



Facultat de Ciències Jurídiques  
i Econòmiques · FCJE

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO LABORAL ESPAÑOL

Alumna: Cristina Masiá Llanes

Tutora: Ana Giménez Adelantado

Titulación: Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Curso Académico: 4º

## ÍNDICE

1. Introducción -----	1
2. Contexto: Gestión empresarial, competencias, desempeño y procesos de evaluación -----	2
3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
3.1 Nociones generales sobre la evaluación del desempeño -----	5
3.2 Métodos de evaluación del desempeño -----	7
3.3 Relación de las evaluaciones con la administración de carrera, los planes de promoción interna y refuerzo del contrato psicológico -----	12
3.4 Beneficios y problemas más comunes -----	15
4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	
4.1 Concepto, niveles y clasificación de competencias -----	16
4.2 Criterios y componentes efectivos para definir las competencias-----	21
4.3 Diccionario de competencias, guía evaluación del desempeño, plantilla práctica de evaluación y cómo aplicar la gestión por competencias.-----	24
5. PLANES FORMATIVOS Y PROGRAMAS DOCENTES A LOS EVALUADORES	
5.1 Definición de entrevista de la evaluación del desempeño.-----	27
5.2 Establecimiento de un plan de entrenamiento para los evaluadores y eliminación del error en las entrevistas de las evaluaciones-----	28
5.3 Capacitación para la retroalimentación-----	32
6. ¿CUANTO SE UTILIZA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS EN ESPAÑA?-----	34
7. CONCLUSIÓN-----	37
8. BIBLIOGRAFIA-----	41
9. ANEXOS-----	44
1. Diccionario de competencias. Tabla de competencias y comportamientos asociados.	
2. Guia evaluación del desempeño.	
3. Plantilla práctica de la evaluación del desempeño por competencias.	

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene dos dimensiones. Por un lado, la dimensión teórica, basada en las fuentes científicas que desarrollan los modelos de organización empresarial y sus procesos de evaluación y gestión. Y por otra parte este trabajo de investigación se sustenta en un trabajo de campo realizado en la empresa XYC<sup>1</sup>.

Este proyecto de investigación tiene como objetivo analizar los modelos de gestión empresarial en España, concretando, en las competencias, el desempeño y los procesos de su evaluación. En la primera parte, me propongo a desarrollar el concepto de "Evaluación del desempeño" de los métodos de evaluación que se deben aplicar en un modelo de gestión empresarial óptima y los beneficios que implica para mejorar el sistema. Así como también, los problemas que pueden surgir.

Por otra parte, me interesa especialmente estudiar los sistemas de evaluación del desempeño por competencias en los procesos de gestión. Para ello, reflexionaré sobre el concepto de competencia, su definición y la diversidad de ámbitos que contiene. En este ámbito me interesa, ante todo, profundizar, analizar, estudiar en la aplicación práctica de estos conceptos teóricos. Conociendo en profundidad los procesos de evaluación del desempeño tengo la convicción de que es posible mejorar el clima laboral, las relaciones sociales dentro de la empresa, estimular una cultura de la empresa positiva, establecer funciones claras y aumentar la motivación.

Seguidamente, expondré y explicaré diversos planes formativos y programas docentes impartidos a los evaluadores, explicando cómo realizarlos, establecer un plan de entrenamiento, eliminar los errores que se puedan dar en la realización de las evaluaciones y la capacitación para la retroalimentación.

Por último, me dispongo a realizar un diagnóstico de la situación en España sobre la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias por que estoy segura de que no se aplica tanto como se debería ya sea por falta de información, recursos o porque no le dan importancia al capital humano. Éste es uno de los motivos por los que voy a realizar este estudio, para ver cuánto se aplica y si se aplica poco encontrar el por qué de su poca aplicación.

---

<sup>1</sup> Con el fin de proteger a los informantes que han participado en nombre de la empresa

## 2. CONTEXTO

Las organizaciones han sufrido muchas transformaciones como consecuencia de los múltiples cambios que diariamente surgen en el mundo, el desarrollo de las TIC's y la globalización son dos factores relevantes, todo ello implica que cada uno de los componentes de la organización debe adaptarse para ajustarse de una manera óptima a estos cambios.

La evaluación es el estímulo más significativo para el aprendizaje; todo acto de evaluación da un mensaje a los trabajadores sobre lo que deben de aprender y cómo llevarlo a cabo. Es necesario tener en cuenta que la buena evaluación no supone encontrar un modelo "adecuado" y que se ajuste únicamente a las funciones del trabajo; lo fundamental es que se valoren los aspectos que influyan intrínseca y extrínsecamente en el trabajador y den explicación al por qué de sus acciones en el trabajo.

A partir de mediados de los 80's se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, siendo hoy en día este enfoque hacia las personas especialmente valorado. Este cambio se produjo debido a que la gestión de los recursos humanos, departamentos y organizaciones, va cambiando en función de la situación económica y social. Una mirada hacia la historia nos hace comprender la importancia de estas transformaciones, por ejemplo en la segunda revolución industrial las empresas tenían las tareas tan mecanizadas y se produjo tal insatisfacción en sus empleados que las organizaciones decidieron promover los "departamentos de bienestar" estos departamentos se encargaban de ayudar a sus empleados en temas relacionados con las viviendas y/o la salud.

