



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES COMO PILAR ESTRATEGICO
EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Noelio Fernando Goncalves Da Silva

Doctorante en Ecología del Desarrollo Humano (nfgds@hotmail.com)

Resumen

Este trabajo de investigación tiene por objeto describir la evaluación por competencias laborales como pilar estratégico en la competitividad empresarial. A tal efecto, la metodología empleada fue con el enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, investigación documental apoyada en un nivel descriptivo, utilizando como técnica el resumen analítico. En síntesis, al desarrollar evaluaciones por competencias laborales facilita a las organizaciones establecer planes que le permita contar con colaboradores altamente comprometidos en alcanzar los objetivos; bien definidas basadas en las habilidades, actitudes, destrezas y conocimientos de los colaboradores, sin desmeritar los objetivos que estos deben alcanzar en sus tareas diarias, sirve como fundamento para el desarrollo de planes de mejoramiento profesional, estas evaluaciones debe contar con una metodología que permita revisar la planificación del trabajo, calidad en los resultados, participación y trabajo en equipo. El colaborador es el factor clave en el desarrollo y consolidación en el mercado de todas las organizaciones, por lo tanto, requiere sentirse valorado y recompensado por el desempeño o el resultado en un ambiente de trabajo, reconocer su importancia en la obtención de los objetivos es prioritario para el buen funcionamiento de la empresa.

Palabras clave: Evaluación, competencias, organización, competitivo.





EVALUATION BY LABOR COMPETENCIES AS A STRATEGIC PILLAR OF BUSINESS COMPETITIVENESS

Abstract

The purpose of this research work is to describe the evaluation by labor competencies as a strategic pillar in business competitiveness. For this purpose, the methodology used was the qualitative approach, interpretative paradigm, documentary research supported at a descriptive level, using the analytical summary as a technique. In synthesis, the development of evaluations by labor competencies facilitates organizations to establish plans that allow them to have highly committed collaborators to achieve the objectives; well defined based on the abilities, attitudes, skills and knowledge of the collaborators, without underestimating the objectives that they must achieve in their daily tasks, serves as a basis for the development of professional improvement plans, these evaluations must have a methodology that allows reviewing work planning, quality in the results, participation and teamwork. The collaborator is the key factor in the development and consolidation in the market of all organizations, therefore, he/she needs to feel valued and rewarded for the performance or the result in a work environment, recognizing his/her importance in the achievement of the objectives is a priority for the good functioning of the company.

Keywords: Evaluation, competencies, organization, competitive.

Introducción

Tradicionalmente las evaluaciones por competencias laborales son vistas como un trámite que debemos cumplir, para satisfacer las necesidades de la gerencia de talento humano, desmeritando la verdadera importancia que tiene para la toma de decisiones en la organización y en el desarrollo de los colaboradores y en los procesos que estos realizan en la ejecución de sus labores, a su vez tiene otras implicaciones en la relación que puede existir entre los supervisores y colaboradores, así como en la relación entre la organización y sus colaboradores, que implica la búsqueda de objetivos en común.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 7 Diciembre año 2023

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





El desempeño laboral cobra importancia no solo para la organización, sino para el propio colaborador, ya que a través de un proceso de evaluación del desempeño, se puede obtener información que permita establecer nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, según las habilidades, actitudes, conocimientos y destrezas de estos, así como la opción de diseñar planes de formación y poner de manifiesto las capacidades de los gerentes y la relación que llevan con los subordinados sin perder de vista, ante todo, que el último fin de evaluar el desempeño, es que el colaborador esté motivado para alcanzar los objetivos de la organización corrigiendo malas prácticas, debilidades y aumentando la productividad en general.

La información que se obtengan de las evaluaciones por competencias, permitirá que las organizaciones alcancen sus objetivos de una forma más eficiente, pues estarán mejor preparadas para lograr un crecimiento sostenido y duradero, en medio de un mercado altamente competitivo, a su vez, pueden conducir a tomas de decisiones que conlleven a modificar estrategias de crecimiento y mercado basadas en las capacidades y manejo del talento humano.

