Fecha: 1-5-2024
Autor: Rafael Rivera Pastor
Empresa: iClaves
Edición: 1

Evaluación de desempeño basado en competencias

¿Qué es?

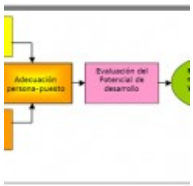
La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y objetivo para determinar el valor de la aportación que hace cada empleado en el desarrollo de su trabajo a la consecución de los objetivos estratégicos y a la creación de valor para la organización. A través de esta técnica se aprecian los resultados que ha obtenido en la ejecución de su trabajo.

Como un paso posterior surge la evaluación de competencias que implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

¿Para qué sirve?

La adopciónde un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias como base de la gestión de las personas conlleva una serie de ventajas

- Permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos
- Focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados
- Contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.



Explicación

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes, valores, contenido de conocimientos, capacidades cognoscitivas y de conducta: Cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o alos trabajadores eficaces de los ineficaces.

¿Por qué gestionar a las personas por competencias? La respuesta es simple; la administración por competencias permite integrar los procesos de gestión de personas bajo la lógica de "el que mejora sus competencias puede mejorar su desempeño y se convierte en una persona que puede aportar resultados más valiosos a la organización".

Las competencias se relacionan con el desempeño desde el momento en que predicen unas conductas que, a su vez, predicen un desempeño concreto (que se supone excelente) en las áreas de resultado clave de un determinado puesto.

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

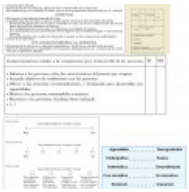
Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se definen los perfiles a través de sus competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

La evaluación de competencias interrelacionada con la evaluación del desempeño, permite situar a las personas debidamente evaluadas dentro del cuadro "Competencias-Desempeño" (fotografía 2 de 4).

Un ejemplo de que la gestión por competencias se hace necesaria es que dichas competencias están íntimamente ligadas a los valores definidos en el plan estratégico de la organización: Los valores son los pilares de las competencias "cardinales" (generales a todos los puestos de una organización) que se complementan con las competencias especificas, que son las propias de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo. Es en este contexto en el que los valores no son solo frases sino actitudes habituales en el quehacer de la persona dentro de la organización.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Ejemplos prácticos



Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Alinear los objetivos generales de la organización con los individuales de las personas	Descripción de los objetivos por unidades y personas
	Incorporar la gestión de competencias en la organización	Descripción de las competencias por puestos de trabajo
E	Cuantificar los resultados esperados	Listado de objetivos y sus valores a alcanzar

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
D	Facilitar el seguimiento	Plan de reuniones de seguimiento
E	Evaluar el rendimiento	Entrevista de evaluación e informe del rendimiento
	Evaluar las competencias	Herramientas de evaluación de las competencias observadas
R	Adaptar la carrera profesional	Plan de formación y desarrollo profesional
	Detectar potencialidades	Plan de reasignación de personas
	Enriquecer los puestos de trabajo	Descripción de las competencias por puestos de trabajo

Cuestiones clave para autoevaluar **Puedes valorar la idoneidad del Plan de Gestión que definas (máxima=100)**

¿Están alineados los objetivos estratégicos de la organización con los de las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Tiene objetivos medibles en la organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Dichos objetivos se trasladan a las personas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Están definidas las competencias necesarias en los puestos de trabajo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se valora la idoneidad de las personas para cada puesto?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los planes de formación están ligados a las carencias detectadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existen planes de desarrollo profesional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existen complementos variables relacionados con el desempeño?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Está usted convencido de la conveniencia de establecer un sistema de gestión por competencias en su centro?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

iclaves claves para la innovación	Autor: Rafael Rivera Pastor	Cargo: Socio Director iClaves
	Empresa/organización: iClaves	
	Actividad: Consultora estratégica integral	Contacto: www.iclaves.es