rendimiento futuro. El análisis del rendimiento del empleado implica prestar atención a (i) los resultados obtenidos (cantidad y calidad de los frutos del trabajo); (ii) el comportamiento desarrollado (nivel de asistencia y trato dado a los clientes, sean estos internos o externos); y (iii) los atributos relacionados con el puesto de trabajo (cooperación en el trabajo en equipo, lealtad, entre otros).

Alles (2002) concluyó que el análisis del rendimiento se realiza sobre la base de objetivos, y estos deben ser mensurados o ponderados idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida observación. Estos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución. Además, para la fijación de los objetivos, se debe considerar que son los siguientes: (i) estratégicos, para la organización; (ii) específicos, para conocer el resultado final del objetivo; (iii) medibles; (iv) alcanzables, es decir, desafíos que se pueden concretar; y (v) delimitados en tiempo.

En resumen, la prueba de las organizaciones es alcanzar la gestión del rendimiento y el éxito depende de cuatro actividades clásicas: (i) dirigir la conducta, (ii) activar y obtener un compromiso con la acción, (iii) controlar la conducta y (iv) recompensar las conductas deseadas.

2.2.2 Evaluación por competencias

Finalmente, después de haber abordado los conceptos de competencia, es preciso considerar la evaluación por competencias. Alles (2002) afirmó que, para el análisis de desempeño, se usarán

las competencias con respecto al nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Además, Ernst & Young (2001: 17), que había enfatizado la evaluación de las competencias personales, señaló: «Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder con el análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Las más conocidas son evaluaciones del supervisor jerárquico, evaluación 360°, *assessment center* y pruebas teórico-prácticas. En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique a partir de su aplicación en la práctica, por la experiencia, y, por eso, los métodos asociados a la evaluación de desempeño son los más recomendables para la validación de las mismas».

3. Gestión del desempeño

3.1 Definición

De acuerdo con Lamdi Consultores (2009), la gestión del desempeño implica seguir una serie de pasos para valorar el rendimiento de cada persona en la organización estableciendo estrategias para solucionar problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal, y evaluando la actuación de esta y sus resultados en un periodo definido.

También, la gestión del desempeño se compone de un conjunto de procesos que apuntan a establecer un entendimiento compartido de los objetivos del negocio y la motivación de los empleados con el fin de aumentar las oportunidades de negocios. En el proceso de gestión de desempeño es más probable obtener éxito si se considera como un ciclo integrado con la finalidad de garantizar que el empleado logre lo que la empresa espera de él; que sea capaz de aceptar y afrontar los retos que se proponen; y que la empresa reconozca su importancia, por lo cual establezca una compensación adecuada del desempeño (Funiblogs 2011). Los sistemas de gestión del desempeño con más éxito no están destinados a detectar y a castigar el fracaso, sino al aprendizaje con el objetivo de ayudar a la compañía a identificar qué funciona, y qué debe mejorarse mediante la situación y reparación de aquello que no funcionaba.

Asimismo, Chiavenato (2009) indicó que las organizaciones están migrando hacia lo que se llama la administración del desempeño, es decir, la administración del valor ilimitado que los colaboradores pueden aportar a la organización; cuando este valor adquiere bases sólidas con el

tiempo, refuerza e incrementa el desempeño del colaborador, y enfoca su comportamiento con dirección a los objetivos estratégicos de la compañía.

3.2 Objetivos de la gestión del desempeño

Finalmente, la Escuela de Organización Industrial (EOI 2012) enumeró los siguientes objetivos de la gestión del desempeño:

- Hacer llegar la estrategia empresarial a todas las personas de la organización
- Concentrar y dirigir a los empleados al logro de los objetivos empresariales
- Transmitir los valores culturales de la organización
- Favorecer la comunicación entre los responsables y sus colaboradores
- Potenciar la consecución de los objetivos asignando responsabilidades a través de los resultados
- Recompensar más objetivamente el éxito y el esfuerzo de las personas aplicando los resultados del proceso de evaluación
- Elaborar, sobre la base de la información obtenida del proceso, sistemas de promoción y planes de carrera, así como detectar necesidades de formación

3.3 Ciclo de gestión del desempeño

Según la EOI (2012), las fases en que se desarrolla la gestión del desempeño son tres:

- Fase I – Planificación del desempeño y definición de objetivos: Es el proceso en el cual el evaluador define los parámetros o líneas de actuación que ha de llevar a cabo evaluando en un periodo de tiempo limitado. Se presta atención a los siguientes aspectos:
 - La misión del puesto establece el porqué del trabajo.
 - Las áreas de resultado claves establecen qué trabajo se debe cumplir.
 - La fijación de objetivos establece con más detalle qué se debe hacer y cuánto.
 - La fijación de objetivos cualitativos (competencias, comportamientos), y objetivos cuantitativos (competencias del puesto) debe ser definida considerando algunas condiciones que han de cumplir su viabilidad, como ser coherente, específico, exigente y realista, medible, y relevante

- Fase II – Seguimiento del desempeño: En esta fase, se analizan las actividades realizadas por el evaluado como la progresión de los resultados obtenidos con el fin de reforzar aquellas acciones que sean correctas y corregir las acciones inadecuadas. Durante esta etapa, el evaluador tiene ocasión de llevar a cabo un análisis de desviaciones y controlar el progreso en la consecución de los objetivos; puede apoyarse en técnicas como las siguientes:
 - *Feedback*: También conocida como retroalimentación, se lleva a cabo mediante conversaciones que pueden realizarse entre el evaluado (colaborador) y su evaluador (responsable) con dos objetivos: (i) mejorar los resultados de la persona y del equipo, y (ii) mejorar su desarrollo personal. La retroalimentación debe cumplirse de manera inmediata o cercana en el tiempo, y asegurar una percepción contrastada con hechos y comportamientos; además, es necesario que se fundamente en el quehacer del evaluado y no en cuestiones de índole personal, y debe ser directa y específica. Finalmente, esta fase debe llevarse a cabo de manera constante a lo largo de todo el periodo de la evaluación de desempeño.
 - Registro de incidentes críticos: Es una herramienta que permite observar y registrar los comportamientos de las personas en el seguimiento de su actuar, de modo que sirva de base para emitir juicios más sólidos a la hora de realizar una evaluación de desempeño; por tanto, para efectuar una evaluación justa, es necesario obtener ejemplos de comportamiento completos y exactos, es decir, acciones de la persona dentro de una situación o tarea con un resultado observable.

Para describir y registrar comportamientos, se puede manejar un concepto que facilita estos procesos: STAR (situación, tarea, acción y resultados). Este método toma en cuenta las siguientes variables: (i) situación, o sea, el contexto en que se desarrolla la acción o incidente crítico que se pone de manifiesto; (ii) comportamiento, es decir, la descripción del comportamiento de la persona ante dicha situación; y (iii) el impacto o resultado, que son las consecuencias que dicho comportamiento ha generado en los resultados del equipo y en los objetivos individuales.

- *Coaching*: Es el desarrollo de las capacidades de las personas para que contribuyan de manera eficaz al logro de los resultados deseados y alcanzar su máximo potencial; en otras palabras, es el proceso de acompañamiento que facilita a la persona a ampliar su

campo visual para tomar decisiones y alcanzar una mejora continua. Esta labor se hace especialmente necesaria cuando alguno de los colaboradores trata de llevar a la práctica habilidades recién aprendidas, y no está muy seguro de cómo o dónde comenzar. Se tratará de trabajar sobre comportamientos específicos que deben utilizarse en situaciones específicas, de modo que permitan a la persona establecer un estilo o proceso que deberá repetir siempre habiendo consensuado cuáles son los resultados deseados.

- Fase III – Evaluación de desempeño: Se entiende como un proceso que empieza desde la identificación y la conversación de expectativas de desempeño, y prosigue con la revisión periódica del desempeño en el puesto durante el periodo evaluativo. En esta fase, se compara progresivamente la actuación real con las expectativas, a fin de reconocer los logros del colaborador y resolver sus problemas del desempeño.

Después de haber expuesto estos conceptos, se concluye que el marco teórico está integrado, a partir del esquema presentado en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Flujograma de marco teórico



Fuente: Elaboración propia.

En términos generales podemos concluir que el marco teórico aportó al trabajo de investigación debido a que nos contextualizó respecto a las definiciones de las variables trabajadas, basándose en modelos, teorías y otros conceptos. De esta manera logramos lo siguiente:

- Entender la definición de competencias no ayudó a definir comportamientos para cada uno de las competencias y sus niveles, en este sentido, se optó por describir 8 competencias con sus respectivos cinco niveles de desarrollo basados en comportamientos.
- Conocer los diferentes tipos de competencias, seleccionando solo dos de ellas, tales como competencias genéricas y específicas.
- Diferenciar los términos desempeño y rendimiento, el primero relacionándose a aquellas acciones o comportamiento que un individuo realiza para lograr los objetivos,

y el rendimiento está relacionado resultados conseguidos por el individuo en un momento determinado. Esta diferenciación nos ayudó a segmentar nuestra herramienta de evaluación en dos grupos, evaluación por objetivos operacionales y evaluación de competencias.

Capítulo III. La Empresa

La empresa de estudio es de capital peruano y chileno, y cuenta con 53 años de experiencia en la fabricación y venta de envases flexibles para el mercado nacional e internacional. Los envases flexibles son elaborados para industrias del consumo masivo, alimentos, farmacéuticos y otros. El respaldo de la empresa se basa principalmente en sus accionistas, peruano y chileno, quienes adquirieron sus acciones en 2007, cada uno con el 50% de ellas. Actualmente, su principal cartera de clientes se encuentra en el Perú: el 60% de sus ventas se centran en el mercado nacional y el 40%, en el mercado exterior. Además, cuenta con clientes como Procter & Gamble, Kraft Foods, Kimberly Clark, Alicorp, Nestlé, Pepsico, Molitalia, entre otros.

1. Orientación estratégica

En el actual contexto global, la demanda del consumidor final se torna más exigente; por ello, el crecimiento del mercado ha cambiado de ritmo. De la misma manera, la competencia se ha vuelto más fuerte y competente; los clientes, más sofisticados en sus compras buscando ahorro; y los precios internacionales de la materia prima aumentaron considerablemente en el 2014. Toda esta coyuntura ha requerido una nueva mirada para recuperar la rentabilidad de la empresa de los últimos años.

Esta nueva mirada implicó que la nueva Gerencia General rediseñe el Plan Estratégico, que fue llamado *Plan Extraordinario* y cuyos ejes son tres:

- Maximizar los ingresos, para vender más y mejor
- Optimizar los costos de producción, para crecer más del 10% con respecto al 2014, y optimizar los procesos de compras y reducción de desperdicios
- Minimizar los gastos mediante diversas acciones que generen ahorro a la compañía sin descaminar el propósito de algunos gastos

Para desarrollar eficientemente el *Plan extraordinario*, se consideró identificar qué tipos de comportamientos facilitarían su cumplimiento, por lo que se estableció fomentar cuatro comportamientos a nivel organizacional: (i) sentido de urgencia, (ii) comunicación, (iii) trabajo en equipo y (iv) convicción.

Si se profundiza en las bases o estructura de la organización, se pueden identificar que estos cuatro comportamientos complementan los cuatro valores fomentados por la empresa:

- **Integridad:** Es el eje de la gestión como empresa y especialmente una norma de conducta personal. Se debe buscar no tener agendas ocultas, manejarse siempre con la verdad y transparencia, y vivir con coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- **Trabajo en equipo:** Solo a través de la puesta en común de habilidades y competencias, se podrán complementar los miembros de la empresa en pos de sus objetivos comunes. Se entiende que, en algunos momentos, unos jugarán un rol principal y otros apoyarán: no es importante que gane el individuo, sino el equipo.
- **Superación:** Mediante la fuerza interior, se pueden enfrentar los retos que se plantean. Esta fuerza proviene de la inquietud personal por mejorar día a día, desarrollando las capacidades profesionales, técnicas y personales a fin de alcanzar también una mejoría en el ámbito personal.
- **Compromiso:** Es un valor que nace de la convicción de que están todos alineados con un objetivo común y sus expectativas personales. Los líderes de la organización son los responsables de generar esta convicción en cada uno de los miembros de sus equipos de trabajo.

Los cuatro comportamientos del *Plan Extraordinario* junto a los valores son complementarios para orientar los pasos o comportamientos de los colaboradores para actuar alineados a la Misión y, de esta forma, lograr la Visión de la compañía. La Misión está definida de la siguiente manera: “Ser los mejores, los más rápidos y siempre innovadores”; la Visión, como: “Ser el mejor fabricante de envases flexibles del mundo”.