El presente trabajo de investigación resalta los beneficios, importancia y procesos que involucra implementar una evaluación por competencias laborales, con un enfoque en cómo el colaborador obtiene los resultados y en consecuencia es parte importante en el desarrollo y posicionamiento de la organización en un mercado cada vez más competitivo y cambiante, el diseño de las evaluaciones, requiere de pasos previos para la definición de los perfiles ocupacionales, estructurados en torno a los conocimientos, habilidades, conductas individuales y sociales. Se planeó una revisión bibliográfica que permita acceder a toda la información pertinente con respecto a la evaluación por competencias. Como bien se ha mencionado se busca indagar en las distintas fuentes de información, como los repositorios web, en los cuales se encuentran una cantidad considerable de estudios previos, así como fuentes primarias o teorías, siendo estas últimas bases clave para poder exponer conceptos y





delimitaciones del tema. En el proceso investigativo se quiere específicamente como propósito describir la evaluación por competencias laborales como pilar estratégico en la competitividad empresarial.

Materiales y métodos

El estudio que se realizó tiene carácter humanista por centrarse en el ser humano como actor principal, se deduce que esta investigación se realizó siguiendo la orientación del enfoque cualitativo, a la luz del paradigma Interpretativo, se trató de un trabajo de investigación documental tipo descriptivo. En cuanto al nivel de conocimiento que se alcanzó se tomó en consideración lo expresado por Martínez (2007:8), quien refiere que: "la metodología cualitativa se distingue por las siguientes características: es descriptiva, inductiva, fenomenológica, holística, ecológica, estructural, sistemática, de diseño flexible y destaca más la validez que la replicabilidad de los resultados de la investigación". Se seguirá la investigación documental a través de la obtención, selección, compilación, organización, interpretación y análisis de información sobre la evaluación por competencias, haciendo énfasis y mayor análisis en el contexto laboral y empresarial. El trabajo como bien se ha mencionado, busca hacer una revisión bibliográfica, o de literatura con respecto al tema de estudio, para poder llegar a conocer las implicaciones del mismo, cuáles son sus procedimientos y de qué tipo de situaciones esta se puede encargar. Al respecto Martínez (2007:183), refiere:

La validez es la fuerza mayor de las investigaciones cualitativas. En efecto, el modo de recoger los datos, de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de vivir la realidad estudiada y de analizarla e interpretarla inmersos en su propia dinámica, ayuda a superar la subjetividad y da a estas investigaciones un rigor y una seguridad en sus conclusiones.

Por lo tanto, para poder llegar a esto y por ende al objetivo propuesto, se realizó primeramente un análisis teórico, donde se expongan todos los conceptos relativos al





tema indicado, para finalmente realizar las conclusiones relativas al tema, en función de la información que se obtuvo. En la elaboración del trabajo, se empleó fuentes de muy diversa naturaleza, siendo las más relevantes los trabajos que hacen mención directa o somera del tipo de procedimientos de interés para este tema, así como las opiniones de autores de gran prestigio recogidas en tratados y artículos.

Análisis y resultados

Las evaluaciones por Competencias y su Importancia en la competitividad Empresarial.

El mercado empresarial está cambiando constantemente, generando nuevos retos para todos los participantes en la economía global. Permanecer competitivo en el tiempo, implica asumir retos y adaptarse a los cambios, establecer nuevas relaciones comerciales y de mercado, contar con el mejor talento de profesionales y transformarse en organizaciones interactivas, impulsadas desde adentro por el colaborador y por el consumidor final, que es el principal factor de medición de si somos o no competitivos.

El capital humano es el elemento fundamental para que las organizaciones mantengan una ventaja competitiva en el mercado, por lo tanto, éste se constituye como el componente primordial para cualquier empresa. Los colaboradores son los grandes diferenciadores entre las organizaciones, que hacen que exista competitividad en el mercado empresarial, ya que se debe demostrar, medir y comparar, y en las organizaciones esta puede ser medida a través de los servicios o productos que son ofrecidos en el mercado, y por las evaluaciones de personal con que cuente cada una de las empresas para todos los cargos, para ser competitivo se requiere más que ser productivos y rentables, debido a que la competitividad es lo primordial en que el mercado, quien será quien determine si las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, realmente son efectivas, por lo cual se verá reflejado en la consecución de las metas establecidas.





