



Invenio

ISSN: 0329-3475

seciyd@ucel.edu.ar

Universidad del Centro Educativo

Latinoamericano

Argentina

Capuano, Andrea Miriam

Evaluación de desempeño: desempeño por competencias

Invenio, vol. 7, núm. 13, noviembre, 2004, pp. 139-150

Universidad del Centro Educativo Latinoamericano

Rosario, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Andrea Miriam Capuano*

RESUMEN: El aprovechamiento y potencialización de las *competencias* del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la *evaluación de desempeño* es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. El énfasis aplicado a los equipos no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta. Tampoco se olvida la posibilidad de que, siempre a partir del resultado, se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa.

Palabras claves: competencias - desempeño - organización - evaluación.

ABSTRACT: *Performance Evaluation Competence Performance Management.*

Competence performance management of its human capital is a key factor towards success in any organization. Thus, performance evaluation has become an indispensable tool and it should be properly applied to ensure attainment of organizational strategies. Over a long period of time, managers were solely concerned with equipment efficiency as a means to increase productivity in the company. The classical administration theory went to the extreme of expecting machinery to operate at the peak of its top level, placing human labor at a par with a most accurate estimation of power force, potential yield and even the ideal working environment. Emphasis laid on teams failed to solve organizational efficiency increase and, at this stage, man had become a mere operator of switches; a mere pliable object to be molded in terms of organizational goals. It was only when the major role played by the individual as a key element in the productive process became fully understood that a technique was sought to analyze not only organizational processes but also how the employee could excel in performance. To put it in a nutshell, a standard was set for performance operation with an increasing awareness of the practitioner's activities and strengths. In addition, on the basis of results, optimal employee performance and improvement is sought.

Keywords: competence performance - competence performance - organizational strategies - administration theory - organizational efficiency.

Introducción

Desde los comienzos de la industria moderna siempre se practicó algún tipo de eva-

* *Andrea Miriam Capuano* se ha graduado en la licenciatura de Relaciones Laborales en la Universidad del Centro Educativo Latino Americano. El presente artículo es parte de su trabajo final de carrera.

luación de desempeño. Es particularmente significativo el trabajo de Robert Owen, quien implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica de New Lannark en 1813. Este sistema (*silent monitor*) novedoso y, a la vez cuestionado para la época, consistía en comunicar a cada empleado la evaluación de su desempeño del día anterior. Con un cubo pintado de distintos colores en 4 caras, el empleador ponía de manifiesto la evaluación, y por consiguiente el seguimiento del desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, cuando cada trabajador llegaba a su puesto tenía su cubo con el color que le correspondía por su desempeño del día anterior (ej: negro significaba desempeño malo). Diariamente se realizaba este seguimiento a cada empleado, conformando su legajo personal observando su desarrollo, procedimiento que hoy denominamos *gestión de desempeño o coaching*¹. En este sentido, Owen no tuvo muchos imitadores, ya que la mayoría de los empresarios optó por métodos menos personalizados.

Esta -que llamaríamos hoy- *nueva herramienta* (este nuevo método) continuó siendo utilizada por los *managers* (empresarios), aunque fue sufriendo modificaciones, adaptándose así a los contextos históricos, políticos y económicos de cada época. De esta manera, se puede mencionar a Frederick Taylor (1910) con su Administración Científica del trabajo cuyo objetivo principal era lograr la eficiencia técnica para lograr la mayor productividad posible sin tener en cuenta el valor propio de cada obrero, fuera de la rapidez de sus movimientos. También se puede hacer referencia a Henry Ford (1930) con su teoría de la línea de montaje tratando con más hincapié la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz. Ambas posturas mencionadas indican un claro retroceso en el proceso de la evaluación de desempeño puesto que se deja de lado el aspecto humanístico.