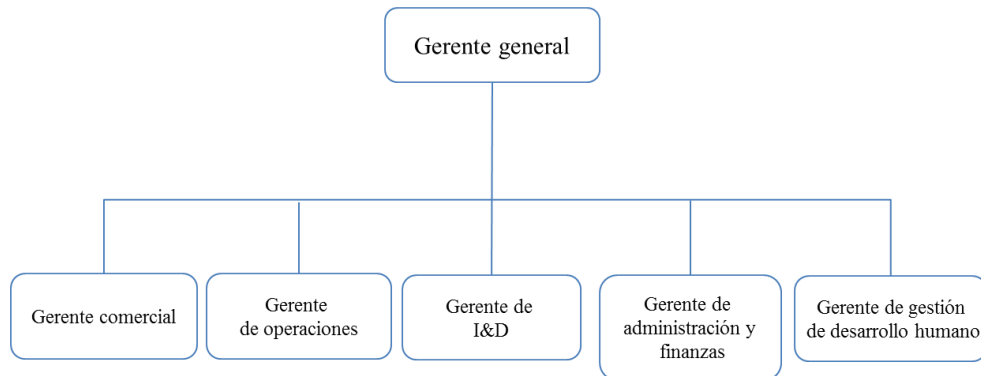
2. Estructura organizacional

Durante 2013 y 2014, la empresa de estudio tomó la decisión de efectuar una reestructuración organizacional como respuesta a las nuevas exigencias del mercado y para buscar una gestión óptima de los mandos medios sobre sus colaboradores y procesos, es decir, que el trabajo de los mandos medios, jefes y supervisores, no solo se limite a actividades o tareas operativas, sino que ellos también desarrollen la capacidad de gestionar sus procesos optimizando costos y

siendo eficientes en sus operaciones; de la misma manera, deben focalizar su gestión de desarrollo y cuidado respecto de sus colaboradores.

Se inició el rediseño de la estructura organizacional con la plana gerencial: de nueve gerentes que reportaban a la Gerencia General, actualmente reportan cinco gerentes de primera línea. También fue una acción determinante el cambio de la Gerencia General, que, con un nuevo estilo de liderazgo y enfocado a resultados, está marcando la pauta del nuevo modelo de trabajo. De esta manera, se forma el Comité Gerencial, cuyo rol, además de gerenciar sus unidades, es tomar decisiones empresariales que deben compartir y sustentar ante los accionistas. A continuación, en el Gráfico 5, se puede observar la estructura principal de la organización.

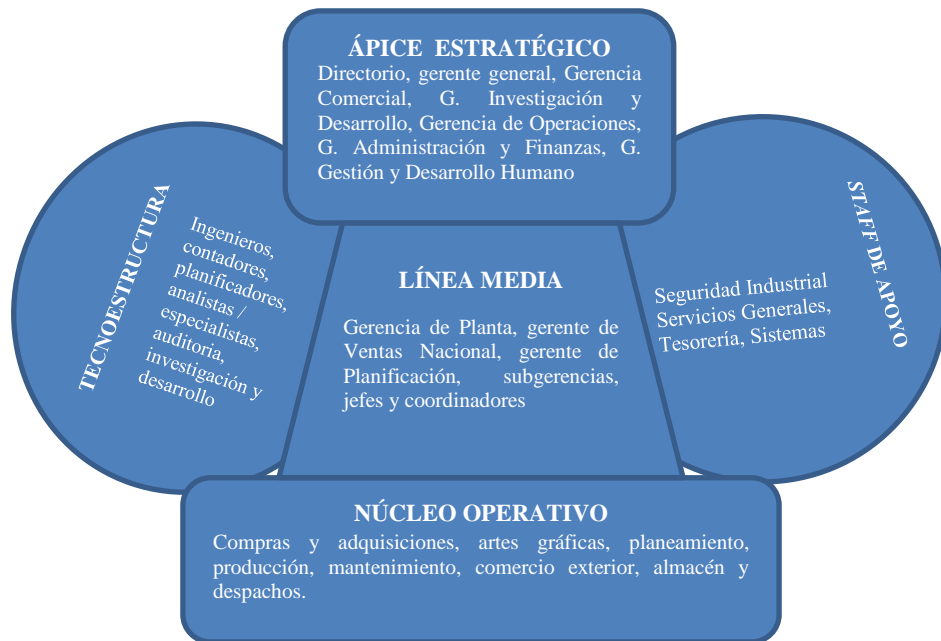
Gráfico 5. Organigrama de la plana gerencial



Fuente: Elaboración propia.

Para entender el nivel de contribución y de protagonismo de cada una de las áreas, se siguió el modelo de Mintzberg (Ramírez 1999), quien definió la estructura como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda por la coordinación entre esas tareas. En ese sentido, existen cinco niveles de interacción organizacional, que se puede observar en el Gráfico 6.

Gráfico 6. Modelo de Mintzberg



Fuente: Elaboración propia.

El ápice estratégico de la empresa de estudio está conformado principalmente por el Directorio, la Gerencia General y las gerencias de primera línea, quienes se encargan de que la organización cumpla su misión y satisfaga los intereses de los grupos ocupacionales; asimismo, estos se distinguen de los puestos que conforman la línea media (mando medio), que actúan como el canal comunicativo y de interacción entre el ápice estratégico y el núcleo operativo. Este último está compuesto por áreas en que se desarrollan el planeamiento, la logística, la comercialización, la mano de obra directa y el mantenimiento. El objetivo de estas áreas es asegurar los *inputs* de la producción, transformarlos en *outputs*, y distribuirlos vendiéndolos y repartiéndolos físicamente como producto final. De esta forma, apoyan directamente el aprovisionamiento, la transformación y la distribución, manteniendo las maquinarias en buen estado y el inventario de las materias primas.

Además, la estructura de la compañía cuenta con un grupo humano calificado y especializado en su materia, la tecnoestructura, que contribuye con el diseño, el análisis, y el control de sus procesos y/o productos. Por otro lado, dispone de un *staff* de apoyo cuyo objetivo consiste en asistir a la organización; en él se encuentran las áreas de Servicios Generales, Seguridad Industrial, Tesorería y Sistemas.

Capítulo IV. Diagnóstico

1. Diagnóstico externo

Como parte del estudio de investigación, es importante conocer las distintas variables de la organización, tanto internas como externas, que pueden afectar al desempeño del colaborador. El impacto sobre el desempeño puede ser favorable, pues posiblemente le permita al colaborador desarrollar nuevas habilidades y enfrentar situaciones nuevas, y consolidarlas en el tiempo, o simplemente puede ocurrir que el nuevo contexto sea muy complejo y el colaborador no sepa cómo desenvolverse dentro de ella, lo cual impactaría negativamente en su desempeño individual, e incluso en resultados grupales o de la organización. A continuación, se analizarán las variables externas que permitirán conocer bajo qué contexto interactuará el desempeño de los ejecutivos comerciales.

1.1 Análisis PESTEL

Este tipo de análisis ayudará a profundizar y conocer el impacto de las distintas variables sobre el nuevo desempeño que deben mostrar los colaboradores para sobrellevar los cambios o nuevos retos impuestos por estas variables. Bajo la metodología del análisis PESTEL, las cinco variables son las siguientes: (i) entorno político, (ii) entorno social, (iii) entorno tecnológico, (iv) entorno económico y (v) entorno de medio ambiente.

1.1.1 Entorno político

El *drawback* es el sistema de restitución total o parcial de los derechos arancelarios que el Gobierno peruano validó con la finalidad de que empresas exportadoras, como es el caso de la compañía de estudio, tengan la posibilidad de continuar desarrollando nuevas oportunidades de exportación, puesto que, a partir de este sistema, ellas disponen de la opción de recuperar de manera parcial o total los impuestos. De esta manera, se reducen los costos de exportación y se facilita que el empresario apueste más por este tipo de negocio.

En ese sentido, contar con más opciones de exportación podría generar que al equipo comercial (ejecutivos comerciales) se le asigne una cuota mayor de ventas al exterior y que, al cumplirla, genere un mayor retorno económico a la organización para continuar exportando, o invirtiéndolo en otros procesos o contextos.

La empresa de estudio ha sido certificada con la Norma BRC (Consortio Británico de Minoristas) con la finalidad de garantizar la calidad e inocuidad de los productos que se fabrican, y cumple con las normas legales aplicables (normas técnicas peruanas, normas europeas, normas de Mercosur, entre otras) para ser más visible y atractiva para los clientes respecto de otros competidores.

Tanto el *drawback* como la certificación BRC permiten que la empresa de estudio compita en entornos internacionales más exigentes y competitivos, y demanda así la incorporación de conocimientos y desarrollo de habilidades de los colaboradores para responder a estos mercados.

1.1.2 Entorno social

El Perú ha crecido en los últimos años: la inversión privada ha experimentado un excelente desarrollo y demanda profesionales altamente calificados, quienes compiten en el mercado laboral tratando de ocupar posiciones clave dentro de una organización. Esto también pone en alerta a los colaboradores de la empresa de estudio para que se muestren competitivos en este nuevo entorno laboral.

En este sentido, la compañía tendrá que apostar no solo por capacitar a sus colaboradores sino además de pensar en una estrategia de retención que le haga ver al colaborador que tiene la oportunidad de crecer dentro de la misma organización, teniendo metas retadoras y acompañado de una compensación integral atractiva, es decir, no solo en términos de desarrollo sino también remuneración.

1.1.3 Entorno tecnológico

La empresa de estudio cuenta con tecnología de última generación, como máquinas especializadas entre impresoras y laminadoras que han sido adquiridas con la finalidad de potenciar la calidad de la fabricación. De esta forma, se convierte en una empresa atractiva y rentable por sus resultados productivos y modernidad, y es respaldada por personal técnico altamente calificado en la industria.

También, en 2014, la empresa implementó el ERP - SAP Financiero Contable con el fin de estandarizar los procesos de costeo y finanzas con las otras filiales del grupo.

La adquisición de nuevas tecnologías y la implementación de éstas dentro de la compañía demandan que los colaboradores conozcan los nuevos atributos de estos y cómo es su interrelación en el proceso productivo (máquinas) y financiero (SAP), y con otros procesos. En este sentido, existirá demanda en el desarrollo no solo de competencias técnicas sino también competencias personales lo que facilitará el adecuado desempeño de los colaboradores.

1.1.4 Entorno económico

El riesgo del descenso del PBI en Venezuela, siendo este país uno de los principales compradores, podría afectar las oportunidades de crecimiento en ventas para la empresa de estudio con respecto a años anteriores. Asimismo, se estima que el crecimiento del PBI en el Perú disminuirá a 2,7%, lo cual generaría menor inversión en distintos sectores empresariales. En ese sentido, ambas variables impactan significativamente en las ventas del negocio y establecen cuotas de venta más retadoras para el equipo comercial en nuevos nichos de mercado.

Esta situación demandará que los ejecutivos se enfrenten a contextos retadores, teniendo que trabajar con mayor exigencia y poniendo en exposición sus habilidades con al finalidad de revertir los bajos niveles de venta que viene siendo afectado por el PBI nacional.

En los últimos meses, el tipo de cambio ascendente en dólares ha repercutido positivamente en los ingresos de la empresa de estudio. Sin embargo, algunos clientes nacionales cuyos ingresos se basan en nuevos soles se ven afectados al cambiar moneda nacional a extranjera, por lo que asumen un rol negociador en reducir los precios que la empresa de estudio les ofrece. Esto implica que el *staff* comercial utilice todas sus habilidades para contrarrestar las negociaciones, y mantener mínimamente las mismas cantidades de pedidos por parte de sus clientes y/o desarrollar nuevos mercados que subsanen la baja de pedidos.

1.1.5 Entorno de medio ambiente

Se llevan a cabo estudios de impacto ambiental y se monitorean sus resultados, así como se aseguran el cumplimiento y el seguimiento de la disposición de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo a las normas establecidas. Considerando que las leyes son cambiantes en el tiempo y demandan una interpretación constante, se requiere contar con personal que hagan práctica de sus habilidades intelectuales y personales.

En términos generales podemos concluir que el entorno externo tiene un impacto en el desempeño de los colaboradores debido que su contexto empresarial les demandará mayor exigencia, por ende éstos necesitarán apoyarse de sus habilidades personales (competencias) y conocimientos técnicos para responder a estas exigencias y con ello contribuir con las metas establecidas por la organización.

1.2 Análisis de competitividad de Porter

1.2.1 Rivalidad entre competidores

En los últimos años, se ha incrementado el número de empresas que fabrican envases flexibles, que se acercan en tamaño y capacidad productiva a la empresa de estudio. Asimismo, el crecimiento de la demanda se ha desacelerado por diversos factores, como la disminución del crecimiento del PBI en la región. Además, la competencia ha rebajado el precio de sus productos utilizando insumos menos costosos y aprovechando el tamaño de su empresa; de esta forma, ha reducido su costo fijo y, en consecuencia, los clientes pueden inclinarse fácilmente por cambiar de proveedor de envases flexibles. Los principales competidores de la empresa de estudio son Paraíso, Emusa, Megapack, Resinplast, Trupal, entre otros.

1.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Empresas del exterior, como Edelpa Chile, se han incorporado en 2015 en el mercado peruano. Ellas fabrican productos de alto valor del mismo modo que la empresa de estudio, y los competidores locales no están en capacidad de fabricarlos. Asimismo, han aparecido empresas pequeñas, como Unionplast, que implementan con tecnología similar a la de la empresa de estudio y logran responder a las exigencias del mercado; también han invertido en la atracción de profesionales especializados en este rubro.