Es importante señalar, que actualmente en el mundo empresarial, las gerencias o coordinaciones de talento humano, centran su mejor esfuerzo, en la captación del mejor talento humano disponible para ocupar los cargos, por lo cual, se desarrollan indicadores que permitan medir la eficacia y eficiencia de sus colaboradores, y como estos se integran y desarrollan en la organización. Con un programa de evaluaciones por competencias laborales bien diseñado, se puede medir de forma clara el rendimiento de cada uno de los colaboradores, a su vez, controlar su desempeño y su desarrollo, realizar programas de mejoras y la toma de decisiones con respecto a cada colaborador en particular, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007:228) señalan que “La evaluación del rendimiento es un elemento clave a la hora de implantar o mantener con éxito la estrategia empresarial ya que determina la orientación de los comportamientos y resultados buscados”.

El papel de la gerencia o coordinación de talento humano, está orientado a lograr alcanzar la satisfacción y mejorar el entorno laboral de los colaboradores, a través del diseño de estrategias dirigidas a que los colaboradores mantengan un actitud proactiva y se sientan valorados y reconocidos por su desempeño, a la vez que mantengan un compromiso de alcanzar los objetivos de la organización, desarrollen el papel de líder, y se sientan que son el principal responsable del crecimiento de la empresa, de esta forma la organización lograra mantener los más altos niveles de productividad y competitividad en el mercado. Sin lugar a duda, en todas las organizaciones, quien logra alcanzar las metas y objetivos, son los colaboradores a través del cumplimiento de sus labores diarias, (Ortiz, Rendón y Aterhortua, 2012:27) señala:

Son las personas quienes, en esos cargos, en esos procesos, o con esas responsabilidades realizan las actividades que conducen al logro de los objetivos. Pero para alcanzarlos los empleados deben poseer las competencias requeridas, es decir, contar con todos los conocimientos, habilidades, y demás elementos de personalidad, aplicados al ejercicio del trabajo y traducidos a comportamientos laborales concretos en términos de productos y servicios.





Gestionar el capital humano hoy en día, ha generado un cambio conceptual con lo que tradicionalmente era la gestión del personal; en el planteamiento tradicional, el colaborador era considerado un costo que debería ser en lo posible reducido, para disminuir los costos y obtener el mayor beneficio, en el enfoque actual de la administración del recurso humano, los colaboradores son considerados como el principal recurso competitivo de las organizaciones. Por lo tanto, su gestión eficiente permite que aporten su potencial al desarrollo de la entidad donde prestan sus servicios.

Contar con un sistema de evaluación por competencias, facilita la toma de decisiones, administrativas, de inversión de recursos financieros y de mercado, las cuales afectan a los colaboradores, sino también, centradas en el progreso e investigación organizacional, que permiten ayudar a evaluar cómo los colaboradores ponen en práctica los conocimientos, sus experiencias adquiridas en la ejecución de sus labores, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales. De acuerdo con lo expuesto por Quezada (2003:1), define las competencias como: “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”, por lo tanto, son todas aquellas habilidades laborales, personales y profesionales que el colaborador hace uso para el desarrollo de sus labores.

Cabe destacar, que Chiavenato (2000:374), explica que “Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo beneficio” no obstante, las organizaciones consideraron las evaluaciones de personal por objetivos, como insuficientes y no práctica, pues solo contemplaban los resultados obtenidos en las tareas específicas, y suelen ser un sistema formal de valoración de





sus colaboradores, sin contemplar los conocimientos, habilidades y destrezas que los colaboradores aplican para la ejecución de sus labores.

La evaluación por competencias son un proceso complejo que permite a las organizaciones medir el rendimiento global de sus colaboradores, para esto se requiere que las organizaciones a través de la gerencia o coordinación de talento humano, desarrolle como pasos previos, la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos sobre las tareas que realiza, habilidades, conductas individuales y sociales. Todo proceso de evaluación se ha convertido en más que una simple necesidad para todas las organizaciones que pretendan ser competitivas en mercado tanto local como internacional, el desarrollarse y mantenerse en el tiempo, siendo eficientes y efectivas en su funcionamiento y contar con un capital humano altamente capacitado, es fundamental para lograr ese objetivo. En palabras de Mazariegos (2016:1), “A partir de la segunda mitad del siglo XX, en la llamada “Sociedad del Conocimiento”, término acuñado por primera vez por Peter Drucker, surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial.”

