

Como decíamos en nuestro artículo anterior, los modelos de competencias han adquirido importancia en la aplicación de la gestión de los recursos humanos aunque su concepto está lejos de ser nuevo. Enfatizábamos sobre todo la importancia de tener claro el significado del concepto "**evaluación del desempeño por competencias**". Dejamos sentados en nuestro trabajo anterior que puede ser confuso el uso de éste término, ya que lo que se pretende decir con ello, por un lado, es la necesidad de analizar quién en la organización reúne o no un nivel de competencias determinadas y por el otro, la necesidad de medir o de evaluar los rendimientos de la persona en el trabajo encomendado. Sobre estos conceptos queremos referirnos en este segundo artículo, además de señalar algunos conceptos de metodología que deben estar presentes en el esfuerzo de aplicar el concepto de competencias en la organización.

La Evaluación del Desempeño: Un Concepto Envolvente

Para comprender la evaluación del desempeño como un concepto envolvente, debemos regresar a la raíz de uno de los objetivos críticos de la gestión de los recursos humanos en la empresa: atraer, desarrollar y mantener gente que reúna las competencias idóneas requeridas por los cargos en la organización, para que puedan dar los rendimientos esperados. Toda la empresa es un concepto integral de resultados y esto significa que los resultados finales son el producto del conjunto de los aportes individuales de las personas y los equipos que estas forman.

Lo que estamos pretendiendo decir es que evaluar el desempeño total del recurso humano en la organización significa realizar en forma conjunta **o separada** dos grandes acciones:

- El análisis en los individuos de la presencia y aplicación de las competencias requeridas por los cargos.
- El análisis y evaluación de los resultados (rendimientos) entregados por el individuo en la ejecución de su trabajo y que presumen un comportamiento excelente aplicando las competencias requeridas.

Si analizamos los dos elementos anteriores salta a la vista su relación y conexión: aplicar las conductas de comportamiento en forma perfecta y sostenida deberá conducir a las personas a poder entregar los resultados esperados. Es decir, cumplir con las competencias requeridas deberá originar el rendimiento esperado. Los dos componentes están íntimamente relacionados pero cada uno guarda su propia individualidad.

El análisis detenido de los dos componentes anteriores destaca dos diferencias importantes a tener presente: uno de ellos está relacionado con la productividad de la empresa, a través de los resultados que entrega el individuo. En este caso los resultados es lo importante, para cualquier reconocimiento y eventual aplicación de premios, incentivos, mejora salarial, etc.

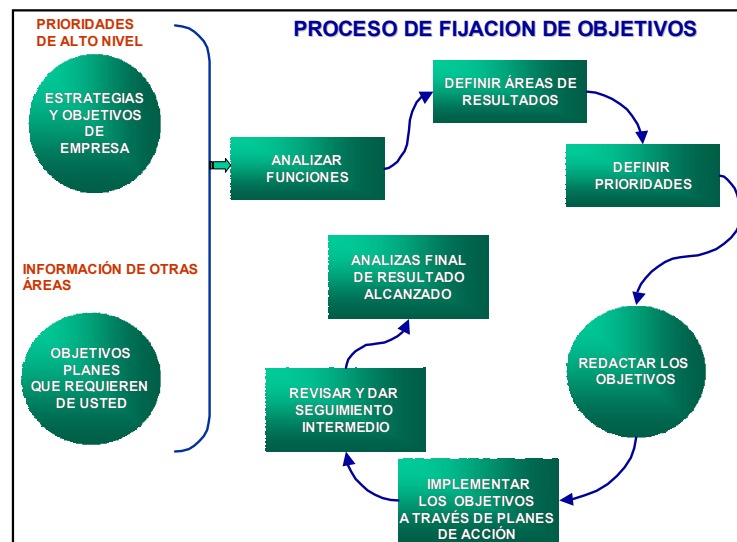
Por el contrario, el análisis de las competencias nos lleva principalmente a establecer si la persona aplica o no aplica, reúne o no reúne, las competencias establecidas para el cargo. Aquellas competencias que son deficitarias requerirán de acciones de capacitación y entrenamiento. Dudosamente deberán ser motivo de premio o castigo.