1.2.3 Amenazas de ingreso de productos sustitutos

Existen clientes que aún elaboran sus productos en envases distintos al flexible; incluso, en algunos casos, no están decididos a cambiar de tipo de envases. Estos sustitutos abarcan los envases como *tetrapack*, botellas de vidrio o plástico, latas de aluminio, cajas de cartón, entre otros.

1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Actualmente, la empresa de estudio cuenta con proveedores nacionales e internacionales, que abastecen de insumos para la fabricación de envases flexibles. Sin embargo, algunos de ellos, como Opp Film y Dow Chemical, tienen una posición de negociación muy fuerte en la venta de insumos, quienes, al momento de la venta, aumentan sus precios y son menos concesivos en la negociación.

1.2.5 Poder de negociación de los consumidores

Los clientes necesitan considerablemente reducir los costos y utilizan decididamente las licitaciones, lo cual genera una competencia muy fuerte con los competidores para obtener una reducción importante en sus compras.

2. Diagnóstico interno

2.1 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa se inicia con la investigación y desarrollo de nuevas estructuras de envases flexibles sobre la base de las nuevas necesidades de los clientes o la tendencia que marca el consumidor final. El Área Comercial tiene bajo su responsabilidad cubrir el posicionamiento de los nuevos envases, tanto en el mercado nacional como internacional. Una vez concretada la venta al cliente, el Área de Planificación gestiona con el Área de Compras la adquisición de los insumos para la producción, y analiza la capacidad de la planta para responder en tiempo y cantidades al cliente. La orden de pedido, generada por el Área Comercial, es registrada por el Área de Planificación y recibida por el Área de Producción para su ejecución. Una vez que el producto está terminado, es almacenado y programado para su despacho al cliente nacional o internacional utilizando diversas vías de transporte como aéreo, marítimo y terrestre. A continuación, en el Gráfico 7, se presenta la cadena de valor de la empresa.

Gráfico 7. Cadena de valor de la empresa industrial



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Modelo de negocio (Canvas)

Después de haber realizado el análisis bajo el modelo Canvas (ver Gráfico 8), se reafirma que los recursos humanos son el eje principal que moviliza las variables que componen este modelo. Por ello, se considera firmemente que los colaboradores de una organización deben cumplir una serie de habilidades personales y de dominio técnico que les permita estar altamente calificados para el desempeño de una posición que, a la vez, pueda ser medible y desarrollada.

Gráfico 8. Modelo Canvas

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores financieros y de insumos Clientes fidelizados Principales accionistas: Intercorp y Techpack	Comercial Producción y calidad Innovación Tecnología	Atención personalizada Confianza Soluciones Eficiencia productiva Contribución a su crecimiento Productos de alta performance	Atención personalizada Asesoría técnica permanente Servicio posventa	Empresas de consumo masivo (alimentos) y de uso personal y doméstico. Clientes: Alicorp, Molitalia, P&G, Kimberly, Nestlé, Pepsico, Ajinomoto, entre otros.
	RECURSOS CLAVES Financieros, humanos, infraestructura, maquinaria y tecnología Relación recíproca de confianza		CANALES Área comercial Ferias Posventa presencial y telefónica	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
Inversión en salarios fijos, utilidades y bonificaciones Infraestructura física - tecnológica Personal de la empresa		Crédito quincenal y mensual-cobro por transferencias. Precio fijo de acuerdo a la funcionalidad y tipo de producto. Productos de alta performance que contribuyen a los ingresos totales de la compañía.		

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Estructura del Área Comercial

La estructura actual del Área Comercial surgió en 2013 con la reestructuración que la compañía atravesó en dicho año. Ingresó un nuevo gerente comercial cuyo reto principal era potenciar el desarrollo de nuevos mercados internacionales, y se promovió a uno de los ejecutivos senior como subgerente de ventas nacional, cuya gestión serviría de soporte al gerente de área en la administración de la cartera de clientes nacionales, y evitaría que el gerente comercial desvíe sus esfuerzos y foco en el extranjero.

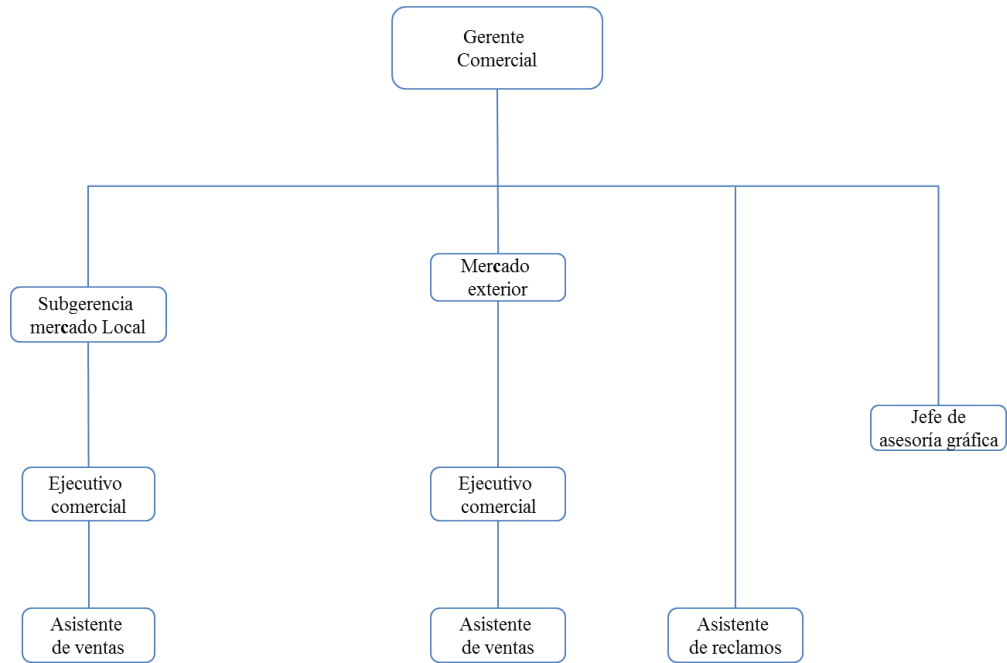
A lo largo de este proceso, se detectó que la distribución de cuentas de clientes no se había diseñado sobre la base de las habilidades de cada uno de los ejecutivos y se observó también un déficit en la administración de los incentivos que se otorgaba. Como ejemplo, se puede señalar que, en algunas ocasiones, los incentivos no guardaban relación con el margen que podía generar una venta o las oportunidades de atender a nuevos clientes se dirigían solo a un grupo de ejecutivos, los más antiguos, por lo que se presumía que, por su perfil senior, podrían gestionar adecuadamente la cuenta y desplazar de esta manera la oportunidad de desarrollo a los ejecutivos más jóvenes. Esta situación afectaba principalmente a estos últimos en su motivación y expectativas de asumir retos más complejos, por lo que tomaban como alternativa evaluar otras oportunidades de trabajo fuera de la compañía.

En ese sentido, ambas gerencias empezaron a analizar a cada uno de los ejecutivos, basándose en sus habilidades técnicas y personales, y en los tipos de clientes que habían atendido en su experiencia para posteriormente reasignarles cuentas acordes a su perfil. Así mismo, incorporaron a otro grupo ocupacional, el de asistentes de ventas, como colaborador de los ejecutivos comerciales, también considerando sus habilidades y destrezas.

Por otro lado, es importante señalar que todos estos cambios se debían llevar a cabo porque se esperaba que, entre el 2014 y el 2015, el Área Comercial responda óptimamente a las nuevas exigencias del mercado nacional e internacional, las mismas que se mencionan en el problema de estudio.

A continuación, en el Gráfico 9, se puede observar la estructura organizacional del Área Comercial.

Gráfico 9. Organigrama del Área Comercial



Fuente: Elaboración propia.

3. Procesos de RR. HH.

3.1 Plan de gestión de RR. HH.

Uno de los factores que influyeron en la decisión de trabajar con la empresa de estudio es que el Área de Recursos Humanos aún funciona de manera convencional en muchos de sus procesos. Por ello, como parte de la presente propuesta de evaluación de desempeño, se determinará un diagnóstico que ayudará a entender cómo se interrelacionan los diversos subsistemas en su gestión.

Esta área está liderada por un gerente de Recursos Humanos, quien reporta al gerente general; asimismo, el gerente de Recursos Humanos se encarga de cinco reportes directos, que tratan de los siguientes procesos: (i) selección de personal, (ii) administración de personal, (iii) bienestar social, (iv) inducción de personal, (v) capacitación y entrenamiento, (vi) compensaciones, y (vii) eventos y reconocimiento.

- **Selección de personal**

Esta área está formada por tres especialistas en el tema. Este proceso se inicia con un requerimiento de personal, que es solicitado de forma presencial por el jefe de área; posteriormente, se revalida el perfil del puesto y, con ello, se realiza la convocatoria, sea interna o externa, utilizando diversos medios de comunicación. Seguidamente, se procede con los filtros curriculares; aquellas personas que se alineen al perfil de puesto son convocadas para la evaluación y entrevista, tanto con el Área de Selección como con el cliente interno. Finalmente, considerando ello, se decide por el candidato apto para la posición y se concreta este proceso con la entrega de la carta oferta al candidato elegido. Es importante señalar que este proceso se trabaja identificando competencias por cada uno de los puestos, debido a que la compañía no cuenta con un modelo de competencia.

- **Administración de personal**

Dos de los principales procesos a cargo del área son la administración de la contratación y el cese de personal, que interactúan con el proceso de selección de personal. Se administra con una herramienta tecnológica *inhouse* (ERP), la cual almacena información detallada de cada uno de los colaboradores de la compañía, como, por ejemplo, nombres completos, cargos, sueldos, asignación personal, entre otros. Estos datos sirven para el procesamiento de la planilla y beneficios de los colaboradores.

- **Bienestar social**

En este proceso, se administran los beneficios sociales por ley a favor de los colaboradores, así como otros beneficios propios de la empresa, programas o actividades que impactan en el trabajador y sus familias. Además, se vela por el cuidado y salud de los colaboradores desde la prevención hasta la intervención en accidentes de trabajo o problemas de salud que pueden involucrar operaciones, tratamientos, entre otros.

- **Inducción de personal**

Es un programa estructurado que se caracteriza por familiarizar al nuevo colaborador con las normas y políticas de sistema de gestión de calidad, seguridad y salud en el trabajo, beneficios sociales, cultura organizacional, y procesos internos de la empresa. Este

acercamiento puede durar cerca de un día y medio con el colaborador, y en él las áreas involucradas intervienen con mucha disposición.

- **Capacitación y entrenamiento**

Con respecto a la capacitación, se realiza un diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada área, que responden a la estrategia de la organización. Así, se identifican necesidades relacionadas con capacitación técnica por la propia exigencia del rubro y desarrollo de habilidades personales. En cuanto al entrenamiento, este se puede ofrecer de forma individual o grupal, y está dirigido a personal nuevo y promociones internas. Para este proceso, se realiza un diagnóstico de competencias técnicas con la finalidad de preparar al nuevo trabajador en su nuevo rol.

- **Compensaciones**

Se trata de un proceso que aún se encuentra en desarrollo y su primera etapa es el levantamiento de las descripciones de puesto. Sin embargo, en el mes de abril, se desarrollaron de forma interina bandas salariales para el nivel operativo, es decir, ayudante y operario. Por el momento la organización gestiona sus salarios bajo estas bandas. En la actualidad, se ha concretado el inicio formal de este sistema de compensaciones, ya que ha buscado la asesoría de dos consultoras especializadas en la materia.

- **Eventos y reconocimiento**

La empresa, en su afán de mantener motivados a los colaboradores y desarrollar un ambiente más agradable en el trabajo, está desarrollando actividades de agasajo y reconocimiento para sus colaboradores, tales como celebración de cumpleaños, premiación al colaborador del mes, embajadores (trabajadores con más de 25 años de labor), quinquenios, Día del Trabajo, Navidad, Fiestas Patrias, entre otras actividades.

Como se pudo apreciar en esta descripción, el Área de RR. HH. cumple un rol parcialmente administrativo-operativo, basado en el modelo convencional. Esta forma de trabajo se ha mantenido durante los últimos diez años y, actualmente, el negocio exige que esta área responda estratégicamente y sea el principal soporte para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; se espera un rol de asesor y gestor. Por ello, su objetivo en 2016 es

implementar un sistema integral de gestión por competencias, que fortalezca el desarrollo y la identificación del talento, y que parta de la definición de un diccionario de competencias, perfiles y descripción de puesto. Asimismo, debe incluir un modelo de evaluación de desempeño, formación y desarrollo; gestión del potencial (mapas de carreras y planes de sucesión); planes de retención; plan comunicacional; entre otros.

Finalmente, se concluye que el Área de RR. HH. contribuyó en una primera fase de crecimiento en los colaboradores; sin embargo, se cree que, si se implementan otros procesos que ayuden a potenciar el desarrollo de los colaboradores, el área de Recursos Humanos podría generar mayor valor a la compañía.

Capítulo V. Análisis Comparativo

El presente estudio de investigación busca encontrar la relación entre la evaluación de desempeño por competencias con la evaluación de desempeño por objetivos; ahora bien, al explorar otras tesis relacionadas con el tema objetivo, se hallaron dos estudios que, directa o indirectamente, complementan esta tesis.