Desarrollar una nueva forma de trabajo, trae como consecuencia una adaptación y mejoramiento en los procesos, poder medir el rendimiento del trabajo que realiza el colaborador de forma objetiva y eficiente, ha requerido desarrollar diferentes modalidades de cómo evaluar al personal, sobresaliendo dos de ellas, las basadas en competencias o cualidades del ser humano y por los objetivos alcanzados por los colaboradores. Sin embargo, ambos métodos están basados en los procesos productivos, característicos de las sociedades industriales tradicionales, quienes dieron inicio a ambos procesos, menciona Mazariegos (2016:1), “La gestión del talento necesita complementar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados.”, es conocer y reconocer las habilidades, actitudes, conocimientos y destrezas que desarrolla el colaborador en la ejecución de sus tareas.





El desarrollo de nuevas tecnologías ha permitido la incorporación de aspectos al proceso de evaluación que antiguamente no estaban contemplados, los cuales se convierten en métodos más complejos y detallados. Los procesos tecnológicos han permitido la incorporación de soluciones a trabajar en una sociedad cada vez más conectada a través de las tecnologías de un mundo cambiante y globalizado, con colaboradores de todo el mundo y procesos de evaluación homogéneos, a su vez, permite identificar aquellos colaboradores con un alto potencial de desarrollo profesional que podrían beneficiar a la organización. También servirán como alerta temprana para detectar posibles riesgos de fuga de talento, así como los probables conflictos. Los procesos de evaluación del desempeño no es una actividad nueva dentro de la administración de personal, fue en el campo de la milicia donde se remontan sus inicios, según (Tinoco, 2010:60):

El desarrollo de los jóvenes en la integración civil y militar de la polis de Esparta o en la China del Siglo III A.C., donde se creó una especie de evaluación para premiar el trabajo de los oficiales en el Imperio.

En este sentido, Chiavenato (2000:354-355), señala que las evaluaciones de personal:

(...) remonta sus indicios a la Edad Media con la apreciación del desempeño que hacían los miembros de la orden de la Compañía de Jesús a los compañeros con los cuales tenían contacto directo, para posteriormente informar al supervisor inmediato; luego en 1842 el Servicio Público Nacional de los Estados Unidos implementó un sistema de evaluación de los funcionarios, pero no fue sino hasta después de la segunda guerra mundial cuando comenzó a ponerse énfasis en la evaluación del desempeño.

Las evaluaciones de personal se han convertido en una herramienta primordial en la planificación estratégica para todas las organizaciones. Son un beneficio para todas las organizaciones, pues mediante su uso se pueden detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades de cada colaborador en la ejecución de sus labores, que les permitan diseñar planes de formación, mejoramiento y capacitación diferenciada que contribuya





a el crecimiento profesional de los colaboradores, y claro está, a las organizaciones les permite obtener información objetiva de cada uno de sus colaboradores para realizar una mejor gestión de su capital humano y así lograr alcanzar sus objetivos.

La visión con que ven los colaboradores las evaluaciones va directamente relacionada con lo que los supervisores evalúan y el contenido de la misma, es importante tener presentes de manera clara las expectativas de sus supervisores y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño, adicional conocer las características y competencias que la organización valora más en las personas que conforman el equipo de trabajo.

La gestión del desempeño laboral puede ser una fuente de problemas en el seno de cualquier organización, especialmente si los colaboradores se sienten pocos o incorrectamente valorados. Para evitar las tensiones internas innecesarias, el proceso de evaluación debe proporcionar los criterios objetivos y transparentes sobre lo que se espera de cada uno. Es necesario que los colaboradores reciban periódicamente valoraciones amplias sobre su desempeño, que les indique cuáles son sus fortalezas y debilidades, y permita tomar los correctivos necesarios para mejorar su desempeño.

Los planes estratégicos de las empresas suelen presentar de manera general los objetivos previstos para cierto periodo de tiempo. Esto puede parecer ambiguo para los empleados, es conveniente concretar y valorar la contribución de cada colaborador en la consecución de esas metas, así se entenderá la importancia del rol de los colaboradores dentro de la organización, y se incrementará la motivación.

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006:145), “la motivación es un concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan en el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su Conducta”. En este sentido, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus colaboradores, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada





para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral del sujeto responde a las finalidades que se atribuyen a la misma. Adoptando la distinción que hacen (Grados, Beutelspacher y Castro, 2006:167):

(...) podríamos afirmar que la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actúa como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos, siempre en concordancia con las políticas de mejoramiento y crecimiento de la organización que permita a esta ser competitivo en el mercado. Considerando las dos finalidades básicas que hemos destacado en el párrafo anterior, es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión. (Ver tabla 1).