En este contexto de cambios tecnológicos y sociales se han impulsado nuevos valores y modelos ideológicos sobre la dimensión humana de los trabajadores y trabajadoras. Esto quiere decir que las personas han dejado de ser vistas como un coste que es preciso minimizar a ser vistas como el principal recurso con el que cuenta la organización y que, por tanto, es necesario cuidar para que aporte su máxima eficiencia y eficacia a la organización<sup>2</sup>.

El enfoque actual de los recursos humanos implica dejar de lado todos aquellos planteamientos clásicos según los cuales se habla de funciones de personal aisladas

entre sí, para adoptar una visión integrada en la gestión de recursos humanos. Cita Todo esto implica que aspectos como la formación, la selección de personal, las relaciones laborales, las políticas sociales, la evaluación del personal o los sistemas de retribución estén estrechamente relacionados entre sí, incluyéndose también como parte de una misma planificación con la que se intenta responder a las finalidades estratégicas y objetivos de la organización.



Fuente Alles, Martha.

Otro cambio importante en lo que concierne a la nueva concepción de los recursos humanos es el concepto de competencias, un concepto que ha cambiado de forma significativa durante los últimos tiempos. En un primer momento este concepto aludía a la definición de los puestos de trabajo de la empresa para poder identificar los rasgos de las personas que deberían cubrirlos para tener la certeza de que esa persona era óptima para cubrir ese puesto de trabajo. Al competencias, no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y de los comportamientos de las personas que realizan con eficiencia y eficacia las tareas propias del puesto. Por lo que, como dice Mitrani, "para tener en cuenta las competencias implica atender a los rasgos psicológicos de las personas pero también a los comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades." (Mitrani, 1992).

Partiendo de que hay que tener en cuenta todos estos aspectos, han surgido nuevos desafíos, como bien señala por Javier Gil Flores<sup>2</sup>, en este campo que las perspectivas tradicionales de evaluación no siempre logran resolver. El reto se sitúa en el hecho de que ya no es suficiente realizar solamente test psicológicos para saber si la persona que estamos entrevistado será eficiente realizando el trabajo, si no que será necesario aplicar otras técnicas que tomen en consideración la experiencia laboral y en los comportamientos que esta persona presenta mientras está desempeñando un puesto de trabajo.

Optar por la opción de las competencias como base de los recursos humanos trae consigo una serie de ventajas. Tal como señala Pereda y Berrocal (2004), las ventajas más destacables de utilizar los modelos de competencias en la evaluación del desempeño de la gestión empresarial se desarrollan en cuatro dimensiones. En la dimensión de la comunicación, evaluar por competencias permite la utilización de un lenguaje estándar, al alcance de todos los miembros de la organización. También Berrocal (2004) señala como en la dimensión productiva, lo esencial es focalizar los esfuerzos que realizan las personas y dirigirlos a la obtención de resultados y la dimensión de la evaluación del comportamiento, aproxima una predicción del comportamiento futuro de las personas para poder evaluar como van a afectar estos comportamientos a los resultados y también facilita la obtención comparativa entre las exigencias que requiere el puesto de trabajo y las competencias que tienen las personas.

Los desafíos de la sociedad actual en el mundo laboral, junto con la globalización, que también influye de manera notable en estos desafíos, hace que la aplicación de metodologías y técnicas científicas como la evaluación del desempeño, constituya una función esencial que de una u otra manera debe de efectuarse en toda la organización. Así pues, se nos presenta el reto de evaluar, medir y determinar qué factores, competencias y capacidades laborales son las más idóneas para el puesto de trabajo que se vaya a desempeñar.

---

<sup>2</sup> Javier Gil Flores (La evaluación de competencias laborales, 2007).

En este contexto y con este sentido me propongo a abordar el tema de la evaluación del desempeño por competencias como herramienta e instrumento para demostrar que con su utilización las organizaciones pueden convertirse en organizaciones más humanas y adecuadas. Analizar y diagnosticar que factores intervienen en los procesos de evaluación del desempeño puede contribuir a lograr que las organizaciones que surjan nuevas se construyan de forma saludable. Todo ello con el fin de demostrar también que ambas partes, trabajadores y organización, resultan beneficiarias y enriquecidas con la aplicación de este método.

### **3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **3.1 Nociones generales sobre la evaluación del desempeño**

A continuación, nos vamos a centrar en la entender un poco más qué es la evaluación del desempeño como parte de esta gestión integrada de la función de los Recursos Humanos y por ser también objeto de estudio de este trabajo.

A principios de los años ochenta se empezó a emplear en España el término de evaluación del desempeño, y hoy en día forma una parte esencial en la gestión de personas, tanto a nivel de empresa pública como privada. No fue hasta los años noventa cuando el concepto de competencia se aplica a los programas de evaluación del desempeño.

Tal como señala Diana Gloria Lavanda<sup>3</sup> el concepto de evaluación del desempeño comenzó a utilizarse de una forma limitada: se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del trabajador. Desde este momento, su contenido y significado han ido evolucionando al mismo ritmo que lo hacía la gestión de los recursos humanos y concretamente se ha ido produciendo un cambio significativo en el modo en que se considera a las personas dentro de las organizaciones, pasando a ser hoy un enfoque hacia las personas. En este sentido, cabe destacar también su importancia clave en el desarrollo de las organizaciones por que gracias a la evaluación del desempeño, no solo se mide el grado de productividad que puede llegar a ser una persona, si no también el grado de satisfacción que tiene esta persona. Así pues, si conseguimos que las personas que trabajan en la organización estén satisfechas y motivadas con su trabajo, serán más productivas y

crearán un clima laboral saludable. Y si son más productivas, la empresa aumentara sus beneficios.