El primero fue la tesis titulada *Diseño, desarrollo e implementación de un sistema de selección, evaluación de desempeño y capacitación por competencias en la minera La Escondida* (Escudero y Sánchez 2004). De esta investigación, se pueden señalar los siguientes puntos:

- Para efectos de este estudio, los autores también diseñaron un sistema de medición del desempeño aplicable a la realidad de la empresa.
- Las principales variables fueron la evaluación de desempeño por competencias y evaluación de desempeño por objetivos.
- Sus niveles de calificación del desempeño, a diferencia del presente estudio, se basó en cuatro niveles: bajo, bueno, muy bueno y excelente.
- Las conclusiones relevantes de la tesis fueron las siguientes:
 - Se identificó que contaban con personal especializado en el sector minero cuyo potencial no estaba siendo aprovechado por la organización.
 - Se evidenció la carencia de un sistema formal de selección y evaluación de desempeño por objetivos que relacione las capacidades requeridas con las necesidades de la organización.
 - La implementación del nuevo sistema de evaluación de personal y evaluación de desempeño por competencias disminuiría la rotación de personal, por lo que establecieron una descripción de puestos objetivos con un sistema de evaluación de desempeño.
- Los autores recomendaron que, en los próximos estudios, debe evidenciarse una participación y apoyo de la Gerencia de la empresa, y que debe haber más cuidado en el análisis de los puestos de trabajo.

La segunda tesis se tituló *Propuesta de modelo de evaluación del desempeño docente de la educación básica regular* (Moreno y Cabrera 2014). Se pueden señalar los siguientes aspectos importantes:

- Su diseño metodológico es descriptivo y el tipo de investigación es cualitativo.
- Para la recolección de datos, las autoras siguieron el modelo de Sampieri, puesto que el levantamiento de información ocurrió en ambientes naturales y cotidianos de los participantes. Asimismo, el principal instrumento de recolección fue la entrevista.
- Las principales conclusiones fueron las siguientes:
 - El modelo propone usar otras herramientas que complementen la evaluación del rendimiento de los docentes.
 - Se precisa que cada modelo sirve a su realidad, contexto, grupo y realidades multiculturales, por lo cual es aplicable de acuerdo a estos criterios.
- Las investigadoras recomendaron que no se improvise al realizar este tipo de estudios, y que se les transmita a los implicados un mensaje claro de los objetivos y alcance de la investigación.

Capítulo VI. Diseño, Metodología y Resultados

1. Propuesta o estrategia de intervención

Según lo expuesto, se determinó que el Área Comercial sería el objeto de estudio porque es uno de los eslabones fundamentales para la organización, lo que permitirá mantener clientes y desarrollar nuevos negocios, con lo que se contribuirá con las metas económicas de la compañía. Además, este grupo de ejecutivos evaluados es una muestra a la que se puede acceder con facilidad, ya que se puede ejercer un mayor control sobre su tiempo y disponibilidad.

En ese sentido, se ha desarrollado una estrategia de intervención basada en etapas de levantamiento de información, análisis, elaboración y propuestas que posteriormente fueron validadas por los gerentes del área en estudio. A continuación, se detallará cada una de estas etapas.

1.1 Levantamiento del perfil de puesto

La empresa sujeta a estudio de investigación maneja empíricamente información relacionada con las tareas que debe cumplir cada colaborador en su puesto de trabajo. Por ello, se estableció una reunión con la Gerencia y Subgerencia Comercial para levantar información del perfil de puesto del ejecutivo comercial. En esta reunión, se trabajó con un formato de descripción de puesto (ver Anexo 3). Para el relevo de perfil, se identificaron las tareas asociadas a este puesto y las características mínimas que debe cumplir el colaborador, tales como formación académica, experiencia y conocimientos adicionales.

1.2 Identificación de competencias

Durante el levantamiento del perfil de puesto, se mantuvo una larga conversación para identificar aquellas competencias claves que enfocarían a los ejecutivos comerciales a alcanzar los objetivos del puesto. Al no llegar a una conclusión, se propuso a ambas gerencias entregar una lista conceptual de competencias basadas en la conversación previamente sostenida y las tareas identificadas en el perfil de puesto. En función de ello, se presentó una lista de competencias para que las gerencias dispongan de la opción de elegir y determinar en consenso las cuatro competencias genéricas y cuatro competencias específicas del puesto (ver Anexo 4). Las competencias elegidas fueron las siguientes:

- Orientación hacia el logro
- Influencia e impacto
- Orientación al cliente
- Desarrollo de relaciones interpersonales
- Capacidad de negociación
- Planificación y organización
- Visión comercial
- Inteligencia emocional

Posteriormente, se trabajó una matriz de competencia en la que se profundizó la definición de cada una de las competencias con sus respectivos comportamientos clasificados en cinco niveles de dominio:

- Nivel 1: Dominio mínimo
- Nivel 2: Dominio básico
- Nivel 3: Dominio medio
- Nivel 4: Dominio alto
- Nivel 5: Dominio experto

Con esta información, los gerentes identificaron los niveles de dominio de competencia que debe poseer el ejecutivo comercial para que su desempeño sea el mínimo esperado para el desarrollo de sus funciones en su puesto de trabajo (ver Anexo 5).

1.3 Objetivos operacionales

En una reunión posterior, la finalidad fue identificar los objetivos operacionales que se incluirían como parte de la evaluación de desempeño. Así, se aprobó considerar como objetivo operacional los siguientes puntos:

- Cumplimiento de ventas al 100% en toneladas
- Servicio de fotomecánica (retoque de colores del diseño gráfico)
- Cartera vencida - cobrada
- Desarrollo de clientes nuevos
- Inventario en toneladas (venta de producto terminado extra)

1.4 Diseño de la herramienta de la evaluación de desempeño

Se determinó que el formato de la evaluación de desempeño debe estar estructurado sobre la base de dos factores: (i) evaluación de objetivos operacionales y (ii) evaluación de competencias. Para fines medibles de esta evaluación, se consideró que el resultado total de la evaluación de desempeño sería del 100%; así, a cada factor se le asignó un valor porcentual: al total de pesos objetivos operacionales se le asignó un valor de 70% y al total de pesos competencias, el valor de 30%.

En el caso de los objetivos operacionales con los que se medirá a los ejecutivos comerciales, podrán considerarse uno o más indicadores de evaluación, y a cada uno de ellos se podrá asignar un peso porcentual, que deberá ejercer un impacto en el negocio. El resultado será un ponderado que se medirá sobre el total de peso objetivo (70%) con la finalidad de conocer el cumplimiento total de los objetivos alcanzados por el ejecutivo sobre un tope del 110%.

Con respecto a las competencias, cuyo peso total es del 30%, estas se evaluarán sobre la base de cinco niveles de dominio que fueron definidos en el apartado 1.2. Para fines de medición, se ha considerado la construcción de una tabla de valores en la cual se asigna un puntaje porcentual a cada nivel de dominio alcanzado (ver Tabla 1).

Tabla 1. Categorías de evaluación de desempeño

DOMINIO	PORCENTAJE	CATEGORÍA
1	45%	Mínimo
2	60%	Básico
3	80%	Medio
4	100%	Alto
5	110%	Experto

DOMINIO	PORCENTAJE	CATEGORÍA
1	50%	Mínimo
2	75%	Básico
3	100%	Medio
4	105%	Alto
5	110%	Experto

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, se escogió los puntajes de 70% y 30% para cada factor de la evaluación de desempeño, es decir, objetivos operacionales y competencias, respectivamente, porque tras conocer y entender a la organización y su cultura, identificamos que uno de sus pilares de la cultura organizacional esta basado en una gestión de alto desempeño, de esta manera focalizando sus esfuerzo al logro de lo objetivos organizacionales. Asimismo, tras realizar un benchmark con empresas del mismo rubro a nivel local, hemos identificado que muchas de ellas

le otorgan mayor peso a esta variable (objetivos operacionales). Es así que nuestro planteamiento va dirigido a brindarle mayor peso a los objetivos operacionales por lo antes mencionado, siendo esto también definido y respaldado por los gerentes involucrados en la validación de la herramienta de desempeño

1.5 Capacitación de la herramienta

Esta actividad se dirige a dos grupos objetivos: (i) los evaluadores (gerente comercial y subgerente de ventas) y (ii) los evaluados (ejecutivo comercial). Para el primero, el propósito es revelar la finalidad y la composición de la herramienta, así como la metodología de evaluación. Para el segundo grupo, además de conocer la metodología de autoevaluación, la finalidad es que esta herramienta sea un medio que le facilite al ejecutivo comercial reflexionar sobre su desempeño, identificando sus habilidades y oportunidades de mejora; a la vez, se busca que ambos grupos conozcan que, a través de esta herramienta, pueden elaborar un plan de formación y desarrollo personal y grupal.

En la capacitación con los gerentes, se enfatizó que el evaluado identifique rápidamente (i) los objetivos operacionales que pueden estar relacionados con los ingresos y utilidad del negocio, (ii) la implementación o ejecución de proyectos que son trascendentes para el desarrollo de la empresa, y (iii) los objetivos que impliquen metas relacionadas con la gestión regular del ejecutivo comercial que aseguren estándares óptimos del negocio. Los objetivos serán elegidos sobre la base de los criterios que utilice el evaluador o el área evaluada. En este caso, tanto el gerente comercial como el subgerente han considerado cinco objetivos:

- Cumplimiento de ventas (cuotas por cada ejecutivo comercial)
- Venta del servicio de fotomecánica (retoque y separación de colores del diseño a imprimir)
- Cobro de la cartera vencida
- Desarrollo de nuevos clientes
- Venta de productos que se registraron en el inventario mensual.

1.6 Administración de la herramienta

A continuación, se detallarán los pasos por seguir en la aplicación de la evaluación de desempeño:

- El colaborador junto con su jefe inmediato identificarán previamente los objetivos operacionales (cuantitativos) que serán evaluados en el año en curso.
- El colaborador reflexionará, identificará y calificará los niveles de desempeño que ha alcanzado; para ello, medirá sus objetivos operacionales en una escala porcentual de 0 al 100%, y en una escala de 1 al 5 en caso de las competencias personales.
- Posteriormente, el colaborador se reunirá con su jefe inmediato para revisar y conversar sobre cada uno de los puntos calificados, es decir, sobre los objetivos y competencias personales.
- Durante este proceso, el jefe inmediato brindará retroalimentación sobre el desempeño del colaborador y, en paralelo, ambos llegarán a un acuerdo sobre la calificación.
- El colaborador y el jefe inmediato firmarán el formato de evaluación de desempeño como validación del contenido, que será entregado al área de Gestión y Desarrollo Humano.

1.7 Procesamiento de resultados

En esta etapa final, se analizó cuál es la relación de las competencias y el desempeño de los ejecutivos comerciales, y cómo ellos logran el cumplimiento de los objetivos operacionales.

1.7.1 Análisis psicométrico de la herramienta de evaluación de desempeño

Teniendo en cuenta que la herramienta elaborada fue construida bajo los estándares particulares de la organización de estudio, se realizó la validación a partir del criterio de jueces. Para esto, se presentaron los criterios de evaluación, tanto para indicadores operacionales y de competencias, a ocho expertos en evaluación de desempeño. Los resultados indican que el número de acuerdos fluctúa entre siete y ocho, lo cual nos permite concluir que los criterios planteados (objetivos operacionales y competencias) son pertinentes para la evaluación de desempeño en ejecutivos comerciales.

Tabla 2:

Criterios de evaluación	Indicador de desempeño	Acuerdos	V de Aiken	p
Indicadores operacionales	Cumplimiento de ventas al 100% en TM	8	1	0.004
	Servicio de Fotomecánica	8	1	0.004
	Cartera vencida	7	0.88	0.035
	Desarrollo de clientes nuevos	8	1	0.004
	Inventario (venta de producto terminado extra)	7	0.88	0.035
Competencias	Orientación hacia el Logro	8	1	0.004
	Influencia e impacto	8	1	0.004
	Orientación al cliente	8	1	0.004
	Desarrollo de relaciones interpersonales	7	0.88	0.035
	Capacidad de negociación	7	0.88	0.035
	Planificación y organización	8	1	0.004
	Visión Comercial	8	1	0.004
	Inteligencia emocional	8	1	0.004

1.7.1 Análisis descriptivo: desempeño por competencias y desempeño por objetivos.

Para realizar la descripción de los resultados, en primer lugar, se procederá a analizar las variables como elementos cuantitativos, puesto que están expresadas en términos de porcentajes, y, luego, tras un previo proceso de baremación, se analizarán en términos cualitativos o categóricos.

En la Tabla 2, se observan los promedios de los puntajes del desempeño por competencia tanto a nivel global como por cada competencia por separado, así como la desviación estándar. Se aprecia que el promedio del desempeño por competencias global es de 96,35%, con una desviación estándar de 8,73%. En cuanto a los promedios, las competencias con mayor promedio fueron Orientación al cliente (101,98%) y Capacidad de negociación (97,75%), y las de menor promedio fueron Inteligencia emocional (92,00%) y Orientación al logro (94,58%). Al evaluar cómo se dispersan los datos, la competencia Desarrollo de relaciones interpersonales es la que más se dispersa (17,49%) y Orientación al cliente, la que menos se dispersa (3,84%).