Tabla N° 1

Utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias

Para la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamenta la planificación del talento humano. • Base fundamental para la selección y captación de nuevo personal. • Como parte de la evaluación del personal. • Como recolector de información de las actividades que realizan los colaboradores a la dirección. • Fundamenta la toma de decisiones en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.). • Determina el grado de integración de los colaboradores con las finalidades y con la cultura de la organización. • Motiva a los colaboradores hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de las organizaciones. • Propicia la comunicación supervisor-colaborador, sobre el cargo que ocupa y las tareas propias que realiza el colaborador en el cargo. • Identifica las necesidades de capacitación de nuevos talentos y el desarrollo profesional y laboral de los colaboradores.
Para los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Da a conocer la relación que existe entre las competencias exigidas para el cargo y el puesto de trabajo el colaborador. • Sirve como punto de referencia para identificar competencias cuales son las competencias que debe mejorar y cuales mantener. • Para comprobar que sus competencias laborales son valoradas por la organización. • Como medio fundamental para lograr una mejora situación dentro de la organización. (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).
Para los supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Como vía para una evaluación sistemática de las personas. • Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización. • Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas. • Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc. • Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.

Fuente: Utilidad de la evaluación de competencias laborales (adaptado de Grados, Beutelspacher y Castro, 2006)





La evaluación por competencias ofrece grandes beneficios para el desarrollo de los colaboradores y las organizaciones. A continuación, mencionamos algunos de ellos, adaptados de la información proporcionada por el portal web Kenjo Blog (2021:1):

1. Detecta las áreas susceptibles que cada colaborador requiere mejorar, a su vez permite crear planes de formación personalizados y eficaces.
2. Nos permite conocer y actuar de forma rápida y eficiente en los planes de formación.
3. La evaluación es individual, se toma como referencia las competencias propias del cargo. Por lo tanto, la información obtenida es de gran valor y ayuda a conocer mejor al colaborador.
4. Nos permite establecer los objetivos individuales de cada cargo y colaborador según sus capacidades reales.
5. En la evaluación por competencias se presta atención a la metodología de trabajo aplicada por cada colaborador en lugar de solo tener en cuenta los objetivos.
6. Propicia la creación de una comparativa del desempeño de aquellos colaboradores que realizan una misma función.
7. Genera en los colaboradores y mayor nivel de compromiso ya que demuestra que la organización valora sus esfuerzos y está de su lado para ayudarles a mejorar día a día.
8. Insta un sistema de mejora continua internamente.

Para hacer una evaluación por competencias es necesario poner en práctica una serie de pasos que van a permitir definir la calidad de cada trabajador, tal como lo sugiere el portal web Kenjo Blog (2021:1):

1- Define las competencias que quieres evaluar

Como primer paso, se debe crear un modelo en el que se enumeran las tareas, habilidades, destrezas y/o conocimientos más importantes que se debe desempeñar el puesto de trabajo que será objeto de evaluación.

Es importante introducir habilidades blandas, por ejemplo, inteligencia emocional, liderazgo, pensamiento crítico, como las habilidades duras susceptibles a evaluación. Por ejemplo, la productividad, la capacidad de resolver problemas, el compromiso del empleado, la comunicación de éste con el resto de compañeros, etc.





También es recomendable dividir las entre:

- Competencias básicas: aquellas que son estrictamente necesarias para desempeñar cualquier labor.
- Competencias específicas: las competencias que tienen que ver con el puesto que ocupa el trabajador.
- Competencias genéricas: las que pueden aplicarse a todo el equipo o la empresa.

2- Determina qué nivel de competencia debe alcanzar el trabajador

Dentro de las habilidades que pueden aparecer en un modelo de competencia, se pueden establecer diferentes grados y decidir en qué medida es necesaria cada una.

Puede establecerse niveles como:

- Competencias básicas, son aquellas habilidades que el ser humano va adquiriendo desde muy temprana edad y fortalece con los procesos de formación tanto laboral como profesional.
- Competencias genéricas, relacionadas con las habilidades, actitudes, conocimientos y destrezas, que requiere los colaboradores en su área de trabajo.
- Competencias técnicas o específicas, son aquellas competencias orientadas a desarrollar funciones de producción de forma efectiva cumpliendo con los estándares y niveles de calidad establecidos por las organizaciones.