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar a Elton Mayo (1920), quien demostró con una serie de estudios (Experimento Hawthorne) que los trabajadores no eran un engranaje más de la máquina sino una parte importante de su empresa. Por consiguiente, su desempeño mejoraría si se lo hacía partícipe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que desembocaría en un aumento sustancial de la producción. Las observaciones de Mayo pueden compararse, en su importancia, con los cambios introducidos en la Revolución Industrial.

Con el transcurso de los años, se fue aceptando este método a raíz de la visualización de los óptimos resultados que se iban obteniendo. Entonces los *managers* lo fueron perfeccionando e incluyendo en su gestión empresarial. A partir de los estudios de David McClelland (1973), se aporta el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación. Este avance refleja el nivel de universalidad que ha adquirido el concepto de competencias con la fuerza propulsora de la implementación de las normas ISO 9000:2000. En ella se expresa la necesidad de que los *managers* se aseguren el análisis de competencias de las que disponen y desarrollarlas consecuentemente con los objetivos organizacionales.

No obstante el progreso reseñado, continúa latente la generalizada insatisfacción de los evaluados y evaluadores respecto al método impuesto. Esto es debido a que genera expectativas que no se pueden cumplir y que el sistema de evaluación de desempeño no se acompaña con la gestión (*coaching*) de desempeño correspondiente.

Por todo lo anteriormente expuesto, se hace necesario el análisis de la evaluación de desempeño por competencias en las empresas de nuestros días.

A continuación, se enuncian los beneficios que cabe esperar de la evaluación de des-

empeño, tomando como referencia lo expresado por la Lic. Martha Alles, en *Desempeño por competencias*², donde ella explicita con claridad ciertos principios básicos -que harán la función de un marco teórico en la presente investigación- para potencializar y lograr una correcta aplicación de la *evaluación de desempeño* en cualquier compañía que busque como fin último ser la mejor en su negocio.

La evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

Aclaremos ahora los conceptos fundamentales implicados en esta teoría.

¿Qué son las competencias laborales?

De acuerdo con lo expuesto por Humberto Quezada Martínez en *Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano*³, el término **competencia** fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

“Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.

Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con:

El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

Pero, ¿cómo se pueden clasificar las competencias? Existen diversas teorías para su clasificación, aunque la que se presenta a continuación es la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluarlas. Existen dos grandes grupos de competencias:

- Visibles**
- *Destrezas:* Manera en que una persona realiza sus tareas.
 - *Conocimientos:* Información que una persona posee sobre áreas específicas.
- No visibles**
- *Concepto de uno mismo:* Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
 - *Rasgos de la personalidad:* Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

Evaluación de desempeño por competencias

Desarrollado el concepto de competencias, el paso a seguir y fundamental del presente trabajo, es conocer cómo evaluarlas de una manera eficiente.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de

recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño por competencias para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización se fundamenta en la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias

1. *Intención de hacer la evaluación de desempeño*: El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.
2. *Análisis de sistemas posibles*: Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.

3. *Confección del diccionario de competencias:* Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Algunas competencias a evaluar pueden ser:
 - Liderazgo
 - Integridad
 - Empowerment
 - Iniciativa
 - Orientación al cliente
 - Trabajo en equipo
4. *Diseño de la evaluación:* Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.
5. *Comunicación:* Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa:
 - Pequeñas reuniones por sectores.
 - Reuniones generales (depende del tamaño de la empresa).
 - Vía Intranet.
 - Boletín interno extraordinario.
 - Cartelera, etc.
6. *Entrenamiento a los involucrados:* Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.
7. *Tiempo de evaluación:* Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales, etc). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.
8. *Contenidos de la evaluación:* Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en

las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

9. *Análisis del sistema:* El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.
10. *Feedback y seguimiento continuo:* Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

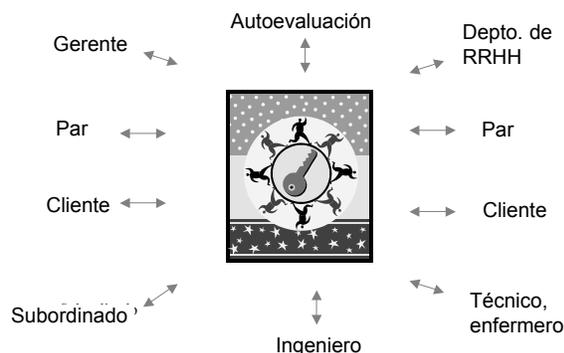
360° Feedback Premium

¿En qué consiste la evaluación de 360° Premium?