Tabla 2. Resultados del desempeño por competencia

Desempeño por competencias	Promedio X (%)	Desviación estándar D.S (%)
Global	96,78	8,73
Orientación al logro	93,36	11,45
Influencia e impacto	97,50	10,76
Orientación al cliente	101,98	3,84
Desarrollo de relaciones interpersonales	95,00	17,49
Capacidad de negociación	97,75	12,17
Planificación y organización	96,25	10,02
Visión comercial	95,00	9,04
Inteligencia emocional	92,00	16,58

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los puntajes promedios del desempeño por objetivos (ver Tabla 3), se encontró que, en el global, el promedio fue de 88,76%, con una desviación estándar de 7,22%. Sin embargo, al ponderar estos resultados (el total corresponde al 70% del desempeño global), se obtiene una media de 97,45% y una desviación estándar de 6,21%. Por otro lado, el indicador con mayor promedio fue el de Cumplimiento de ventas (101,28%) y el de menor promedio, Servicio de fotomecánica (81,33%). En cuanto a la desviación de los puntajes de las competencias, se aprecia que el indicador Inventario es el que más se dispersa (16,97%) y el que menos se dispersa es Cumplimiento de ventas (6,59%).

Tabla 3. Resultado del desempeño por objetivos

Desempeño por objetivos	Promedio X (%)	Desviación estándar D.S (%)
Global	88,76	7,22
Ponderado	97,45	6,21
Cumplimiento de ventas	101,28	6,59
Servicio de fotomecánica	81,33	14,38
Cartera vencida – cobrada	82,32	15,72
Desarrollo de clientes nuevos	95,33	12,86
Inventario	87,47	16,97

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el proceso de baremación, se trabajó con los percentiles 10, 25, 75 y 90, obtenidos de los puntajes ponderados del desempeño por competencias y el desempeño por objetivos (ver Tabla 4). Sobre la base de estos puntos, se establecieron cinco categorías de desempeño: (i) inferior, (ii) promedio inferior, (iii) promedio, (iv) promedio superior y (v) superior.

Se puede observar que los puntos de corte para el desempeño por competencias son (i) 79,48; (ii) 91,30; (iii) 102,78; y (iv) 105,02. Para el desempeño por objetivos, son (i) 85,99; (ii) 93,68; (iii) 101,50; y (iv) 103,78.

Tabla 4. Puntajes percentilares de los resultados del desempeño

Tipo de Desempeño (ponderado)	P10	P25	P75	P90
Competencias	79,48	91,30	102,78	105,02
Objetivos	85,99	93,68	101,50	103,78

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar la baremación correspondiente a los dos tipos de desempeño evaluados, se procedió a llevar a cabo el análisis de los objetivos planteados. En la Tabla 5, se observan las categorías del desempeño por competencias. Se puede apreciar que la mitad de los colaboradores evaluados obtuvo un desempeño por competencias promedio y dos, un promedio superior.

Tabla 5. Categorías del desempeño por competencias

Desempeño por competencias	Número	Porcentaje (%)
Inferior	2	8.70
Promedio inferior	3	13.04
Promedio	12	52.17
Promedio superior	4	17.39
Superior	2	8.70

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que los puntos percentilares para la clasificación de ambos tipos de desempeño son similares, se observa la misma distribución de categorías en ambas evaluaciones (ver Tabla 6).

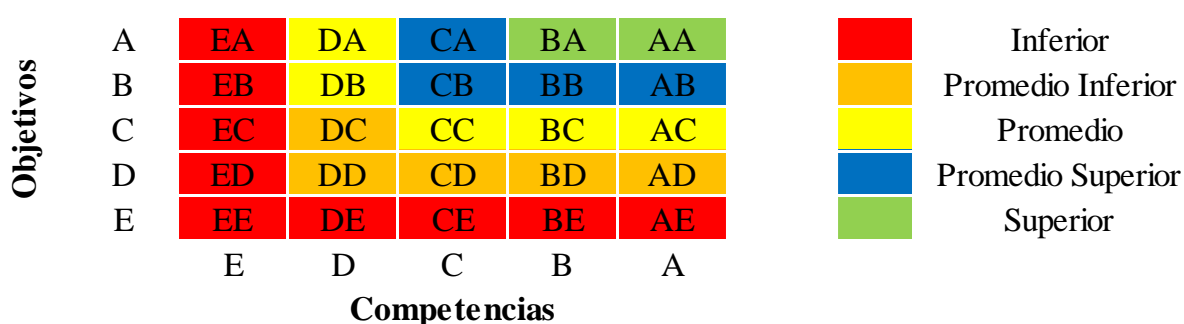
Tabla 6. Categorías del desempeño por objetivos

Desempeño por objetivos	Número	Porcentaje (%)
Inferior	2	8.70
Promedio inferior	3	13.04
Promedio	12	52.17
Promedio superior	4	17.39
Superior	2	8.70

Fuente: Elaboración propia.

Luego de obtener los resultados para cada tipo de desempeño, se diseñó una clasificación del desempeño global. Con este fin, se utilizó una tabla de conversión que permite clasificar a los colaboradores en función de los tipos de desempeño (ver Gráfico 10). En ese sentido, se renombraron las categorías de esta manera: inferior (E), promedio inferior (D), promedio (C), promedio superior (B) y excelente (A).

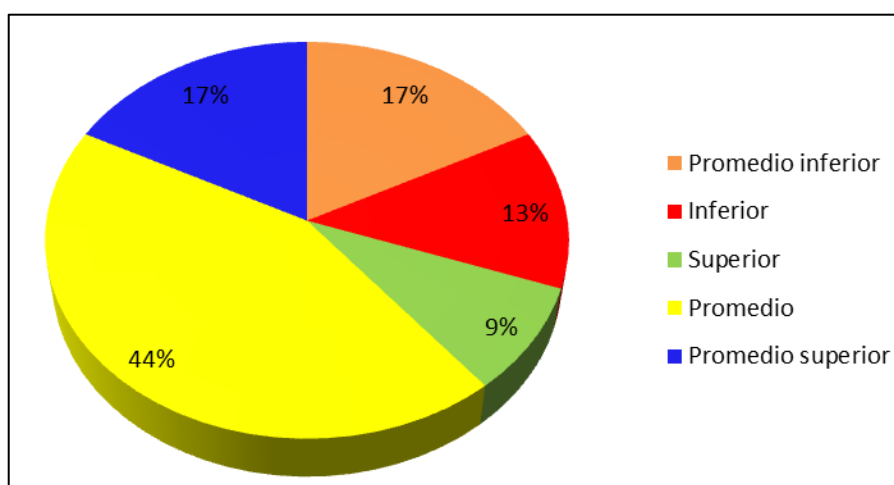
Gráfico 10. Clasificación del desempeño global en función del desempeño por competencias y el desempeño por objetivos



Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 11, se puede observar la distribución del desempeño global. De los evaluados, cinco colaboradores (42%) presenta un desempeño promedio; dos colaboradores tienen un desempeño promedio inferior; dos, promedio superior; dos, inferior; y uno (8%) presenta un desempeño superior.

Gráfico 11. Categorías del desempeño global



Fuente: Elaboración propia

1.7.2 Análisis de distribución normal de los datos en la muestra de estudio

Luego del análisis descriptivo, se procedió a evaluar los objetivos correlacionales. Para establecer la distribución de los datos, se utilizó la prueba no paramétrica Shapiro-Wilk teniendo en cuenta que la muestra evaluada es pequeña, menor a 30. En la Tabla 7, se aprecia que las variables de estudio, desempeño por competencias y desempeño por objetivos, con cada una de sus dimensiones, presentaron una distribución normal, puesto que las probabilidades de significancia son mayores de 0,05. Por lo tanto, es pertinente el uso de pruebas paramétricas para el análisis, es decir, para las correlaciones utilizaremos el R de Pearson.

Tabla 7. Contraste de normalidad según la prueba Shapiro - Wilk del desempeño por objetivos y sus indicadores

Variables	W	P
Desempeño por competencias	0,910	0,212
Desempeño por objetivos (general)	0,885	0,103
Cumplimiento de ventas	0,887	0,505
Servicio de fotomecánica	0,836	0,423
Cartera vencida – cobrada	0,789	0,268
Desarrollo de clientes nuevos	0,747	0,253
Inventario	0,769	0,132

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se procedió a analizar la normalidad para cada una de las competencias. A diferencia del desempeño por objetivos, se observa que las distribuciones para cada una de ellas corresponden a una distribución libre; es decir, no cumplen con los criterios de normalidad, por lo que se sugiere el uso de pruebas no paramétricas, es decir, utilizaremos el R de Spearman Brown (ver Tabla 8).

Tabla 8. Contraste de normalidad según la prueba Shapiro – Wilk del desempeño por competencias

Variables	W	P
Orientación hacia el logro	0,425	0,000
Influencia e impacto	0,425	0,000
Orientación al cliente	0,401	0,000
Desarrollo de relaciones interpersonales	0,357	0,001
Capacidad de negociación	0,321	0,000
Planificación y organización	0,479	0,000
Visión comercial	0,460	0,001
Inteligencia emocional	0,424	0,000

Fuente: Elaboración propia.

1.7.3 Análisis de la relación entre el desempeño por competencias y el desempeño por objetivos

Como se observa en la Tabla 9, se estableció la asociación a través del coeficiente de correlación Pearson entre las variables de estudio. Así, se halló que el desempeño por competencias y el desempeño por objetivos global mantienen una correlación, directa alta y muy significativa ($r = 0.715$; $p \leq 0.01$). Asimismo, al establecer la correlación entre el desempeño por competencias y los indicadores del desempeño objetivo, se observó que todas las correlaciones se pueden clasificar como moderadas y significativas (r entre 0.363 y 0.604; y $p \leq 0.05$), salvo la correlación con el indicador Cumplimiento de ventas ($r = 0.653$; $p < 0.01$), cuya correlación, aparte de ser moderada, es muy significativa.

Tabla 9. Relación entre los indicadores del desempeño por objetivos y el desempeño por competencias

Desempeño por objetivos	Desempeño por competencias
Desempeño por objetivos (general)	0,715**
Cumplimiento de ventas	0,653**
Servicio de fotomecánica	0,362*
Cartera vencida – cobrada	0,415*
Desarrollo de clientes nuevos	0,604*
Inventario	0,383*

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la asociación entre el desempeño por objetivos ponderado y cada una de las competencias planteadas a través del coeficiente de correlación Spearman Brown, considerando que los resultados de las competencias tienen distribución libre, se observa que la competencia Orientación hacia el logro es la que más se asocia a la competencia Desempeño por objetivos (0,878**), seguido de Influencia e impacto (0,742**). Asimismo, las competencias Planificación y organización, Visión comercial e Inteligencia comercial no presentan una correlación significativa con la competencia Desempeño por objetivos ponderado (ver Tabla 10).

Tabla 10. Relación entre las competencias y el desempeño por objetivos ponderado

Competencias	Desempeño por objetivos (ponderado)
Orientación hacia el logro	0,878**
Influencia e impacto	0,742**
Orientación al cliente	0,629*
Desarrollo de relaciones interpersonales	0,658*
Capacidad de negociación	0,740**
Planificación y organización	0,326
Visión comercial	0,280
Inteligencia emocional	0,358

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia.

Para entender la metodología utilizada para la obtención de resultados se considero los siguientes puntos:

- Una vez que se terminó de evaluar a los colaboradores se tabularon la información en una base de datos en una hoja excel.
- Se procedió a calcular los promedios tanto de los indicadores de objetivo como de cada una de las competencias.
- Para clasificar a los colaboradores en categorías de desempeño e interpretar sus resultados, se procedió a calcular los percentiles (son puntos de corte). Para ello se estableció cuatro puntos de corte que pertenecían a los percentiles 10, 25, 75 y 90. Esto fue planteado de forma arbitraria en base nuestra experiencia. A partir de esto se clasificó a los sujetos en cinco categorías Inferior, Promedio Inferior, Promedio, Promedio Superior y Superior.
- A partir de estos cuatro cortes, se realizó una tabla de frecuencia descriptiva tanto para el desempeño por objetivos y como por competencias con la finalidad de ubicar a los sujetos en las categorías.
- también se procedió a realizar una tabla de desempeño global donde el eje X se refiere a competencias y el eje Y corresponde a objetivos operacionales. De esta manera haciendo el cruce de estas dos variables se estableció un desempeño global categorizado en cinco niveles.
- Teniendo en cuenta que dentro de los objetivos esta establecer la correlación, se tuvo que determinar qué estadístico se usaría, en este sentido se aplicó la prueba de normalidad cuyo fin es identificar si los datos se distribuyen en una curva normal o no. En el caso del desempeño por objetivos, la distribución fue normal por ello se utilizó el estadístico Pearson, y el de competencias fue anormal por ello se utilizó el estadístico Spermán brown. Con estos dos estadísticos se conoció el nivel de correlación entre el desempeño por objetivos con el desempeño por competencias.