3- Observa al trabajador y pide *feedback*

Una vez definido el modelo de competencias, se procede a evaluar al colaborador. Este proceso lo puede llevar a cabo el equipo de talento humano, pero lo recomendable, que el supervisor del equipo que de trabajo sea la persona que de su *feedback*. Sus comentarios serán los más valiosos ya que son los que conocen de cerca el trabajo del evaluado.





Es importante planificar las fechas de la evaluación, para evitar inconvenientes y sobrecargar a las personas involucradas, ya que lo ideal es llevarlas a cabo en épocas de menor volumen de trabajo.

4- Desarrolla un plan de acción

Luego de obtener los resultados y analizarlos, el equipo de talento humano junto con su superior inmediato, deben determinar qué competencias requiere mejorar el colaborador. Esta información de vital importancia para el desarrollo planes de acción que permitan a los colaboradores a desarrollar las habilidades necesarias y desempeñar sus funciones de una forma más eficiente.

5- Comunica el resultado

Luego de finalizada las evaluaciones y desarrollado el plan de acción, tenemos la responsabilidad de hacer del conocer de los resultados de una forma constructiva sin señalamientos y juicios al colaborador. Es importante que la conversación siempre sea en privado, donde ambas partes aporten datos y argumentos en los que basan sus comentarios para poder establecer soluciones concretas a través del plan de acción.

Dificultades para la Evaluación por Competencias

La evaluación en sí puede ser compleja, y encierra la dificultad que supone emitir juicios valorativos que se ajusten a las características y al mérito real de las personas evaluadas. Intrínsecamente, el desarrollo de la evaluación puede verse dificultado por problemas de tipo técnico que tienen su base generalmente en el modo en que quienes se encargan de llevarla a cabo se desenvuelven en su tarea evaluadora. Cuando la evaluación se realiza en el seno de organizaciones, asumiendo el papel de evaluadores los propios miembros de la organización, las relaciones interpersonales entre los trabajadores y quienes se encargan de evaluarlos pueden condicionar la valoración que se haga. Atenuar este problema es posible cuando se hacen esfuerzos por sistematizar





los procesos de evaluación y establecer procedimientos que impliquen la recogida de datos y evidencias en los que apoyar cualquier juicio de valor.

Por otra parte, las personas que actúan como evaluadores no siempre cuentan con la capacitación suficiente para llevar a cabo esta función. Además de una perspectiva amplia sobre el desempeño de los sujetos o sobre su potencial, la evaluación requiere experiencia, conocimiento profundo del puesto de trabajo para el que se realiza la evaluación y capacidad para el análisis y comprensión de la situación evaluada. Cuando la evaluación de las competencias del sujeto se realiza bajo la modalidad de evaluación del desempeño, es frecuente contar con supervisores designados a partir de quienes ocupan un puesto superior en la estructura jerárquica de la organización. Incluso, en el caso de la evaluación de 360°, pueden actuar como evaluadores los compañeros o los subordinados. La utilización de evaluadores que no poseen una cualificación específica para desarrollar esta tarea puede llevar a que la evaluación se vea afectada por ciertos errores.

Una evaluación de competencias integrada en la gestión del desempeño laboral conlleva consecuencias para las personas objeto de evaluación y para la organización, y por ello el proceso de evaluación y sus resultados no dejan indiferentes a los actores que participan en el mismo. En sentido positivo, la evaluación contribuye al conocimiento personal y profesional, sirviendo de base para el desarrollo de competencias y la realización del potencial que encierran los individuos. Sin embargo, en situaciones en las que la evaluación de competencias tiene repercusiones sobre el reconocimiento a las personas (selección, remuneración, promoción, continuidad) pueden aparecer actitudes que obstaculizan el desarrollo de la misma.

Así, en una evaluación del desempeño que se oriente a la toma de decisiones que pudieran poner en peligro el estatus de los empleados, por ejemplo, se generarán actitudes de temor y difícilmente resultarán adecuadas las técnicas que se basan en la





autoevaluación. Por el contrario, cuando las consecuencias de la evaluación no resultan evidentes, cabe el riesgo de que se banalice el ejercicio de la misma y las personas responsables de llevarla a cabo o de facilitar la información necesaria para ello no pongan el empeño necesario en la tarea.