El 360° Feedback Premium es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

Una vez hecha la evaluación, se realiza el feedback de la misma al evaluado y, lo novedoso, es que también se realiza el feedback a los evaluadores intervinientes. Este hecho se basa en la importancia de que todas las personas involucradas en el proceso se sientan protagonistas, no sólo en la etapa de evaluación, sino en la etapa de conocer de qué manera fueron procesados los datos que aportaron. Por otra parte, alienta a los evaluadores a colaborar en otras oportunidades, sabiendo que su labor fue tomada en cuenta, se la procesó y se le dio un seguimiento.

Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.



Como surge del gráfico precedente, una persona es evaluada por diferentes sujetos que él mismo escoje. Cabe destacar que las personas deben tener la oportunidad de ver al evaluado en acción para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las apreciaciones realizadas por los observadores. A continuación se presentan los posibles evaluadores:

- Él mismo (autoevaluación): Es la visión personal de las competencias y del desempeño de las mismas.
- Clientes internos y externos: Este proceso brinda la oportunidad a los clientes de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- Subordinados: Son los colaboradores directos de los empleados porque se encuentran trabajando continuamente con ellos.
- Compañeros de trabajo (pares): Son muy importantes, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- Gerente: Le permite al gerente tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.
- Otras personas (proveedores o ingenieros): Este grupo de personas es el que apoya técnicamente al empleado.

Se puede visualizar que la evaluación de desempeño integral donde variadas personas evalúan a una sola, deja de lado la posible parcialidad o favoritismo del jefe, al ser éste la única fuente. En cambio, con 360° Feedback Premium, los empleados se sentirán mejor evaluados.

Por último, y no por eso de menor importancia, el 360° Feedback Premium posee un completo sistema de gestión de evaluación de desempeño, el cual realiza un seguimiento posterior a la evaluación, permitiendo a los empleados superar las dificultades observadas y encontrar el plan de acción para maximizar las competencias de cada uno. Esta tarea se realiza con su gerente y los demás evaluadores participantes del proceso.

Beneficios del 360° Feedback Premium

De acuerdo a los que sostiene Robert Bacal⁴ sobre 360° Feedback, se pueden mencionar los siguientes beneficios del sistema:

- La persona obtiene mayor información sobre su desempeño. Tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él.
- El feedback es anónimo y consecuentemente más honesto.
- Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas, permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente. El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
- Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado.
- Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.

- Las necesidades de capacitación son fácilmente identificadas.
- Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de *inputs* que fortalecen el desempeño del mismo.

Objetivos del 360° Feedback Premium

La siguiente propuesta a desarrollar plantea un conjunto de objetivos que, una vez llevados a cabo y cumplidos, permitirán evacuar las falencias de cualquier sistema de evaluación de desempeño que implementan la mayoría de las compañías:

- Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados.
- Satisfacer las necesidades y desarrollo profesionales de los empleados.
- Otorgar a la compañía un novedoso y actualizado sistema de evaluación de desempeño.
- Reducir gastos en procesos innecesarios y no satisfactorios.
- Favorecer la comunicación gerente-empleado.
- Brindar la posibilidad a los empleados de descubrir competencias mediante la mirada enriquecedora de los miembros que lo rodean.
- Ofrecer a los empleados la oportunidad de incrementar sus ingresos monetarios gracias al desarrollo de sus competencias.
- Proporcionar un plan integral de capacitación a los empleados de acuerdo a sus reales necesidades.