1.8 Análisis de resultados

Existe múltiple evidencia acerca de la importancia de que las organizaciones cuenten con un modelo de gestión de recursos humanos por competencias. Las investigaciones muestran que estos modelos de gestión permiten organizar y estandarizar los subsistemas de recursos humanos, de tal manera que todos los procesos, desde los más básicos, como la selección de personal, hasta los más complejos, como compensaciones y desarrollo, permitan alcanzar los objetivos estratégicos que las organizaciones se han planteado (Alles 2002, Chiavenato 2009, Hay Group y SAP 2002).

Al iniciar esta investigación, la organización del presente estudio no contaba con ningún modelo de gestión de recursos humanos. En la práctica, los procesos eran llevados empíricamente sobre la base de la experiencia de las personas encargadas de gestionar a los colaboradores. En ese sentido, el primer paso fue crear la necesidad de implementar un modelo basado en competencia considerando las características específicas de esta empresa industrial.

En el desarrollo del modelo se encontraron algunos retos. Las personas encargadas de validar aspectos del puesto, como las funciones, las competencias genéricas y las específicas con sus respectivos niveles, los aspectos formales y otros más, no contaban con experiencia previa en estas tareas. Además, la disponibilidad para desarrollar el modelo estuvo limitada en términos de tiempo y espacio, debido a que sus agendas priorizaban más otras tareas o contingencias cotidianas.

Sin embargo, se pudieron establecer los aspectos necesarios para llevar a cabo la investigación en curso. Así, se definieron las funciones propias del puesto que se decidió trabajar, que fue el de ejecutivo comercial. Sobre la base de estas funciones, se determinaron veinte posibles competencias requeridas para el logro de estas tareas, y se seleccionaron cuatro específicas: (i) Capacidad de negociación, (ii) Planificación y organización, (iii) Visión comercial y (iv) Inteligencia emocional, con sus respectivos niveles de desarrollo y comportamientos asociados. Un proceso similar se llevó a cabo en la selección de las competencias genéricas que, al final, terminaron siendo cuatro: (i) Orientación hacia el logro, (ii) Influencia e impacto, (iii) Orientación al cliente y (iv) Desarrollo de relaciones interpersonales.

Asimismo, se pudieron establecer los indicadores objetivos que permiten evaluar el desempeño de los ejecutivos comerciales. Teniendo como referencia las funciones previamente definidas

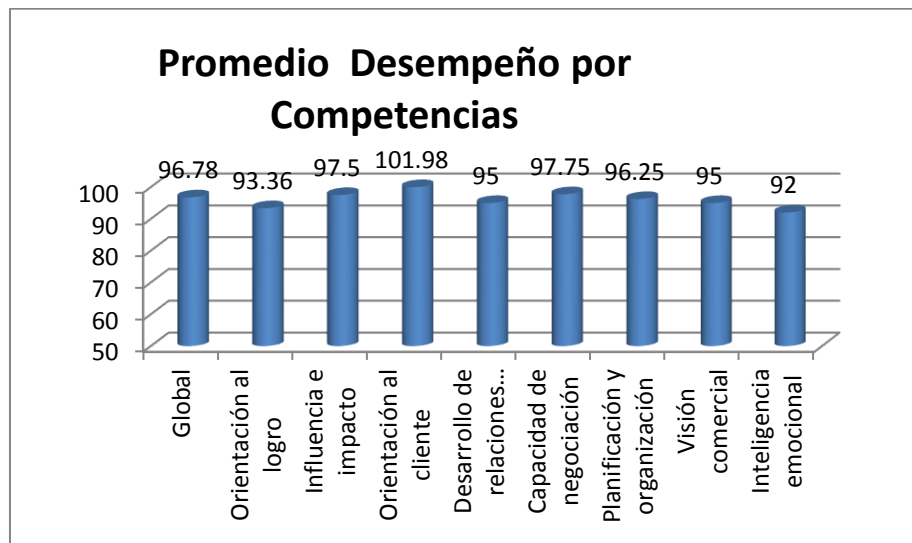
para el proceso de selección de competencias específicas y el contexto específico de la organización, se fijaron cinco tareas que el puesto debía de cumplir: (i) Cumplimiento de ventas, (ii) Servicio de fotomecánica, (iii) Cartera vencida – cobrada, (iv) Desarrollo de clientes nuevos y (v) Inventario. Cabe señalar que, pese a que es cierto que los indicadores son los mismos para todos los ejecutivos comerciales, cada uno de ellos seguía una meta distinta, establecida a partir de criterios como la antigüedad en la organización y su promedio de ventas histórico.

Con las competencias determinadas y los indicadores objetivos desarrollados, se inició el proceso de evaluación. A pesar de que se llevó a cabo un proceso de sensibilización en el que se indicaban los objetivos de la medición del desempeño, se generó cierta ansiedad por parte de los ejecutivos comerciales, que debió ser manejada no solo por las personas que realizaban la evaluación, sino también por la misma Área de Recursos Humanos. Finalmente, se pudo completar la evaluación y se analizaron los resultados obtenidos.

En general, los colaboradores obtuvieron, en la evaluación de competencias, niveles altos de desempeño, con un promedio global de 96,78%. Este resultado puede explicarse debido a que los ejecutivos comerciales fueron entrenados, en un periodo de seis meses, en habilidades tanto personales como técnicas, lo que redujo las brechas en estas habilidades. Además, los ejecutivos comerciales, en promedio, tienen un tiempo de permanencia mínima de cuatro años en la organización, lo que ha generado que estén plenamente familiarizados no solamente con su puesto específico, sino también con la organización.

Al evaluar específicamente las competencias, se observó que la competencia Orientación al cliente se encuentra más desarrollada. Al ser una organización que ofrece productos y al enfocarse a los servicios de posventa, por ejemplo, mantenimiento y fidelización de los clientes, se prioriza que la comunicación con los clientes sea constante, ya que la organización demanda mantener relaciones duraderas en el tiempo. La situación opuesta ocurrió con la competencia Inteligencia emocional, que, a pesar de que cumple con el nivel de desarrollo esperado, se ubica en el último nivel. Sin embargo, esto no significa que esta competencia no esté presente en los ejecutivos comerciales evaluados (ver Gráfico 12).

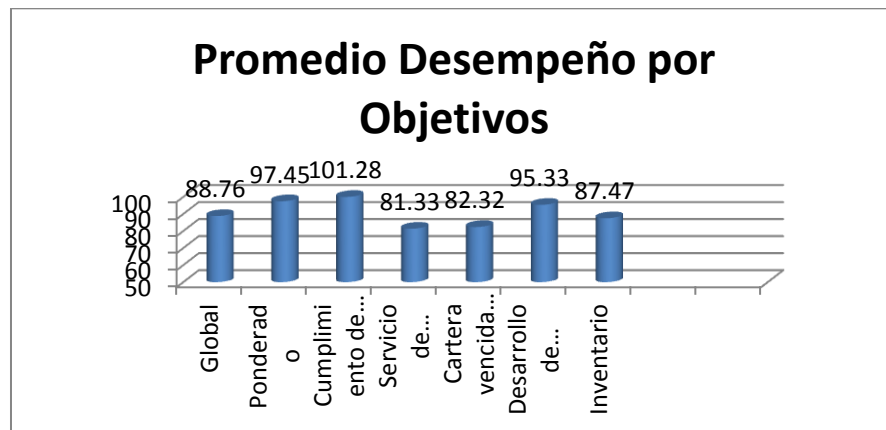
Gráfico 12. Resultado de desempeño por competencias



Fuente: Elaboración propia.

En la observación del desempeño por objetivos, se observa que, al igual que el desempeño por competencias, el cumplimiento ponderado es muy próximo al nivel esperado planteado por la gerencia. Como se aprecia en el Gráfico 13, aspectos como establecer metas de venta alcanzables, contar con soporte logístico y administrativo, y disponer de las áreas de planificación y producción podrían explicar los altos resultados del indicador de cumplimiento de las ventas, y sobrepasan, en promedio, las expectativas organizacionales. Por otra parte, el Servicio de fotomecánica es el indicador con menor cumplimiento, debido a que es un servicio que no se solicita con frecuencia, pues los clientes tienden a utilizar los mismos modelos de manera permanente.

Gráfico 13. Resultados del desempeño por objetivos operacionales



Fuente: Elaboración propia.

Los desempeños promedio, tanto para las competencias como para los objetivos, fueron muy altos; fue necesario reclasificar a los ejecutivos comerciales a partir de sus puntajes obtenidos. Las investigaciones previas (Latorre 2011, Bedoya 2003) sugirieron que el desempeño tiende a ser promedio; en otras palabras, se agrupa en categorías medias. En ese sentido, se utilizaron percentiles que permiten agrupar a los participantes en niveles intermedios y se logró que el 50% alcance un nivel promedio tanto para el desempeño por competencias como por objetivos. Sin embargo, se realizó una clasificación final sobre la base de los desempeños evaluados, y se observó que dos colaboradores presentan un desempeño inferior; nueve, un desempeño promedio; y uno, un desempeño sobresaliente. La clasificación utilizada le da mayor énfasis al desempeño por objetivos debido a que la organización valora más el cumplimiento de las metas objetivas que el desarrollo de habilidades blandas.

Al identificar la correlación entre el desempeño por competencias global y el desempeño por objetivos específico, se aprecia que aquellos colaboradores que poseen niveles de competencias desarrolladas, en el global, dentro de lo esperado, suelen alcanzar los objetivos o metas trazadas por la gerencia. Entonces, se puede afirmar que niveles altos en las competencias evaluadas (genéricas y específicas), en conjunto, podrían explicar altos desempeños de indicadores objetivos. Estos resultados sugieren que el modelo de competencias planteado, como global, tiene cierta validez en su definición.

Sin embargo, al analizar la correlación entre el desempeño por competencias específicas y desempeño por objetivos global, se aprecia que las competencias Planificación y organización, Visión comercial, e Inteligencia emocional no guardan relación e impacto con los resultados por objetivos, a pesar de que la gerencia del área en estudio asevera que estas competencias son importantes para la labor. Por consiguiente, habría que considerar dos posibles medidas: (i) reevaluar si los comportamientos asociados a estas competencias describen comportamientos necesarios para lograr desempeños óptimos en sus puestos o, por el contrario, (ii) evaluar si es que estas competencias son necesarias para el puesto.

Finalmente, se cree que la propuesta planteada, con sus objetivos y competencias, servirá de base para implementar un modelo de evaluación de competencias mejorado en todas las demás áreas de la organización.

2. Viabilidad de la propuesta

Se considera que la propuesta planteada como estudio de investigación es viable y será de utilidad para la organización por las siguientes razones:

- No tiene un costo adicional porque hay horas hombre ya pagadas.
- Se invierten horas hombre del colaborador que pertenece a la planilla.
- Existen disposición y compromiso de la Gerencia General y Comercial para que se lleve esta evaluación de desempeño.
- Servirá para mejorar el rendimiento y desempeño de los colaboradores, y para tomar decisiones en función de ellas. Contribuirá con las propuestas de planes de desarrollo, de sucesión y de línea de carrera para los colaboradores.
- Esta práctica se mantendrá en el tiempo y se podrá extender a toda la organización.
- Contribuye a que el colaborador conozca sus áreas de mejora, pues es un punto de interés para quienes desean mantenerse y crecer dentro de la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- En general, existe correlación entre los resultados de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados de la evaluación de objetivos, es decir, si un colaborador ha desarrollado la mayoría de competencias probablemente alcance los objetivos operacionales planteados para el puesto. Sin embargo, existen tres competencias que no guardan relación con los objetivos: (i) Visión comercial, (ii) Inteligencia comercial, y (iii) Planificación y organización. Es decir, el hecho de desarrollar las competencias antes mencionadas no va tener en influencia en los resultados de los objetivos operacionales.
- De las ocho competencias identificadas, la Orientación al cliente es la que se encuentra más desarrollada en los ejecutivos evaluados, y la competencia Inteligencia emocional, la menos desarrollada. Tener la primera competencia desarrollada va alineada a uno de los pilares de la cultura organizacional, gestión de alto desempeño, pues estratégicamente mantener conductas orientadas al cliente juegan a favor o suman al logro de varios objetivos de la empresa.
- El indicador de mayor resultado fue Cumplimiento de ventas y el de menor resultado, Servicio de fotomecánica. Respecto al cumplimiento de ventas, se piensa que es debido a que los ejecutivos comerciales tiene un tiempo de servicio amplio en la organización, por ello conocen adecuadamente los productos y las oportunidades de negocio que le otorga los nuevos nichos de mercado, así también se preocupan por mantener a sus clientes fidelizados, todo esto facilita que la venta sea fluida y permanente, logrando así el cumplimiento de las ventas. En relación al servicio de fotomecánica, se piensa que por ser un servicio que recién se ha introducido, cuando antes era parte de la atención extra que se le brindaba al cliente, algunos de ellos consideran que no es vital adquirirlo, generando así que los ejecutivos no cumplan con este indicador.
- En promedio, los objetivos planteados fueron alcanzados por los colaboradores evaluados y el nivel de desarrollo de sus competencias fue alto. Como mencionamos en la conclusión anterior, estos son muchos aspectos que han contribuido que el promedio de los ejecutivos comerciales hayan desarrollado cualidades que soportan su rendimiento laboral.
- Tras realizar la validación de la herramienta de evaluación de desempeño, mediante criterios de jueces, nos permite concluir que los criterios planteados (objetivos operacionales y competencias) son pertinentes para la evaluación de desempeño en ejecutivos comerciales.