Existen muchos términos para referirse a la evaluación del desempeño como puede ser *análisis del desempeño*, *valoración del desempeño*, *valoración de la efectividad* y *valoración de méritos propios*. En este estudio he utilizado el término *evaluación del desempeño*, porque es el más utilizado en la bibliografía científica. Así como existen diferentes formas de denominar la evaluación del desempeño, también existen muchas formas de definirla y por ello, en este trabajo de investigación indagaremos en los trabajos de diferentes autores que explican qué es el desempeño y sus relaciones con otros conceptos como el de rendimiento y productividad. .

Si entendemos que el desempeño no solo es el resultado final del trabajo del empleado sino el proceso o modo en el que éste se realiza. La evaluación del desempeño mide por tanto no solo el resultado objetivo del trabajo realizado sino las diferentes fases, el desarrollo progresivo de la aplicación de las competencias y las transformaciones positivas que se desarrollan en este transcurso. No es por tanto una evaluación sincrónica sino diacrónica.

*“(…) es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva ( hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales” Puchol (2007:301):*

Otros autores utilizan un concepto de evaluación del desempeño más restrictivo. Es el caso de M<sup>o</sup> del Carmen De la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina (2013) que lo definen del siguiente modo:

*“(…) proceso formal y sistemático para identificar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de los recursos humanos en las organizaciones, con la finalidad de ver si el trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”*

En este mismo sentido también Martha Alles se centra más en el resultado que en el proceso. La evaluación del desempeño, tal como indica Alles, (2000) se define herramienta de gestión de los Recursos Humanos, para gerenciar, dirigir y supervisar a los empleado. Así mismo, también recoge información sobre la actuación de éstos,

---

<sup>3</sup> Diana Gloria Lavanda (Evaluación del desempeño, 2014).



la compara con los factores establecidos previamente y determina cual ha sido la contribución del empleado en los objetivos organizacionales.

La evaluación esta dirigida a medir el éxito de una organización y el cumplimiento de los objetivos predeterminados, en este sentido autores como Robbins, Steven, Coulter (2013) focalizan sus análisis en el proceso en la medición sistematica de objetivos, metas y actividades realizadas con éxito. Literamente definen la evaluación del desempeño de este modo:

“(...)proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización, individuo o proceso en el logro de sus actividades y objetivos laborales. Mayormente, a nivel organizacional la medición del desempeño laboral nos facilita una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.”

Para concluir este punto me gustaría hacer una pequeña reflexión. Estaría bien repensar los conceptos de evaluación del desempeño y rendimiento y valorar si la evaluación del desempeño es un modo encubierto de presionar a los trabajadores para que mejoren su productividad o si realmente va dirigido a la mejora del sistema empresarial y a la mejora del clima laboral, la salud física y psíquica de los trabajadores.

### **3.2 Métodos de la evaluación del desempeño.**

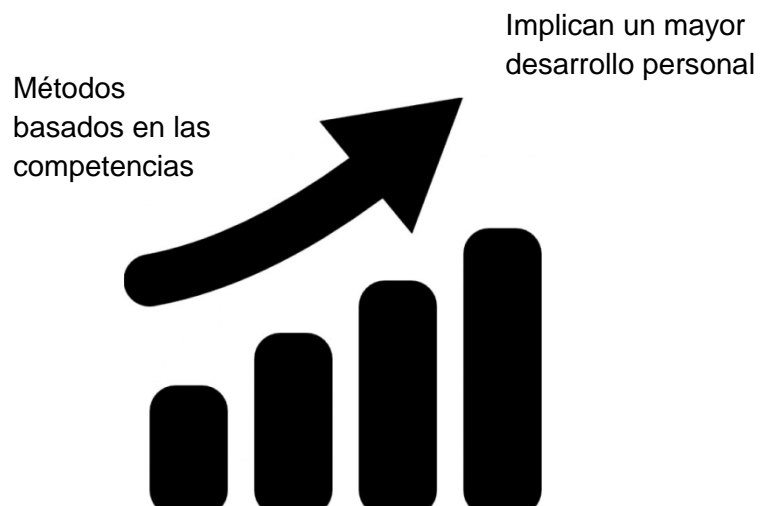
La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no sólo entre organizaciones sino también entre los departamentos que lo integran, ya que cada empresa tiene su política de trabajo y cada empresa puede desarrollar diferentes técnicas para medir el comportamiento de sus empleados. Esto ocurre también a nivel interno de la empresa, en cada área de trabajo se llevan a cabo diferentes tareas y como consecuencia, la definición de objetivos y habilidades variarán de un puesto a otro.

Este estudio tiene como propósito específico referirse a la evaluación del desempeño por competencias. No obstante, haremos referencia a algunos otros métodos de evaluación existentes para poder tener una mejor visualización del campo que estamos tratando

Hay varios métodos de evaluación del desempeño, los cuales presentan ventajas y desventajas y cada uno de ellos se adecua mejor a unos puestos de trabajo y no a otros. También pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño y también estructurar cada uno de éstos en método diferente. Es decir, podemos adecuar los métodos de evaluación en función de lo que vayamos a evaluar.

Los métodos de evaluación del desempeño según Martha Alles (2005), se clasifican de acuerdo a aquello que miden: **competencias**, **características** o **resultados**. Aunque estos métodos pueden combinarse.

Los métodos basados en competencias brindan a los empleados información enfocada a la acción, por lo que son más eficaces en el desarrollo de las personas. Los métodos basados en las características son los más utilizados pero a su vez, son los más subjetivos. Y los métodos de evaluación basados en el enfoque de resultados es también popular por que se caracteriza de en focalizar las retribuciones mensuales en función de los resultados obtenidos.