Por tanto, las competencias las analizamos para verlas desarrolladas en la persona, y por otro lado, evaluamos el rendimiento (resultados) en los individuos, para reconocer un desempeño (performance).

Las Bases para Desarrollar el Análisis de Resultados

Aunque puede escribirse muchísimo sobre el análisis de resultados, no es nuestra intención cubrir todas las facetas que este tema significa. Más bien nos interesa puntualizar su rol dentro de la evaluación del desempeño.

Sin querer acuñar una definición y un concepto, que corre el peligro de



ser restrictivo a las diferentes facetas del análisis de resultados, basta decir que en toda empresa resulta imperioso definir y tener establecidos indicadores y metas estratégicas y operativas en función del éxito esperado, y debemos medir estos indicadores y metas para conocer nuestro éxito. Por consecuencia, esto nos lleva a decir que los métodos del análisis de resultados, en el concepto que aquí lo tratamos, significa ni más ni menos que evaluar los logros (resultados) que alcanza el empleado en el cumplimiento de sus funciones. Todos en la organización tienen un "producto" que entregar. Desempeño exitoso resulta cuando se entrega este producto tal como es esperado.

El diagrama ilustra el concepto de fijar objetivos, los cuales servirán al final de cuentas como el elemento para medir el rendimiento que logra el empleado. En este proceso, el punto de arranque sin duda son las estrategias y objetivos globales de la empresa. Pero también, para cada uno de los individuos, es importante tener presente los planes y objetivos que otras unidades requieran de él. Con estos insumos la persona está lista para analizar sus propias funciones, definir sus áreas de resultados, tener presentes prioridades, para finalmente redactar los objetivos que apoyarán los objetivos del nivel superior al que pertenece. Sigue en este proceso la implantación de planes de acción para cumplir los objetivos y eventualmente analizar los resultados que la persona alcanza, o sea, evaluar su desempeño. En cierta manera podemos parametrizar toda la organización, poner a todo mundo dentro de un concepto de indicadores y metas y evaluar el desempeño como un concepto de medir el nivel con que cada cual alcanza sus resultados y según esto establecer los mecanismos de reconocimiento y pago.