- El establecimiento de percentiles nos facilitó la determinación de cinco categorías de desempeño, que además, a futuro nos ayudará a clasificar a nuestros colaboradores en función de su desempeño global.

2. Recomendaciones

A pesar de que el modelo planteado es pertinente en indicadores de objetivos y competencias, se sugiere revisar las definiciones operacionales de cada una de las competencias, sobre todo en aquellas que no guardan correlación significativa con el desempeño por objetivos. Además, también se podría plantear otras competencias que estén más alineadas a las funciones y retos del ejecutivo comercial.

Asimismo, considerando los altos resultados alcanzados en los indicadores por objetivos, se cree que estos deben ser reevaluados, proponiendo, por un lado, indicadores más complejos que permitan discriminar mejor los desempeños y, por otro lado, modificando los criterios de ponderación, dándoles más peso a otros indicadores, como el servicio de fotomecánica.

Estos resultados obtenidos indican que el modelo presentado podría servir como punto de partida para desplegar una evaluación de todos los colaboradores del área comercial; de esta manera, se valida que las competencias definidas son las pertinentes para esta área.

Bibliografía

Alles, Martha (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Gránica.

Alles, Martha (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. 5ª edición. Buenos Aires: Gránica.

Castellanos Castillo, José Ramón. (2011). *Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones*. Fecha de consulta: 13/06/2015. Disponible en <<http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>>

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª edición. Bogotá: Mc Graw Hill.

Cruz Muñoz, Peggy K. y Vega López, Georgina M. (2001). *La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Trabajo de titulación presentado para optar al título de administrador de empresas con mención en Recursos Humanos. Universidad de Antofagasta.

Dolan, Simon L., Valle Cabrera, Ramón, Jackson, Susan E. y Schuler, Randall (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. 3ª edición. Madrid: McGraw Hill.

Ernst & Young (2001). *Manual del director de Recursos Humanos*. Madrid: Cinco días.

Escudero, Alfredo y Sánchez, Lucía (2004). *Diseño, desarrollo e implementación de un sistema de selección, evaluación de desempeño y capacitación por competencias en la minera La Escondida*. Tesis de maestría en Administración. Universidad del Pacífico. Lima

Escuela de Organización Industrial [EOI] (2012). *Recursos humanos*. Fecha de consulta: 13/06/2015. Disponible en <http://www.eoi.es/wiki/index.php/Recursos_humanos>

Funiblogs (2011). *Dirección empresarial y RSC: gestión del desempeño*. Fecha de consulta: 12/06/2015. Disponible en <<http://blogs.funiber.org/direccion-empresarial/2011/10/30/gestion-del-desempeno>>

Hay Group y SAP (2002). *Factbook Recursos Humanos*. 3ª edición. Madrid: Aranzadi S.A.

Hay Selección (2008). *Gestión integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias*. Madrid: Hay Selección.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2010). *Metodología de Investigación*. 5a. edición. México D. F.: McGraw-Hill.

Lamdi Consultores (2009). *Evaluación de desempeño*. Fecha de consulta: 13/06/2015. Disponible en <<http://lamdiconsultores.blogspot.pe/2009/05/gestion-del-desempeno.html>>

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

Moreno, Carmen y Cabrera, Natalia (2014). *Propuesta de modelo de evaluación del desempeño docente de la educación básica regular*. . Tesis de maestría en Gestión Pública. Universidad del Pacífico. Lima.

Newstrom, Jhon W. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*. 9ª edición. México D. F.: Mc Graw Hill.

Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Ramón Areces.

Porret Gelabert, Miguel (2012). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 5ª edición. Madrid: Esic.

Ramírez, Carlos (1999). *Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª edición. México D. F.: Pearson Educación.

Rodríguez Beltrame, Liliana (s.f.). *La gestión de recursos humanos por competencias*. Fecha de consulta: 13/06/2015. Disponible en <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf>

Stegmann, Tania (s.f.). Gestión por competencias: Un nuevo desafío en la educación hoy. Fecha de consulta: 15/06/2015. Disponible en <<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20Tstegman.pdf>>

Anexos

Anexo 1. Matriz de competencias

Competencias Genéricas Comercial	
Orientación hacia el logro	Tiene motivación por realizar su trabajo de la mejor forma posible sobrepasando los estándares de excelencia establecidos por la compañía, como los plazos de entrega, satisfacción de los clientes y metas financieras.
N1	Cumple parcialmente con sus tareas y metas.
N2	Cumple con el logro de sus tareas y metas, pero eventualmente cumple con los estándares de excelencia establecidos, en los plazos esperados y asegurando la satisfacción de sus clientes.
N3	Cumple con el logro de sus metas comerciales de acuerdo a los estándares de excelencia establecidos, en los plazos esperados y asegurando la satisfacción de sus clientes.
N4	Demuestra motivación en superar el logro de sus metas comerciales y diseña estrategias de acuerdo a los estándares de excelencia establecidos, en los plazos esperados y asegurando la satisfacción de sus clientes.
N5	Siempre va un paso más adelante en el planteamiento y logro de sus metas comerciales sin perder de vista los resultados globales de la empresa. Diseña estrategias de acuerdo a los estándares de excelencia establecidos, busca estar alineado a otras áreas y se preocupa por los resultados de estos.
Influencia e impacto	
N1	Demuestra poco interés en persuadir a los demás en la realización de propuestas básicas que generan valor para la compañía.
N2	Demuestra motivación por persuadir a los demás para lograr apoyo en la realización de propuestas de impacto moderado que generan valor para la compañía; eventualmente, asegura el éxito de sus propuestas.
N3	Demuestra tener capacidad de persuasión para lograr el apoyo de los demás en la realización de propuestas de impacto moderado que generan valor para la compañía, con lo que asegura el éxito de sus propuestas.
N4	Demuestra tener capacidad de persuasión para lograr el apoyo de los demás en la realización de propuestas de gran impacto que generan un mayor valor para la compañía, con lo cual asegura el éxito de sus propuestas. Este comportamiento se mantiene en tiempo.
N5	Denota capacidad para persuadir, influenciar, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Se basa en el efecto de causar un impacto específico, una impresión determinada o actuación concreta en los demás, con lo cual asegura el éxito de sus propuestas.

Orientación al cliente	Se muestra dispuesto a realizar el trabajo teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, brindando soluciones o realizando acciones que superen sus expectativas.
N1	Se preocupa por hacer su trabajo; sin embargo, descuida buscar información relacionada con las necesidades o problemas actuales o potenciales del cliente. Su respuesta a las demandas de los clientes no son adecuadas en tiempo y/o forma.
N2	Sus acciones están dirigidas a cumplir los requerimientos de los clientes. En algunos casos, sus acciones son reactivas debido a que le cuesta comprender las necesidades e inquietudes de sus clientes, lo que genera algunos reprocesos.
N3	Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer las necesidades e inquietudes de sus clientes cumpliendo con los lineamientos de la compañía.
N4	Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer las necesidades e inquietudes de sus clientes de forma personalizada y proactiva, cumpliendo con los lineamientos de la compañía; además, realiza acciones para mejorar la calidad de su servicio, y logra la aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.
N5	Se asegura de conocer y comprender las necesidades e inquietudes de sus clientes, y gestiona para que estas sean satisfechas. Cumple con los lineamientos de la compañía; además, realiza acciones para mejorar la calidad de su servicio, pues busca que su cliente manifieste que sus expectativas han sido satisfechas y superadas.
Desarrollo de relaciones interpersonales	Actúa para construir y mantener relaciones cordiales con sus redes de contacto y con aquellas personas que son o pueden ser algún día valiosas para conseguir los objetivos relacionados con el trabajo.
N1	En ocasiones, tiene dificultad para desarrollar o mantener relaciones cordiales con las personas que conforman su entorno.
N2	Demuestra capacidad para desarrollar y mantener relaciones cordiales con personas de su entorno de trabajo y clientes. Sin embargo, aún le cuesta interactuar con redes complejas de personas.
N3	Demuestra capacidad para establecer, construir y mantener relaciones cordiales con redes complejas de personas: clientes, proveedores y otros actores con la finalidad de mantener una buena relación entre él y sus clientes.
N4	Demuestra capacidad para establecer, construir y mantener relaciones cordiales con redes complejas de personas, e implica un esfuerzo planificado, sostenido y enfocado para mantener la buena relación y comprensión mutua entre la organización y sus clientes internos/externos consolidando la imagen de la empresa.
N5	Plantea estrategias que facilitan el desarrollo y mantenimiento de relaciones con diversos grupos con los que interactúa. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado e identificar oportunidades de negocio.

Competencias Específicas Comercial	
Capacidad de negociación	Capacidad para conversar o gestionar utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos que generen un beneficio para la compañía y sus contrapartes, creando un ambiente propicio para la colaboración y el logro de compromisos duraderos que fortalezcan la relación con sus clientes, pares y grupos de interés
N1	Tiene dificultad para lograr negociaciones exitosas, no emplea técnicas de negociación, tampoco tiene en cuenta el beneficio de las contrapartes o el hecho de generar compromiso duradero en la relación con sus clientes.
N2	Eventualmente, logra una negociación exitosa utilizando técnicas de negociación, pero no necesariamente crea un ambiente propicio para su continuidad, así como la colaboración y el compromiso duradero que fortalezcan la relación con sus clientes, pares y grupos de interés.
N3	Crea un ambiente cómodo y propicio para la negociación con su cliente interno - externo, utilizando diversas técnicas que le faciliten tener éxito en sus negociaciones cotidianas y genera un beneficio esperable para las partes.
N4	Utiliza técnicas ganar-ganar, buscando el beneficio común para la empresa y sus clientes con la finalidad de generar compromisos duraderos que fortalezcan la relación con sus clientes, pares y grupos de interés. Tiene éxito en las negociaciones cotidianas y eventuales que tiene a su cargo, y genera el mayor beneficio posible para las partes.
N5	Se preocupa por el bien común, diseñando con anticipación estrategias complementarias que aseguren alternativas para negociar acuerdos valiosos que generen un beneficio para la compañía y todos los involucrados. Sobrepasa las expectativas en las negociaciones cotidianas y eventuales que tiene a su cargo.
Planificación y organización	Es la capacidad de determinar de forma eficaz y eficiente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
N1	Determina cuales son sus tareas o metas a cumplir, pero le falta precisión en priorizar la acción, los plazos y los recursos requeridos.
N2	Determina las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Puede incluir o no la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
N3	Maneja herramientas de seguimiento y verificación de la información; previamente determina sus metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos, aunque ello, en ocasiones, requiera mayor tiempo y dedicación.
N4	Es eficaz y eficiente desde la formulación hasta el logro de sus objetivos, estableciendo adecuadamente sus prioridades, tiempos y recursos.
N5	Se anticipa en la planificación de sus tareas, y logra obtener el control de las diversas variables que pueden influenciar en el logro de sus metas; de esta manera, cumple con sus objetivos dentro del tiempo esperado y esto es reconocido por su entorno.

Visión comercial	Es la capacidad de analizar las oportunidades comerciales del mercado y clientes, y brindar por iniciativa propia alternativas que generen valor para los mismos. Permite anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación y de productos que supongan para la empresa una ventaja competitiva.
N1	Tiene dificultades para identificar oportunidades comerciales y brindar alternativas que generen valor para el cliente.
N2	Brinda alternativas comerciales que generan valor para el cliente, teniendo solo como referencia la necesidad que le comunica este.
N3	Brinda alternativas comerciales que generen valor para el cliente, indagando y entendiendo la tendencia o necesidades del mercado.
N4	Brinda por iniciativa propia soluciones que generen valor para el cliente, entendiendo la tendencia del mercado. Asimismo, descubre nuevos nichos de mercado para colocar nuevos productos o los ya existentes.
N5	Desde su experiencia y por iniciativa propia da soluciones que generen valor al cliente y la organización sin dejar de lado la tendencia del mercado. Sondea y descubre nuevos nichos de negocios para colocar nuevos productos o los ya existentes, anticipándose a las necesidades futuras con criterios estratégicos. Su foco es posicionar a su empresa con una ventaja competitiva que supere otros negocios.
Inteligencia emocional	Es la capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones, frustración, conflictos y/o de diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
N1	Antepone sus propios intereses y emociones, al cumplimiento de las metas de la compañía, ya que le dificulta el manejo de situaciones complejas o de presión.
N2	En ocasiones, su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición, diversidad y mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.
N3	Alcanza los objetivos, aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.
N4	Alcanza los objetivos en situaciones complejas como presión de tiempo, oposición y diversidad, su desempeño es alto y puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión o de frustración, lo cual facilita la toma de decisiones.
N5	En situaciones muy complejas y con gran impacto en su tarea u organización mantiene un desempeño por encima de lo esperado, priorizando las demandas de su entorno con facilidad. Asimismo, controla la frustración o algún conflicto emocional, manteniendo el profesionalismo con calma y madurez; de esta forma, logra dar solución a las situaciones adversas.