Una evaluación que cumpla con las funciones que le son propias habría de integrarse de manera efectiva en la gestión de las personas de la organización, y debería resultar creíble para todos los que de alguna manera participan en la misma. Los esfuerzos por lograr la fiabilidad o consistencia de los juicios, así como por evidenciar la validez o ajuste de las valoraciones al desarrollo real que presentan las competencias medidas, contribuirían a legitimar los resultados de la evaluación.

Motivos por las que Fracasan los Programas de Evaluación de Competencias

Son diversas las razones por lo que las evaluaciones por competencias o programas de evaluaciones en general, no generan los resultados esperados por los colaboradores, supervisores y las organizaciones, algunos autores como Bohlander, Snell y Sherman (2001:315), enuncian algunas causas como las principales por las que las evaluaciones por competencias pueden no obtener los resultados esperados:

1. El supervisor carece de toda la información requerida del desempeño real del colaborador.
2. La existencia de normas por las que la evaluación por competencias de un colaborador no es clara.
3. El supervisor encargado de evaluar, no toma con la suficiente seriedad las evaluaciones por competencias.
4. El supervisor no está preparado para la revisión de los resultados de la evaluación por competencias con el colaborador.
5. El supervisor no es honesto o sincero durante el proceso de evaluación.
6. El supervisor carece de habilidades necesarias para realizar las evaluaciones.
7. El colaborador no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño y ejecución de sus labores.
8. Los reconocimientos o recompensas por el desempeño del colaborador tienden a ser insuficientes.





9. Existe un análisis ineficaz por parte de los supervisores y del Departamento de Talento Humano en el desarrollo del colaborador.
10. La utilización por parte del supervisor de un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación.

Las evaluaciones por competencias corresponden a una de las funciones del Departamento de Talento Humano, razón por la cual el mismo debe contar con el apoyo de la alta gerencia de las organizaciones tanto en la planificación, ejecución, seguimiento y control de todo el proceso, de no contar con el apoyo difícilmente pueda tener éxito todo proceso de evaluación por competencias que quiera llevar a cabo. Bohlander y otros (2001:315), señalan otras razones por las cuales los programas de evaluación por competencias podrían fracasar:

1. El evaluador puede entrar en conflicto con la intención de ayudar en el desarrollo de los colaboradores.
2. La gerencia puede considerar que el beneficio que obtienen en la inversión de tiempo, dinero y energía en el proceso de evaluación por competencias no corresponde a los resultados obtenidos.
3. Los gerentes en ocasiones no cuentan con las herramientas necesarias para ofrecer retroalimentación al colaborador sobre su evaluación.
4. Algunos supervisores les incomoda realizar las confrontaciones que requiere las evaluaciones por competencias cara a cara.

Los aspectos de éxito de las evaluaciones por competencias, será siempre la percepción de los colaboradores, en cuanto a la objetividad e imparcialidad con la que se ejecuta y administra el proceso de evaluación, ya que es fundamental para la toma de decisiones del Departamento de Talento Humano. Si el colaborador advierte que dicho proceso no se está ejecutando de forma correcta o es injusto, lo tomará como una pérdida de tiempo, ejecutarán el proceso de forma mecánica, sin prestarle la importancia requerida adoptando un papel pasivo durante el proceso de la entrevista.

Es muy importante considerar que, aunque las evaluaciones por competencias sean ejecutadas de forma imparcial y con justicia, las políticas organizacionales pueden introducir algún tipo de sesgos en los evaluadores, estos podrían influenciar o alterar





los resultados de sus colaboradores, pues pretende mejorar las condiciones de sus colaboradores o hace ver el departamento que supervisa como mejor de lo que realmente puede ser. Por otro lado, podrían evaluar de forma negativa a un colaborador que presenta algunos inconvenientes para que se transferido a otra área. Las posibles formas para evitar que los supervisores puedan influir en las evaluaciones, tal como lo sugiere Bohlander y otros (2001:316):

1. Emplear una herramienta adecuada de evaluación por competencias, que pueda contar formulario y un instructivo para su ejecución.
2. Realizar un entrenamiento continuo a los evaluadores. El éxito de dicho programa dependerá de la inversión de tiempo y dinero en la capacitación y entrenamiento de todos los involucrados.

Reflexiones Finales

En la actualidad las organizaciones están experimentando retos de trascendencia que pueden determinar el futuro de éstas en el mercado, el presente debe responder a las necesidades de sobrevivir según la misión o razón de ser de la organización, el cual está relacionado con el deseo de crecer y permanecer en el tiempo como una organización exitosa. Ahora bien, lo que se busca con el diseño de políticas, estrategias y planeación del capital humanos es permitir a la organización lograr alcanzar ser o un modelo empresarial que responde a las nuevas exigencias del mercado y de los clientes.