Desarrollo de la propuesta

Luego de una breve introducción de la propuesta, a continuación se detallan los pasos que se deben seguir para su correcta implementación:

- *Definición de las competencias específicas del puesto:* Se recomienda realizar un listado de competencias para cada puesto según el perfil de éste. Es aconsejable un número no mayor a diez competencias, y las mismas pueden ser, por ejemplo, las siguientes: *Integridad, Liderazgo, Empowerment, Orientación al cliente, Iniciativa, Adaptabilidad al cambio, Manejo de conflictos, Innovación, Honestidad, Capacidad para desarrollar a otros, Comunicación, Manejo de crisis y estrés, Creatividad, Satisfacción del cliente, Conciencia de procedimientos y métodos.*
- *Diseño de la herramienta:* La herramienta consiste en el soporte del proceso, es decir, el cuestionario o formulario de evaluación.
- *Planificación de los recursos:* Se planifican las personas que intervendrán, los tiempos y los recursos materiales a emplear. Con respecto a las personas, se define si será el departamento de recursos humanos o un consultor externo que se encargará de la puesta en marcha y según el caso, qué tipo de capacitación se le brindará. La definición de los tiempos es primordial para que el proceso sea respetado por todos los intervinientes y no se transforme en algo tedioso. Con los materiales a emplear, se refiere al método de

la evaluación (formulario escrito, vía Intranet, etc.). Una vez procesados los datos, utilizar la entrevista personal para el feedback y la gestión de evaluación.

- *Comunicación a los empleados*: Este paso es fundamental ya que se comunica a los empleados acerca de la evaluación y del método a emplear. Su importancia radica en evacuar cualquier duda que los empleados puedan tener porque de esa manera se asegura que la evaluación se realice sin dificultades y se puedan obtener óptimos resultados.
- *Elección de las personas*: Cada empleado debe elegir a sus evaluadores: superiores, pares, clientes, etc. Es importante recalcar que las evaluaciones son anónimas para garantizar la sinceridad y fiabilidad de las mismas.
- *Prueba piloto*: Es importante realizar un ensayo del proceso para sondear posibles inconvenientes que se puedan presentar. De este modo, se pueden realizar correcciones antes de lanzar la evaluación definitivamente. Para tal fin, se pueden elegir a cinco futuros evaluados para realizarla.
- *Lanzamiento del proceso*: se hace público el lanzamiento de la evaluación con los interesados, haciendo hincapié en los tiempos prefijados. Los responsables de llevar a cabo el proceso recordarán a los evaluadores y evaluados los tiempos de presentación de lo requerido en cada etapa.
- *Relevamiento y procesamiento de los datos*: Una vez recibidas las evaluaciones, se procede al análisis de las mismas diferenciándolas por cada empleado. Esta tarea puede estar a cargo del departamento de recursos humanos o de un consultor externo (en este último caso para preservar la confidencialidad de la información).
- *Informe al evaluado*: Se realiza un informe sobre el grado de desarrollo de las competencias del evaluado.
- *Informe a los evaluadores intervinientes*: También se realiza un informe para los evaluadores. El mismo contendrá un resumen de la evaluación para que los evaluadores visualicen su participación y el grado de seguimiento que se realizará para el desarrollo de cada competencia.
- *Planificación de la gestión de desempeño para cada empleado*: No olvidar que el método de evaluación es sólo un medio para un fin: el perfeccionamiento de las competencias de todos los miembros de la organización y, por medio de él, la mejora de los resultados de la empresa es el fin último. Para eso, es indispensable que, a partir de las conclusiones de la evaluación, cada uno diseñe junto con su jefe un plan de mejoramiento del desempeño, y concretarlo.
- *Continuidad*: Se debe implementar alguna instancia de seguimiento de proceso desde el departamento de recursos humanos y el gerente debe estar abierto a recibir las inquietudes de sus subordinados, plasmadas en la evaluación.
- *Implementación de una gestión del conocimiento*: La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esta etapa permite un trabajo interdisciplinario con el gerente y el departamento de recursos humanos, captar y estructurar los conocimientos.