Las Bases para el Desarrollo de las Competencias

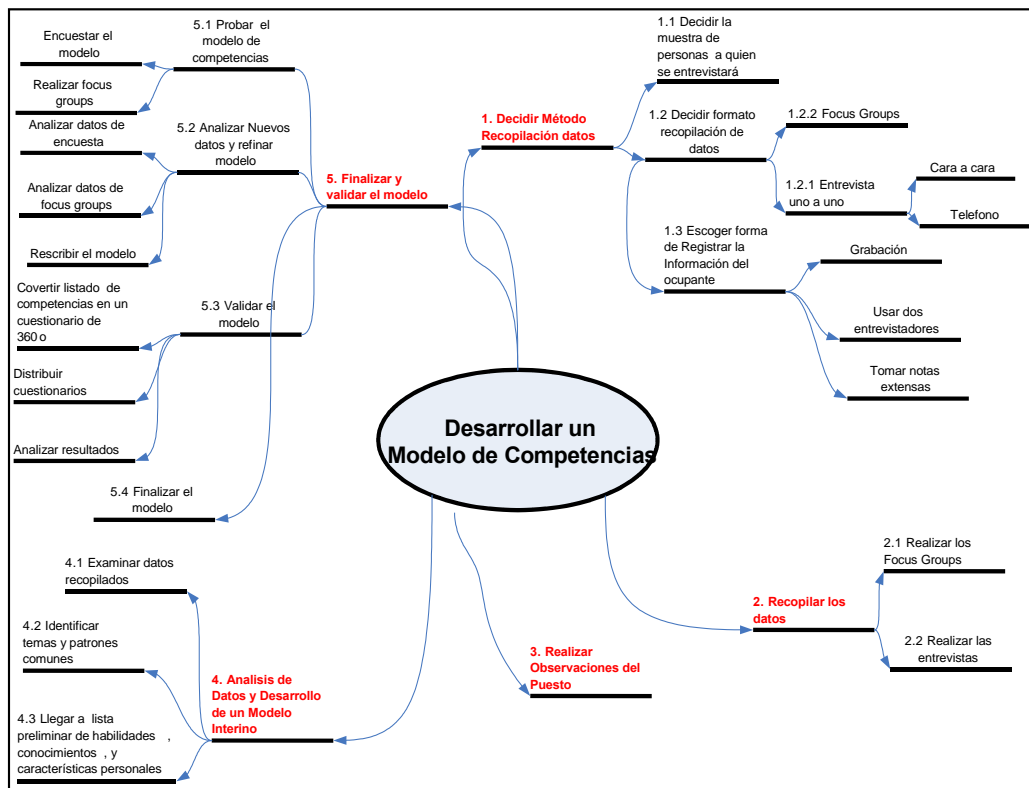
Independientemente del concepto de medición de resultados (o rendimiento) que hemos expresado anteriormente, la política y gestión de recursos humanos requiere que se ponga a la organización dentro de un concepto de "competencias". Es decir, definir los modelos y perfiles de conocimientos, habilidades, comportamientos y características de personalidad propios de los puestos, así como de la organización total, de manera que éstos se apliquen como base para lograr los resultados establecidos.

Desarrollar un proyecto de competencias para la empresa requiere que nos embarquemos en ciertas etapas preparatorias importantes. En primer lugar debemos establecer los objetivos y el campo de acción. Es necesario en primer lugar dar respuesta a lo que queremos alcanzar como modelo de competencias en nuestra empresa. Enseguida debemos aclarar los estándares de implementación que seguirá nuestro trabajo en el desarrollo del modelo. Completado lo anterior, estamos listos para poner en blanco y negro el plan de acción propiamente dicho para desarrollar el modelo y eventualmente ponerlo en marcha. Como última etapa en esta fase preparatoria, es importante identificar en la organización el desempeño excelente, ya que la definición de competencias estará totalmente relacionada a ello. Esto significa identificar, para el grupo de ocupaciones que conforman el alcance del proyecto de competencias, los empleados cuyo desempeño es totalmente excelente y con ello establecer la fuente de información más importante para llegar a la definición de las competencias.

El Proceso de Desarrollo del Modelo de Competencias

Cumplida la etapa preparatoria, debemos enseguida poner en marcha un proceso que nos lleve a definir los modelos de competencia en la organización. Hay varias alternativas en este particular. Uno de estos es el que se ilustra en el diagrama. El primer paso necesariamente radica en definir el método de recopilación de datos. El o los métodos seleccionados dictarán la riqueza de la información recopilada y la perfección de

las competencias definidas. En seguida vienen los pasos de recopilación de datos, realizar observaciones del puesto y analizar los datos para llegar a un modelo preliminar de competencias y finalmente concluir y validar el modelo. Concluido el proceso que nos lleva a contar con modelos de competencias en la organización, estamos listos para



relacionar el proceso de selección de personal a las competencias establecidas, a realizar un análisis de competencias de empleados para entrenar sobre aquellas que son deficitarias, a programar una capacitación para reforzar competencias establecidas y a realizar los planes de carrera identificando el potencial hacia competencias de cargos y responsabilidades superiores al de los puestos actuales que ocupan los individuos.

Lic. René Varela Santamaría
Director General
DESISA Consultores

Productos y Servicios de DESISA

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
- Apreciación 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) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com