Podríamos decir, que el futuro de toda organización dependerá no sólo de su capacidad financiera, equipamiento tecnológico y estructura física, sino de la habilidad que esta tenga para generar cambios en sus procesos, servicios y tecnologías entre otros aspectos, siempre contando con colaboradores formados con conocimientos y comprometidos que respondan a las nuevas realidades que puedan presentarse en el tiempo.





No hay duda alguna que las organizaciones pueden lograr obtener una ventaja comparativa y competitiva en el mercado sostenible, por medio de sus colaboradores, donde las directivas de la institución deben asumir un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones, reconociendo de igual manera que la empresa cada día será mejor si tiene la capacidad de reconocer la gestión de los colaboradores.

Para lograr alcanzar el éxito que busca la organización, se debe fomentar un proceso constante de capacitación y formación a los miembros de la organización. Se fomenta las ideas de cambio o mejoramiento en los colaboradores, adicional, crear la conciencia de participación y que se comprometan con ello y modifique sus actitudes en virtud de la propia calidad humana. Brindar las condiciones para que los individuos consigan empoderarse de su trabajo con autonomía, aprendan a liderar proyectos, a cooperar y colaborar en los procesos de la organización y a introducir mejoras a través del trabajo en equipo y de los procesos de evaluación por competencias.

La evaluación por competencias consiste en analizar y calificar las habilidades y capacidades de un empleado basándose en los requisitos intrínsecos a su puesto, teniendo siempre en cuenta cuales son los objetivos de la organización, es decir, se trata de medir cómo el trabajador ejecuta las tareas que debe desarrollar día a día,. Evaluar competencias de los colaboradores es un programa a largo plazo y determinante en el futuro del colaborador y de la organización, ya que parte de la base de que un profesional con mejores competencias será más eficiente que uno que solo destaca por su experiencia. Así, se pone el foco en el futuro y no únicamente en el pasado.

Por lo tanto, la evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo.





Las competencias estarán presentes a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.

Bibliografía

Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A., (2001). *Administración de recursos humanos*. 12ª ed. México D.F.: Editorial Thomson Learning.

Chiavenato, I., (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ª ed. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S. y Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R., (2006). *Organizaciones. comportamiento, estructura, procesos*. 12ª ed. México: Editorial McGraw-Hill.

Grados, J., Beutelspacher, O. y Castro, M. A., (2006). *Calificación de méritos, evaluación de competencias laborales*. Sevilla, España: Trillas-Eduforma.

Kenjo GmbH (2003) Evaluación por competencias: ¿qué es y cómo hacerla?. *Human Resources and more | Kenjo Blog*. [En línea] Kenjo [Consultado el 01 de noviembre de 2023] <https://blog.kenjo.io/es/evaluacion-por-competencias-que-es-y-como-hacerla>

Martínez, M. (2007). *Evaluación cualitativa de programas*. 2ª ed. México D.F.: Trillas.

Mazariegos, A., (2016). La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro - Glocalthinking [en línea]. *Glocalthinking*. [Consultado el 30 de octubre de 2023]. [En línea] <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>

Ortiz, J. E., Rendón, M. C. y Aterhortua, J., (2012). *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "score" asociado a los procesos clave de su negocio*. Madrid, España: Editorial Palibrio Bloomington.

Quezada, H., (2003). Competencias laborales y valor del capital humano [en línea]. *Gestiopolis*. [Consultado el 29 de octubre de 2023]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-valor-capital-humano/>





Tinoco, J., (2010). Desarrollo de recursos humanos. Luces y sombras de la evaluación del desempeño. *Capital Humano*. (239), Pág. 60–64.

Semblanza del perfil del Autor

Noelio Fernando Goncalves Da Silva

C.I.N° 11.635.066

Doctorante en Ecología del Desarrollo Humano (UNESR),
Magister en Ecología del Desarrollo Humano (UNESR),
Diplomado en Formación de Alto Desempeño (CEUJAP),
Licenciado en Administración, mención Recursos Materiales y
Financieros (UNESR), Técnico Superior Universitario en
Relaciones Industriales (IUTIRLA).

Correo: nfgds@hotmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 7 Diciembre año 2023

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

