

Hablar de evaluación de personal en un ambiente laboral, es hablar de cualquier cosa, es decir, dependiendo de a quién se le pregunte, así será la explicación sobre qué se debe evaluar, cuándo y cómo. A riesgo de caer en la misma caracterización anterior, queremos aprovechar este artículo para establecer de manera concreta y clara un enfoque que permita entender todos los elementos que pueden formar parte de una evaluación, y sobre todo, comprender el objeto y uso de cada tipo de evaluación.

Antes que nada, tenemos que comprender que "Evaluación de Personal" no es una sola cosa. Realmente es un conjunto de iniciativas que en su totalidad buscan desarrollar a las personas y reconocer sus aportes dentro de la organización. En este sentido, existen cuatro componentes fundamentales que pueden formar parte de la evaluación del capital humano, siendo cada uno de ellos independiente en cuanto a su propósito y metodología:

1. Evaluación de Competencias Técnicas
2. Evaluación de Competencias Conductuales
3. Evaluación de Desempeño
4. Evaluación de Potencial

Naturalmente, una organización que esté comprometida con el desarrollo y reconocimiento de su capital humano, deberá implementar las cuatro modalidades, no significando esto que todas deben realizarse al mismo tiempo. A continuación se presenta una descripción de cada componente.

## Evaluación de Competencias Técnicas

El primer componente tiene que ver con identificar si las personas cuentan con los conocimientos necesarios para realizar el trabajo que se exige dentro del cargo ocupado. Para lograr este objetivo, lo primero que se debe hacer, es definir para cada puesto las competencias técnicas necesarias. Una competencia técnica es equivalente a un conocimiento, como por ejemplo, "Operación de Equipo de Automatización Industrial". Cada conocimiento debe estar claramente definido, es decir, se requiere que se asigne una descripción de contenido, como base para poder evaluar posteriormente la existencia o carencia de dicho conocimiento.

Se sugiere que para cada puesto dentro de la organización, se identifiquen las competencias técnicas más relevantes, o bien, aquellos conocimientos que permiten cumplir con el 80% o más de los resultados esperados. Normalmente, la lista de competencias no debería ser superior a diez.

La evaluación de competencias técnicas, normalmente se realiza mediante una encuesta aplicada al nivel de mando dentro de la organización. En esta encuesta, cada jefe debe emitir un juicio razonado respecto al nivel de capacitación que requiere cada uno de sus colaboradores inmediatos, dentro de cada una de las competencias técnicas asociadas a los puestos que ocupan. Este es un enfoque práctico para la evaluación de competencias técnicas, pues no cabe duda que la evaluación "perfecta" implicaría aplicar pruebas escritas de conocimiento a cada empleado para cada competencia, a manera de obtener una calificación numérica. El problema con este enfoque es el enorme costo en tiempo y dinero que puede representar. Siempre que sea posible, debemos aprovechar la aplicación de pruebas escritas de conocimiento, pero hay que

reconocer que sólo podremos hacer esto en un porcentaje muy bajo del total de evaluaciones requeridas.

El resultado de la evaluación de competencias técnicas debe representarse como el porcentaje de brecha identificado en cada competencia, siendo ello el insumo fundamental para la elaboración de los planes de actividades de capacitación, los cuales deberán enfocarse específicamente a desarrollar conocimientos deficitarios.

## Evaluación de Competencias Conductuales

El segundo componente se refiere a la evaluación de los comportamientos que muestran las personas. Esta suele ser la más abstracta de todas las evaluaciones y la que más variedades presenta en las diferentes empresas. En el fondo, el objetivo de esta evaluación es identificar las conductas que requieren fortalecimiento entre el personal; conductas que forman parte del "tipo de gente" que la empresa desea tener.

Lo recomendable en este tipo de evaluación es definir, al nivel más alto de la organización, los valores que se desean fomentar. Adicionalmente, si se desea ser más acucioso, se deben analizar los tipos de labores que se realizan en la empresa (ventas, servicio, análisis técnico, etc.), a manera de identificar los comportamientos que son un aporte al momento de realizar estas actividades (Ejemplo: si tenemos personal de servicio al cliente, la resistencia a la frustración y el autocontrol serán características de gran relevancia entre los ocupantes de dichos puestos).

En resumen, primero se deben identificar las conductas, o bien, competencias conductuales globales (valores) y las conductas funcionales (según el tipo de trabajo) que se desean evaluar. Posteriormente, es necesario definir, para cada una de estas competencias conductuales, los comportamientos observables que nos permiten determinar si las mismas están presentes en los colaboradores. Por ejemplo, si la conducta deseada es "Orientación a la Calidad", un comportamiento observable podría ser "Se preocupa por presentar trabajos sin errores y se siente mal cuando se le encuentra alguna falla".

Los comportamientos observables deben ser la base de la evaluación, la cual debería realizarse mediante encuestas de retroalimentación de 360°. El resultado de la evaluación de competencias conductuales debe representarse como el porcentaje de brecha identificado en cada comportamiento y es el insumo fundamental para sesiones de coaching entre el jefe y el colaborador.

## Evaluación de Desempeño

El tercer componente se refiere a la evaluación de los resultados que aporta el empleado a la organización. Esta evaluación es la más sencilla en términos de metodología, pero es un reto hacerla correctamente.