Fuente, Elaboración propia

Veamos más detenidamente estos tres tipos de métodos de evaluación del desempeño explicados por Martha Alles (2005). La autora define los métodos basados en el comportamiento como todos aquellos comportamientos que permiten observar y alertar al observador sobre el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y si éste se aleja demasiado de los parámetros que se han establecido anteriormente en la definición del puesto de trabajo. Estos métodos son utilizados mayormente para

poder describir de una forma clara y específica el comportamiento que se deben de desarrollar en cada uno de los puestos de trabajo y cuales no se deben de desarrollar. Señala también que los métodos pueden ser una vía efectiva para realizar una reatoolimentación efectiva del desarrollo del empleado dentro de la organización.

Dentro de los métodos basados en el comportamiento Martha Alles (2005) define tres variantes. La primera, **método de incidente crítico** permite evaluar el comportamiento tomando como criterios el éxito o el fracaso del evaluado en alguna parte de sus actividades. Hay que destacar que es un método ventajoso debido a que es un método que resulta más fácil para que el empleado realice su autoevaluación y desarrollo. Por ejemplo, un trabajador desempeña bien sus tareas pero no introduce bien los datos dentro del sistema operativo de la empresa, por lo tanto, este sistema será capaz de descubrir que el fallo que realiza el trabajador no es el material que recibe si no que, al no realizar de forma correcta la introducción de datos dentro del sistema operativo, no le llegan los productos adecuados y no puede realizar el trabajo bien pese a que esa persona sí sabe desempeñarlo. El segundo, que Martha Alles (2005) define como **escala fundamentada para la medición del comportamiento** consiste básicamente en la realización de diferentes escalas verticales, una para cada dimensión del desempeño laboral tanto cuantitativa como cualitativa. Es decir, se establecerán diferentes niveles de comportamiento asociado a una recompensa variable que puede ser monetaria o no. El tercer tipo de método basado en el comportamiento es la escala de observación del comportamiento y ésta mide la frecuencia observada de una conducta. Esta escala debe de estar diseñada para medir la frecuencia con la que se observa cada una de las conductas con el fin de facilitar la transmisión de los resultados de la evaluación al trabajador. Por ejemplo, el resultado va a ser numérico por lo que, de forma gráfica, se puede realizar de 0 a 3,4 en color rojo, del 3,5 a 4 de color verde y de 4 a 7 en color amarillo. Esto significará que, si un trabajador obtiene entre 0 – 3,4 querrá decir que no ha superado la evaluación, si obtiene entre 3'5 – 4 vendrá a decir que el trabajador sí ha pasado la evaluación y por último, si ha sacado entre 4 y 7 siginificará que el trabajador sobre sale de la media del desempeño en su puesto de trabajo. Es decir, tiene un comportamiento notable y destacable.

En segundo lugar, Martha Alles (2005) conceptualiza los **métodos de evaluación basados en las características**

*“(...) diseñado y pensado para medir hasta qué punto un empleado posee diferentes características como por ejemplo, qué nivel de creatividad, liderazgo, capacidad de adaptabilidad a nuevas situaciones puede tener una persona y que a la empresa a corto plazo o a largo plazo le interesa que posea estas características.”*

Siendo cierto que el nivel y las características que se evalúen variarán en función de la organización y también del puesto que se vaya a desempeñar, se trata de un método que brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de comprender y de aplicar y también posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación. Una contrapartida que tiene, según Martha Alles, es que no permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.

Dentro de éste la autora discrimina cuatro subcategorías. Primeramente las *escalas gráficas de clasificación* donde cada característica a evaluar es representada por una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleador tiene estas características. También encontramos las *escalas mixtas*, como su nombre indica son escalas y bastante similares a las anteriores mencionadas pero estas poseen descripciones específicas para cada característica. Como señala Martha Alles, superior, promedio e inferior. Le sigue la *distribución forzada* que consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual, donde el evaluador debe escoger entre las frases. Hay que recalcar que la naturaleza de las frases puede variar mucho.

Pese a estar dentro de un método importante como es el método de evaluación basados en las características presenta bastantes desventajas, una de ellas es que su elaboración e implantación son complejas así como también, es un método comparativo por lo que puede llevar a discriminación de los empleados y también presenta resultados bastante globales. Por todas estas controversias se puede decir que no es un método muy utilizado.

Por último, dentro de los métodos basados en las características está el *método de formas narrativas* y en éste se requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa y debe ser realizado con la mayor precisión posible. Cuantos más detalles mejor.

Por último están los **métodos de evaluación basados en resultados**, que se consideran una manera sistemática de evaluar la extensión que tiene el programa para lograr todos sus propósitos. Es decir, evalúa los logros de los empleados y los resultados que obtienen en su trabajo. Martha Alles asegura que hay quienes afirman que éste método es un método más objetivo que otros y que otorga una mayor autoridad a los empleados y otros que afirman y sostienen que no es una investigación formal, sugiere causa y efecto y muestra contribución y no atribución. Dentro de los métodos de evaluación basados en resultados también encontramos submétodos, en concreto, dos. El primero, *mediciones de productividad* trata de alinear a los empleados con los objetivos organizacionales. Pueden verse afectados por factores externos como por ejemplo, la escasez de materias primas y reseción en el mercado. El segundo, *administración por objetivos* es bastante parecido a las mediciones de productividad con la diferencia que los objetivos son acordados entre el trabajador y el jefe o director de área. Por ejemplo, entra un comercial nuevo a la empresa y éste acuerda con el director comercial y el gerente los objetivos trimestrales y anuales que debe de conseguir.