Anexo 2. Herramienta de Evaluación de Desempeño

Evaluación de Desempeño								
Nombres _____		Puesto _____						
Apellidos _____								
Jefe inmediato _____								
Año _____								
Objetivos	N°	Objetivos	Peso	Métrica	Deadline	Comentarios	Revisión Final	
							Resultado	Ponderado
Operacionales	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
Total peso Objetivos			70%					
Competencias		Definición	1	2	3	4	5	
			Dominio mínimo	Dominio básico	Dominio medio	Dominio alto	Dominio experto	
Orientación hacia el logro	Es la motivación por realizar el trabajo de la mejor forma posible sobrepasando los estándares de excelencia establecidos por la compañía, como los plazos de entrega, satisfacción de los clientes y metas financieras.							
Influencia e impacto	Se relaciona con la capacidad de persuasión o influencia a los demás para conseguir el apoyo que requiere en sus trabajo o propuestas que generen un mayor valor para la compañía y para asegurar su éxito.							
Orientación al cliente	Es la disposición para realizar el trabajo teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, brindando soluciones o realizando acciones que superen sus expectativas.							
Desarrollo de relaciones interpersonales	Actúa para construir y mantener relaciones cordiales con sus redes de contacto y con aquellas personas que son o pueden ser algún día valiosas para conseguir los objetivos relacionados con el trabajo.							
Capacidad de negociación	Capacidad para conversar o gestionar utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos que generen un beneficio para la compañía y sus contrapartes.							
Planificación y organización	Es la capacidad de determinar de forma eficaz y eficiente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.							
Visión Comercial	Es la capacidad de analizar las oportunidades comerciales del mercado y clientes, y de brindar por iniciativa propia alternativas que generen valor para el cliente.							
Inteligencia emocional	Es la capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones, frustración, conflictos y/o de diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.							
Total peso Competencias			30%					
Total pesos Evaluación			100%					

Puntaje final	
Puntaje final %	
Interpretación de resultado:	--

Total Objetivos	0%
Total Objetivos Ponderados %	0%

Total Competencias %	0%
Total Competencias Ponderados %	0%

Anexo 3. Formato de Descripción de Puesto

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Versión:	01
	GERENCIA DE GESTIÓN DE DESARROLLO HUMANO	Fecha:	26/02/2015
		Página:	Página 68 de 86

1. Nombre del Puesto

Ejecutivo comercial

2. Identificación

Gerencia	Comercial
Área	Ventas
Puesto del Jefe inmediato	Gerente comercial / subgerente de ventas

3. Objetivo del Puesto (Se coloca primero la acción, luego la guía de acción y finalmente el resultado a lograr)

Aperturar nuevos clientes / mercados, administrar las cuentas asignadas, hacer crecer la cartera de clientes y cumplir las metas de venta con la finalidad de impactar positivamente en el logro de los objetivos de la empresa.

4. Funciones (Estas funciones son descriptivas, mas no limitativas)

(La redacción se realiza colocando primero la acción y luego el resultado por lograr)

Ejemplo: “Planificar y controlar la gestión de ventas con la finalidad de garantizar la aplicación de las políticas de servicio al cliente y el cumplimiento del presupuesto de ventas”

1. Controlar y gestionar el presupuesto de ventas asignado
2. Gestionar las operaciones de nuestros clientes, realizando el seguimiento, la negociación, el precio y toda la gestión comercial en general con la finalidad de obtener los pedidos y generar las órdenes de producción en el sistema
3. Gestionar nuevos prospectos y/o clientes con la finalidad de incrementar la cartera de clientes de la empresa, desarrollando nuevos proyectos que generen valor a la empresa
4. Asesorar y brindar soporte a los clientes con respecto a la compra de empaques flexibles con la finalidad de garantizar que nuestros clientes entiendan claramente todo con respecto a nuestros productos.
5. Crear las cotizaciones solicitadas por nuestros clientes con la finalidad de agilizar la gestión de las mismas.
6. Supervisar los pedidos de nuestros clientes con la finalidad de asegurar que los montos establecidos sean los correctos y evitar cualquier tipo de reclamo que pueda perjudicar la gestión.
7. Asesor a los clientes en la creación de sus diseños y en sus estructuras.

5. Contexto						
Puestos que supervisa directamente						
<ul style="list-style-type: none"> Asistente de ventas 						
Número total de personas supervisadas (marcar con "X")						
Ninguna	1 a 2	3 a 5	6 a 10	11 a 20	21 a 30	Más de 30
	X					
Relaciones externas (empresas, clientes, proveedores, etc., fuera de la organización) que mantiene su puesto.						
Organizaciones				Motivo de contacto		
<ul style="list-style-type: none"> Clientes (todo nivel) 				Desarrollar proyectos Coordinar las órdenes de compra Coordinar las órdenes de pedido		
Relaciones internas (áreas, puestos, etc.) que mantiene su puesto						
Área / Puesto				Motivo de contacto		
<ul style="list-style-type: none"> Planificación 				Coordinar fechas de entrega		
<ul style="list-style-type: none"> Artes Gráficas 				Envío de diseños de arte		
<ul style="list-style-type: none"> Logística 				Compra de materia prima		
<ul style="list-style-type: none"> Tesorería 				Crédito a clientes		
<ul style="list-style-type: none"> Producción 				Estado de los pedidos		
<ul style="list-style-type: none"> Calidad 				Especificaciones y reclamos		
Autonomía del puesto (intensidad de la supervisión recibida)						Marcar con "X"
Supervisión habitual: El ocupante del puesto recibe instrucciones frecuentes del superior inmediato y actúa bajo una guía sostenida de éste.						
Nivel intermedio: La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un mediano alcance dentro de las pautas generales recibidas del superior inmediato.						X
Supervisión amplia: La aplicación de las capacidades del ocupante del puesto tiene un largo alcance dentro de directivas o pautas generales recibidas del superior inmediato.						
Responsabilidad por informes (Listar los informes periódicos, informes confidenciales y acceso a información confidencial que tengan carácter representativo). La responsabilidad por informes corresponde a quien aplica su capacidad y esfuerzo en la elaboración, y no a quien se limita a ejercer supervisión o aprobar.						
<ul style="list-style-type: none"> Informe de clientes 						

6. Conocimientos y experiencia	
Formación básica (mínima requerida)	<ul style="list-style-type: none"> Bachiller en Ingeniería Industrial Bachiller en Administración
Especialización	<ul style="list-style-type: none"> No requiere
Conocimientos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> Ventas eficaces Procesos industriales Negociación comercial
Idioma	<ul style="list-style-type: none"> Inglés intermedio

Manejo de software	<ul style="list-style-type: none"> MS Office a nivel intermedio 					
Experiencia previa mínima requerida	No requerida	Hasta un año	De uno a tres años	De tres a cinco años	De cinco a ocho años	Más de ocho años
				X		
	<ul style="list-style-type: none"> Ventas estratégicas 					

7. Competencias		
Específicas	Denominación	Nivel de la competencia en el puesto (dominio mínimo, básico, medio, alto, experto)
	Capacidad de negociación	Dominio medio
	Planificación y organización	Dominio básico
	Visión comercial	Dominio medio
	Inteligencia emocional	Dominio medio
Genéricas	Denominación	Nivel de la competencia en el puesto (dominio mínimo, básico, medio, alto, experto)
	Orientación hacia el logro	Dominio medio
	Influencia e impacto	Dominio medio
	Orientación al cliente	Dominio medio
	Desarrollo de relaciones	Dominio alto

Anexo 4. Lista de Competencias

1. Orientación hacia el logro: Es la preocupación por realizar su trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzándose por superarlos), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado, o lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación).

(____) Atribuible a todo el área

(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)

Ejecutivo (____)

2. Capacidad de negociación: Se trata de identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, y alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes. Ganar – Ganar.

(____) Atribuible a todo el área

(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)

Ejecutivo (____)

3. Impacto e influencia: Implica la intención de persuadir, convencer o influir a los demás para tener a la gente de su lado, conseguir que lo apoyen en sus planes o sus propuestas. Implica el deseo de producir un determinado impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que él quiere.

(____) Atribuible a todo el área

(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)

Ejecutivo (____)

4. Comunicación efectiva: Se trata de informar clara y concisamente, y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. También implica expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita, y entender y validar la información, rescatando los puntos importantes.

(____) Atribuible a todo el área

(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)

Ejecutivo (____)

5. Toma de decisiones: Se trata de tomar decisiones rápidamente y emitir juicios, aunque puedan ser difíciles o poco populares.

(____) Atribuible a todo el área
(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)
Ejecutivo (____)

6. Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

(____) Atribuible a todo el área
(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)
Ejecutivo (____)

7. Planificación y organización: Se trata de definir prioridades, establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos, distribuir los recursos, definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse, establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

(____) Atribuible a todo el área
(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)
Ejecutivo (____)

8. Desarrollo de interrelaciones: Consiste en actuar para construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con aquellas personas que son, o pueden ser algún día, valiosas para conseguir los objetivos relacionados con el trabajo.

(____) Atribuible a todo el área
(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)
Ejecutivo (____)

9. Capacidad analítica: Es la capacidad de llegar a entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles, y estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente identifica las relaciones causa – efecto de los eventos.

(____) Atribuible a todo el área
(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)
Ejecutivo (____)

10. Visión Comercial: Es la capacidad de analizar las oportunidades comerciales del mercado y de los clientes, y de brindar por iniciativa propia soluciones que generen valor para el cliente, entendiendo la tendencia del mercado. También se trata de descubrir nuevos nichos de mercado para colocar nuevos productos.

(____) Atribuible a todo el área

(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)
Ejecutivo (____)

11. Inteligencia emocional: Se relaciona con la capacidad de manejar la frustración, el estrés y los conflictos.

(____) Atribuible a todo el área

(____) Atribuible solo al puesto de trabajo

Asistente (____)
Ejecutivo (____)

Anexo 5. Niveles de Dominio de Competencias

Competencias		Definición	1 Dominio Mínimo	2 Dominio Básico	3 Dominio Medio	4 Dominio Alto	5 Dominio Experto
Genéricas	Orientación hacia el logro	Es la motivación por realizar el trabajo de la mejor forma posible sobrepasando los estándares de excelencia establecidos por la compañía, como los plazos de entrega, satisfacción de los clientes y metas financieras.			X		
	Influencia e impacto	Se relaciona con la capacidad de persuasión o influencia a los demás para conseguir el apoyo que requiere en sus trabajo o propuestas que generan un mayor valor para la compañía y para asegurar su éxito.			X		
	Orientación al cliente	Es la disposición para realizar el trabajo teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, brindando soluciones o realizando acciones que superen sus expectativas.			X		
	Desarrollo de relaciones interpersonales	Actúa para construir y mantener relaciones cordiales con sus redes de contacto y con aquellas personas que son o pueden ser algún día valiosas para conseguir los objetivos relacionados con el trabajo.				X	
Específicas	Capacidad de negociación	Capacidad para conversar o gestionar utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos que generen un beneficio para la compañía y sus contrapartes.			X		
	Planificación y organización	Es la capacidad de determinar de forma eficaz y eficiente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.		X			
	Visión comercial	Es la capacidad de analizar las oportunidades comerciales del mercado y clientes, y brindar por iniciativa propia alternativas que generen valor para el cliente.			X		
	Inteligencia emocional	Es la capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones, frustración, conflictos y/o de diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.			X		

Nota Biográfica

María Isabel Gil Castro

Nació en Jesús María, Lima, el 30 de marzo de 1981. Licenciada en Psicología por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con un Diploma de Especialización en Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene más de doce años de experiencia en el campo organizacional, en el que más de nueve años lo ha dedicado a la selección de personal por competencias; todo este periodo se desempeñó en el sector privado, y solo realizó prácticas preprofesionales y profesionales en el estatal. Actualmente, se desempeña en el cargo de jefe de Selección en Tawa Consulting, empresa que presta servicios de intermediación laboral y *outsourcing*.

Gisela Patricia Villanueva

Nació en Huaraz el 31 de mayo de 1983. Licenciada en Psicología egresada de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Cuenta con una especialización en Gestión de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene más de ocho años de experiencia en el sector privado, trabajando en recursos humanos y desempeñándose en el área de Selección y Desarrollo, y liderando procesos de clima organizacional. Actualmente, desempeña el cargo de coordinadora de Gestión y Desarrollo Humano.

Marylin Victoria Castro Romero

Nació en Lima el 15 de junio de 1987. Licenciada en Psicología, colegiada con N° 15980. Cuenta con un diplomado en Gestión Pública e Inclusión Social, y con estudios de especialización en Gestión de Recursos Humanos.

Tiene más de seis años de experiencia en Gestión de Recursos Humanos. Ha trabajado más de tres años en el sector público como especialista y encargada del Área de Recursos Humanos, y se encuentra orientada a resultados de altos estándares, con capacidad para trabajar en equipo y manejo de personas a todo nivel.