Dichos conocimientos no solo son de naturaleza técnica, sino también concernientes a otras áreas que le dan a los trabajadores un valor agregado a su desempeño.

- *La gestión por competencias*: Es el gerenciamiento que detecta las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media. Los pasos a seguir para alcanzar la adecuada gestión por competencias son los siguientes:

- *Identificación de competencias*: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente.
- *Normalización de competencias*: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y trabajadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.
- *Formación basada en competencias*: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades de los trabajadores.
- *Certificación de competencias*: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.
- *Diseño de planes de capacitación y desarrollo para los cargos y nuevas competencias*: este paso consiste en diseñar una planificación de los cursos que el trabajador debe desarrollar para mejorar el desempeño que llevaba hasta ese momento en su puesto de trabajo y también desarrollar y reforzar las competencias necesarias para ese fortalecimiento. Esta etapa nace de la especificación de las necesidades que le es menester solucionar a la empresa, en necesario resolver ésto a través de la capacitación. La manera de conformar un esquema práctico, es por medio de la formación de un plan de estudios para los trabajadores, el cual debe contener cada uno de los criterios seleccionados de qué competencias deben ser ampliadas en cada caso, qué resultados se obtendrán después de haber fortalecido esas competencias, cuál es la utilidad para esa empresa y para los trabajadores en este nuevo plan de capacitación y desarrollo.
- *Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)*: Para completar este modelo, no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolu-

ción de las competencias de los trabajadores, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se alimentan las modificaciones futuras.

La evaluación del desempeño debe ayudar a orientar la gestión con pautas claras y previas. Cabe recordar, finalmente, que *360° Feedback Premium* es una de las metodologías de mayor complejidad que, en consecuencia, no todas las empresas están preparadas para realizarla.

Recibido: 14/05/04. Aceptado: 20/07/04

NOTAS

¹ <http://www.ucm.es/cee/doc/00-27/0027.htm>. Consultada el 20/05/03.

² ALLES, M. *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Granica, 2002, p. 28.

³ QUEZADA MARTINEZ, H. *Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano*. <http://www.qmasociados.net-firms.com>. Consultada el 01/03/03.

⁴ Consultada el 12/05/03.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. *Desempeño por competencias*. Buenos Aires, Granica, 2002.

ARMSTRONG, M. *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá, Legis Editores, 1993.

BOLIVAR, C. *Más allá de la formación*. Consultada el 28/02/03

DAROS, W. "¿Qué es un marco teórico?" en *Enfoques*. Año XIV, n° 1, 2002.

DE ANSORENA KAO, Á. *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona, Paidós Ibérica, 1996.

DRUCKER, P. *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires, Sudamericana, 1999.

GARTEN, J. *Estrategias para la economía global*. México, Prentice Hall, 2001.

GOLEMAN, D. *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Ed. Vergara, 1999.

- 360facilitated.com.au. Consultada desde el 05/10/02 hasta la fecha.

- agc.org.au. Consultada desde el 05/10/02.

- canalwork.net/recursoshumanos. Consultada el 19/01/03.

- leaderskill.com.au. Consultada desde el 05/10/02 hasta la fecha.

GRAMIGNA, M. *Gestión por competencias*. Consultada el 22/12/02.

- ucm.es/BUCM/cee/doc/00-27/0027.htm. Consultada desde el 20/05/03.

- visionprofesional.com. Consultada desde el 19/01/03 hasta la fecha.

- work911.com/performance/index.htm. Consultada desde el 20/05/03.

MARISTANY, J. *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Prentice Hall, 2000.