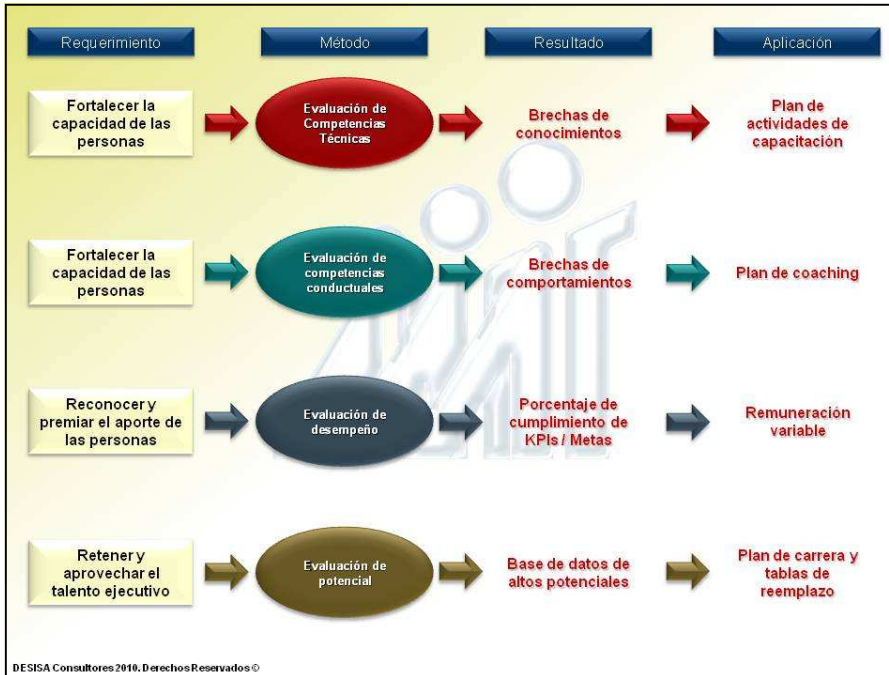
La evaluación de desempeño, fundamentalmente debe medir el cumplimiento de la persona respecto a los indicadores de resultado establecidos para el puesto que desempeña, así como cualquier otro indicador de resultado emanado de iniciativas organizacionales. En el fondo, el éxito de este tipo de evaluación será la adecuada identificación y cuantificación de los resultados esperados en cada persona. Como norma general, esta evaluación será fácil de implementar en puestos gerenciales y de jefatura, y se complicará en la medida que se llega a puestos operativos, especialmente en áreas administrativas.

La evaluación debe ser muy simple, es decir, si para el empleado se han definido una lista de resultados cuantificables, la calificación será el porcentaje de cumplimiento de estos resultados, ya sea que se deseen ponderar o no. En el fondo, una buena definición de indicadores y metas redundará en una buena evaluación de desempeño.

El resultado de la evaluación de desempeño debe representarse como el porcentaje de cumplimiento del empleado sobre los indicadores y metas definidos y es el insumo fundamental para sistemas variables de pago o ajustes a la remuneración fija.

### Evaluación de Potencial

El cuarto y último componente se refiere a la evaluación de potencial y proyección de crecimiento del colaborador dentro de la organización. Esta es una evaluación enfocada principalmente hacia elementos de liderazgo, dado que se trata de identificar el potencial de crecimiento vertical, el cual invariablemente llevará hacia posiciones de mando.



El resultado de la evaluación de potencial normalmente resulta en una base de datos de personal de alto potencial (alrededor de un 5% de la población total), a la cual se le debe dar seguimiento para programar acciones de desarrollo especial y cobertura de vacantes superiores al momento de presentarse los espacios. Este tipo de evaluación es mucho más provechosa en empresas de gran tamaño y con operaciones

en diversos puntos geográficos, tal como lo hacemos ver en nuestro artículo "Planes de Carrera: Mito o realidad".

### Conclusiones

No cabe duda que contar con un programa de evaluación integral de personal es un esfuerzo relevante que toca muchos aspectos de la organización. Lejos están los días en que la evaluación del personal era un formulario que mandaba el departamento de recursos humanos a todos los jefes para que lo completaran una o dos veces al año, con el fin de incluirlo en el expediente de la persona, y en el mejor de los casos, para definir si se le daba aumento o no a la persona.

Para esta evaluación es posible que se requiera de una primera apreciación por parte de los directores o gerentes de cada área y posteriormente un comité de validación. El contenido de la evaluación realmente combina elementos de las tres evaluaciones antes mencionadas, es decir, se debe evaluar a la persona en cuanto a conocimientos, conductas y desempeño actual, antes de pensar que tiene potencial para seguir creciendo.

Evaluar personas en la actualidad es un proceso de cuatro vías, cada una de las cuales tienen métodos propios y fines diferenciados, con el propósito global de contar con capital humano talentoso; talento que se demuestra mediante los resultados que se alcanzan.

Normalmente estas evaluaciones se realizan mediante formularios completados por personal ejecutivo, en los cuales se hace una evaluación de comportamientos relacionados con liderazgo, así como posibles posiciones de mando que se prevé están dentro de la capacidad del empleado en un futuro.

Ing. Juan Fernando Varela  
Gerente General  
DESISA Consultores

## Productos y Servicios de DESISA Consultores

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Evaluación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel: (503) 2263-9025

**Costa Rica:** De la antigua oficina de Amnet en San Pedro, 250m al sur, Edif. Santa Elena, oficinas 1 y 2.  
Tel: (506) 2281-0159 - MPG, S.A.

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N°53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua.  
Tel: (505) 2278-2538 - ICEMV, S.A.

**Honduras:** Blv. Morazán, Edificio Los Jarros, 4° piso # 402, Tegucigalpa.  
Tel.: (504) 8908-6031