Diferentes autoras y autores indican que no se puede determinar el método más adecuado de forma generica. Como bien he dicho anteriormente, todo dependerá de cómo sea la empresa y dentro de la empresa, cada área de trabajo necesitará evaluar unas cosas u otras. Pues debemos adecuar los métodos de evaluación a nuestras necesidades.

En el siguiente cuadro os muestro las ventajas y desventajas que tiene la aplicación de los diferentes métodos de la evaluación del desempeño para corroborar así que no hay un método más adecuado que otro

Métodos	Ventajas	Desventajas
<b>Métodos de características</b>	Diseño fácil y rápido y, por lo tanto, menor coste. Fáciles de utilizar	No son muy útiles para dar resultados a los empleados y el margen de error es grande.
<b>Métodos de comportamiento</b>	Se pueden definir estándares de desempeño que pueden ser fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son fáciles para hacer la evaluación	Mucho tiempo de realización por lo que supone un gran coste.
<b>Método de resultados</b>	Subjetivas pero bastante aceptadas. Fomentan los objetivos corporativos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque a c/p

Fuente Alles, Martha

### **3.3 Relación de las evaluaciones con la administración de carrera, los planes de promoción interna y refuerzo del contrato psicológico.**

En este punto me propogo a abordar de forma clara y concisa la relación que tienen las evaluaciones del desempeño con la administración de carrera, los planes de promoción y el refuerzo del contrato psicológico. Para ello necesitamos saber cuál es el significado de administración de carrera, los planes de promoción y el refuerzo del contrato psicológico. Así como también señalar ventajas y desventajas que presenten y las herramientas que se necesitan para llevarlos a cabo.

La administración de carrera según el autor Douglas Parets de su artículo Plan de carrera<sup>4</sup>:

*“Un plan de carrera es uno de los beneficios que las empresas ofrecen a sus empleados en forma de proyecto de formación y capacitación, de forma que los empleados puedan superarse y crecer dentro de la empresa a la vez que las empresas se benefician de este crecimiento.”*

Siguiendo este autor, las ventajas de emplear un plan de carrera vienen de dos vertientes. Por un lado, por parte del empleado, el plan de carrera le ofrece la posibilidad de poder obtener una mejor formación dentro de la organización y que esta formación sea la herramienta para ascender y crecer dentro de la misma. Recalca Douglas, es una herramienta que mejora la satisfacción del empleado. Y en mi opinión, también motiva al trabajador. Por otro lado, la empresa obtiene unos empleados más formados y más competentes haciendo que los procesos sean de mayor calidad y eficiencia.

En cuanto a las herramientas para poder realizar una administración de carrera, como así expone Douglas Parets son entre otros realizar una evaluación del desempeño, puntos fuertes y puntos a mejorar y la definición del puesto a desempeñar.

El concepto de planes de promoción interna es definido por Susana Chamarro<sup>5</sup> :

*“La promoción interna podríamos definirla como la invitación a la plantilla a presentarse a los procesos de selección de la organización. Cuando una organización tiene vacantes puede intentar reclutar y seleccionar trabajadores de forma externa, puede priorizar que accedan a dicha vacante trabajadores que se hallan ya en la plantilla u optar por combinar esta selección interna y externa.”*

Partiendo de la base de esta definición considero importante señalar los beneficios que los planes de promoción interna suponen para la organización. Se pueden destacar varios como que la implantación de un plan de promoción a uno o varios empleados mejora el talento de la empresa así como también mejorar el clima laboral, fideliza a los trabajadores que quiere decir que éstos no valorarán solamente los aspectos económicos de su puesto de trabajo si no que también valorarán cosas como el buen clima laboral y los beneficios sociales. Otra de las ventajas sobre la implantación de los planes de promoción puede ser la disminución de la rotación de empleados, disminuir el índice de absentismo y aumenta el compromiso de los trabajadores.

Para poder implantar los planes de promoción interna es necesario tener en cuenta cuándo podemos aplicar la promoción interna y para tomar esta decisión deberemos considerar, según Susana Chamarro, el inventario de talento de la organización y con ello, conocer las competencias de los trabajadores y tener una planificación clara y detallada de las necesidades actuales y futuras de los puestos de trabajo.

---

<sup>4</sup> Douglas Parets (Plan de carrera profesional).

<sup>5</sup> Susana Chamarro (5 claves para hacer un buen proyecto de promoción interna).

El contrato psicológico es definido por Jesús Gómez, (2005)<sup>6</sup> como el contrato verbal que requiere confianza mutua y que permite albergar todos los beneficios que ambas partes esperan y que debe renovarse periódicamente. En este sentido, Jennifer Amozorrutia(2011)<sup>7</sup> dice:

*“El contrato psicológico se basa en la realización de promesas, en el ofrecimiento de retribuciones a cambio del compromiso de cumplir las obligaciones entre las partes.”.*

Siguiendo con los argumentos de esta autora es importante destacar que el contrato psicológico puede suponer para el colaborador es que se sienta más comprometido y tenga un mejor desempeño laboral. Si su contrato psicológico es correcto puede llevarle a oportunidades de carrera y también fomentará la fidelidad ya que será poco probable que cambie de empleo debido a que si su contrato psicológico es respetado y positivo, el empleado estará satisfecho y motivado trabajando en esa organización.

Considero que para elaborar el contrato psicológico, se le deberá realizar al trabajador una evaluación inicial como pueden ser los test de Thomas(x), para poder valorar qué carácter y perfil de personalidad tiene el trabajador. Es evidente que que se le hará de igual forma un contrato psicológico a una persona que sufra timidez y que necesite superarla en un departamento comercial a otra con diferente carácter, aptitudes y puesto de trabajo aunque dentro de un mismo departamento, por supuesto, varían las características, las capacidades y las habilidades de las personas.

Para concluir este punto decir que las evaluaciones están estrechamente relacionadas con los planes de carrera, la promoción interna y el contrato psicológico debido a que los planes de carrera, promoción interna y los contratos psicológicos necesitan determinar las necesidades que se precisa en ese puesto de trabajo a corto como a largo plazo y permiten saber también las habilidades técnicas/teóricas y prácticas y las habilidades innatas de la persona y las habilidades y capacidades que tiene y que puede llegar a desarrollar.

---

<sup>6</sup> Jesús Gómez (El salario emocional y el contrato psicológico, 2005).

<sup>7</sup> Jennifer Amozorrutia (La importancia del contrato psicológico en los colaboradores, 2011).



También añadir que entre los planes de carrera, la promoción interna y el contrato psicológico también hay relación y es que se pueden aplicar las tres al mismo tiempo, dos o una o incluso una lleva a la otra y la otra a la siguiente. Decir también que el departamento de Recursos Humanos es meramente un Coach en este proceso. Será el jefe o director del departamento y la persona evaluada quienes tendrán un mayor peso en esta decisión.

### **3.4 Beneficios y problemas más comunes.**

Como en todos los métodos, existen beneficios y problemas y la evaluación del desempeño no es una excepción. Según Juan Carlos Barceló<sup>8</sup> las ventajas de aplicar un sistema de evaluación del desempeño son: hay una mejora continua en el desarrollo del desempeño, políticas de compensación, esto quiere decir que las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas a determinar quienes deben recibir compensaciones por su trabajo. Como ya hemos dicho anteriormente, las compensaciones pueden ser monetarias o pueden expresarse en forma de beneficio social. Otro beneficio para Juan Carlos Barceló<sup>8</sup> sería la retroalimentación del evaluado y puede guiar a su vez, como las políticas de compensación, a que el superior decida qué hacer con el empleado y si decide recompensarle cómo lo va a hacer y de qué manera. Recordemos también, que se pueden establecer planes de carrera.

Por otra parte, en la evaluación del desempeño también se pueden ver reflejados factores externos como por ejemplo, un trabajador o una trabajadora tiene problemas fiscales en tema de divorcio y eso hace que no desempeñe bien su trabajo porque no se puede concentrar pensando en ese tema. Pues en ese caso, mediante las entrevistas, que se verá con más detalle en el apartado 5.1 de este trabajo el entrevistador puede abordar este tema y ayudar en todo lo que pueda al evaluado. Consiguiendo así que el trabajador no esté tan preocupado, esté más contento, aumente el buen clima laboral y sea más eficiente y productivo.

Por otro lado, Martha Alles (Desempeño por competencias pag.29, 2005) nos propone en su libro las desventajas más comunes que presenta la aplicación de la evaluación del desempeño como son la carencia de normas, criterios subjetivos o poco realistas, falta de acuerdo entre evaluado y evaluador a la hora de hacer la entrevista y ya se tengan los resultados, errores del evaluador, una mala retroalimentación y comunicaciones negativas

---

<sup>8</sup>Juan Carlos Barceló (La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH,2017).

## **4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

Para la realización de este trabajo académico he aportado información y conocimientos sobre la evaluación del desempeño por competencias que he adquirido durante mi estancia profesional en la empresa XYC. A través de esta experiencia de aproximadamente un año y tres meses realizando prácticas profesionales en el departamento de Recursos Humanos donde he realizado, entre otras cosas, tareas de reclutamiento, selección y he formado parte del proceso de evaluación del desempeño por competencias. He querido reflejar en esta tesis el modelo de evaluación del desempeño por competencias que desempeña esta empresa, aportando, por ejemplo, el diccionario de competencias, los niveles de competencias y la plantilla de evaluación.

### **4.1 Definición, concepto y niveles de competencia.**

Diversos autores han aportado contenidos importantes a la definición y a la exactitud del concepto de competencia ya que ocurre igual que en la evaluación del desempeño. Son conceptos que se pueden enfocar de diversas maneras, introduciendo matices que pueden llevar a confusión. Por lo que vamos a ver diferentes definiciones científicas para aclarar conceptos y evitar ambigüedades. .

Según Montmollín (1984: 122) las competencias son un conjunto estabilizados de saberes, conductas tipo, procedimientos estándar y tipos de razonamiento, que pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje. Queriendo decir que todas las personas tenemos una serie de competencias pero cada persona las tiene a diferente nivel y que forma parte de su vida laboral y social. Interesa especialmente el concepto de “saberes” y también el hecho de que se trata de aprendizajes automatizados que no es necesario reaprender. Son en definitiva capacidades adquiridas.

Otros autores, sin embargo, como es el caso de Pereda (2011) emplea una definición es bastante reciente y se está utilizando bastante. Éste define la competencia como el conjunto de comportamientos que son observables y que se relacionan directamente con un determinado desempeño. Destacamos como para él, los “saberes” en el sentido de “capacidades adquiridas” no son tan relevantes como los “comportamientos”. Atendiendo a la definición que da Pereda sobre las competencias podemos destacar que lo más importante son aquellos comportamientos que podemos observar ya que pueden estar relacionados no con una sola competencia sino con varias.

Alles (2000, pag.59) citando a Spencer y Spencer dice que una competencia añade otro matiz importante en el sentido que dando por supuesto que se trata de “saberes y capacidades” que estructuran “comportamientos” incluye el impacto que tiene en la mejora del desempeño, Así indica que una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en su trabajo o situación.

Por otro lado, Ginisty, 1997: 17) la define como:

*“La competencia está en el encadenamiento de los conocimientos y los saberes-hacer o en la utilización de los recursos del ambiente, no en los saberes en sí mismos.”.*

Así pues, en ese mismo sentido, el autor Bunk en el año 1994 explica qué es una competencia como el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar en el entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994)

Y por último, atendiendo a la definición dada por Spencer y Spencer (1993, pág.122):

*“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.”.*

Como breve reflexión sobre el concepto de competencia y para generar una visión global de lo que es la definición de competencias, viendo el conjunto de definiciones antes expuestas se puede decir que todas coinciden con lo mismo, coinciden en que es el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que tiene una persona para desempeñar un puesto de trabajo. Entonces, la evaluación del desempeño por competencias será la evaluación de las destrezas, conocimientos y aptitudes de una persona en un determinado puesto de trabajo. Por supuesto, estas competencias deberán ser definidas con anterioridad y por lo que se deberán poseer ya que se han determinado con el criterio de que si se poseen se realizarán de forma exitosa las tareas a desempeñar en el puesto de trabajo.

Por lo que respecta a los niveles de competencias, no existe ningún número estipulado para aplicar los niveles. Yo voy a utilizar en este estudio cinco que son los que se emplean en la empresa XYC<sup>1</sup>:

1 Inadecuado	. No alcanza el mínimo grado de competencia para realizar el trabajo.
2 Mejorable.	. Es un nivel mínimamente adaptable de trabajo. Es el mínimo punto que debe alcanzar un empleado. De lo contrario, no se le consideraría competente para el puesto.
3 Bien.	Es el mínimo necesario para el puesto desempeñado.
4 Notable..	Por sobre el estándar
5 Excelente	. Este nivel está por encima del promedio de desempeño.

Y también, existen muchas formas de clasificar las competencias pero yo voy a citar y explicar la clasificación de competencias que realiza Specer y Specer. He elegido a este autor por que me parece que lo hace de una forma bastante clara y sencilla a la vez y también por que lo he leído del libro de Martha Alles (2005) y me parece que ella también lo explica de forma clara y sencilla.

Bien, Spcencer y Spencer en el libro de Martha Alles (Evaluación del desempeño, 2005), las competencias más importantes son cinco.

La primera es la **motivación** y la define Martha como:

*“Los intereses que una persona considera o desea conscientemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos y los alenan de otros”. (Martha Alles, 2005: pag. 79)*

Un claro ejemplo de motivación sería que las personas motivadas se establecen metas, tienen ganas por seguir aprendiendo, tienen inquietudes, se retroalimentan constantemente y se auto imponen retos para superarse.

La segunda competencia importante son las **características**:

*“Característcas físicas y respuestas conscientes a situaciones o información”. (Martha Alles, 2005)*

Como ejemplo a esta definición podríamos decir que un comercial necesita como respuestas conscientes las habilidades sociales. Es decir, si es una persona que se adapta fácilmente a las situaciones cambiantes y para poner un ejemplo claro decir que está delante del ordenador y de repente llegas tú por ejemplo y les dices que abajo les está esperando un cliente y que le tiene que atender enseguida. Pues esa persona en este caso deberá tener respuestas conscientes a las situaciones de cambio de situación y habilidades sociales para que el cliente no perciba que te ha pillado de improviso y no le puedes vender el producto o que no sabes realmente que le estás vendiendo. Otro ejemplo claro pueden ser el de los bomberos, éstos tienen como respuestas conscientes y características físicas. No reaccionarán ellos de la misma forma que alguien que no está acostumbrado a hacer deporte o que no tiene ese nivel de fuerza y destreza física.

La tercera característica importante para Specer y Specner y que cita Martha Alles en su libro es el **autoconcepto**, el *concepto* uno mismo y son todas aquellas percepciones y valores que tenemos de nosotros mismos.

Un ejemplo claro, las personas que no confían en ellas no serán capaces de realizar muchas tareas como por ejemplo, todas aquellas que sean de cara al público o todas aquellas que requieran un mínimo grado de responsabilidad por que estarán todo el tiempo dudando de lo que hacen, de cómo lo van a hacer, de cómo lo están haciendo y si los demás le van a decir algo por no estar correcto, es decir, miedo a equivocarse. Por el contrario, las personas que creen en sí mismas y creen en ellas, serán capaces de lograr muchas más cosas y desenvolverse en más situaciones. No quiere decir que la persona que crea en ella es mejor que la que no pero si que llegará más lejos por que como siempre digo ¡Querer y creer es poder!

Por lo que respecta a los valores que tienen inculcado una persona se ve claramente en la religión. Cada vez pasa menos gracias a la globalización pero aún sigue pasando que muchas personas de religión musulmana tengan dificultades a la hora de relacionarse con un trato cordial con un o una compañera de trabajo del sexo opuesto y eso puede dificultar el buen desempeño laboral de la persona.

La cuarta competencia en la obra se ve reflejada que es la **habilidad como la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental**" (Martha Alles, 2005)

Como ejemplo diremos que es la capacidad que tiene un enfermero de encontrar la vena para pinchar a la primera. Este concepto me recuerda a un juego que hay de operaciones donde los participantes tienen que ir sacando diferentes partes del cuerpo como el corazón y un hueso con unas pinzas sin tocar los bordes. Pues esta

competencia viene a referir eso, la capacidad de una persona para desempeñar una tarea que puede ser física, en el caso de un futbolista sería la capacidad de correr sin parar sin cansarse para meter gol y la mental de un cirujano. E incluso la conuinación de ambas, por que en el juego citado como ejemplo se necesitan destrezas mentales como la concentración y destrezas físicas como el pulso.

Y el *conocimiento* sería la quinta competencias que nos faltaría para completar la enumeración de las cinco competencias para Spencer y Spencer y que Martha Alles ha citado en su obra.

*“La información que una persona posee sobre áreas específicas”* ( Martha Alles, Evaluación del desempeño, 2005)

A modo de ejemplo, no es lo mismo una persona que ha estudiado ingeniería informática o modulos relacionados con la informática y la tecnología que yo que he estudiado Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Yo tengo conocimientos de informática pero no realizaría de forma óptima y eficaz el trabajo de informática en una empresa, impartiendo clases de informática o montando y desmontando ordenadores. A eso se viene a referir la competencia denominada conocimiento a que cuantos más conocimientos sabes relacionados con el trabajo que desempeñas mejor serás desempeñando el trabajo.

Así mismo, Spencer y Spencer introducen también el llamado “Modelo del Iceberg” donde de una forma muy gráfica se muestran las dos clases de competencias. Por un lado, las competencias más fáciles de ver, de detectar y por lo tanto, de desarrollar y por otro lado, las más difíciles de ver y como consecuencia, más difíciles de desarrollar.

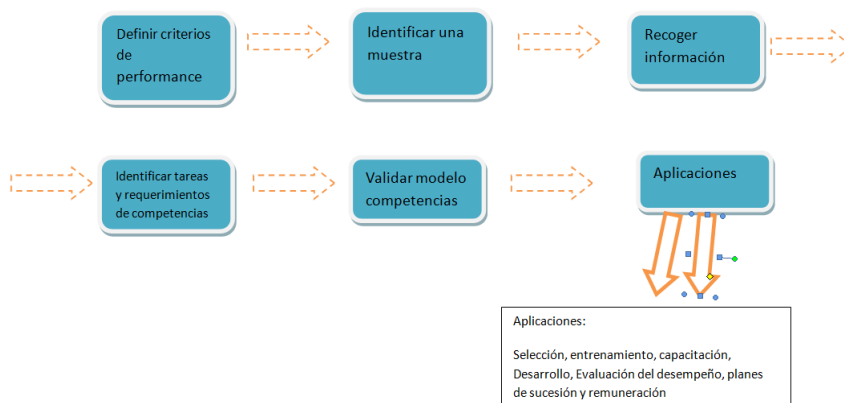


Spencer & Spencer, 1993 Gráfico.

## 4.2. Competencias: criterios y componentes.

Basándonos en Martha Alles (,2005), los principales pasos y los necesarios para definir con una mayor precisión y exactitud las competencias son entre otros, la *definición de criterios de desempeño*, claro está que si no se define aquello que se va a evaluar no podremos realizar una evaluación, otro paso, *identificar una muestra*, *recoger información*, esto quiere decir que para saber que se va a evaluar deberemos saber en que consiste para poder saber qué es lo más importante para evaluar. También *identificar las tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo*, dando lugar a la definición de las competencias. *Validar el modelo de competencias*, es decir, revisar que las competencias y las definiciones de éstas se ajustan al puesto de trabajo que vamos a evaluar y para ello, el departamento de Recursos Humanos necesitará la ayuda de los mandos intermedios, directores de área y gerentes en el caso de que estén en contacto directo con un departamento. Y por último, *aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos*, es decir, aplicarlo a determinados ámbitos como la selección, la evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación de los evaluadores y realizar un esquema de beneficios sociales, un esquema de remuneración o ambas cosas.

En el siguiente gráfico, extraído de la misma fuente, se ve claramente y de forma gráfica lo explicado.



Alles, Martha 2005. Gráfico

Conforme a la teoría de Pereda y Berrocal (1999), para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos que se requieren en el puesto de trabajo o diciendolo de otra manera, los comportamientos que se han diseñado para desempeñar esa labor, las competencias necesitan estar compuestas de los siguientes componentes:

- Saber: Hace referencia a todos los conocimientos teóricos, datos, conceptos, información y capacitación constante. Orientados a la ejecución de las tareas y orientados también a las relaciones interpersonales
- El saber hacer: Es la capacidad que se tiene para llevar a cabo una tarea aplicando los conocimientos que se han adquirido previamente. En este componente interactúan entre sí aspectos como las habilidades sociales y técnicas y las habilidades cognitivas. Se puede referir también a lo esperado.
- El querer hacer: Lo conforman el conjunto de actitudes y valores que quían el comportamiento. Son los encargados del grado en que una persona quiere realizar unas tareas o prefiere realizar unas y no otras. Pueden tratarse de actitudes internas como por ejemplo la motivación y actitudes externas como pueden ser los días libres.
- El poder hacer: Es todo lo que engloba a las características personales. Son considerados factores situacionales. El grado de el poder hacer también dependerá de los recursos disponibles para realizar lo que se quiere hacer.
- El saber estar: Principalmente características emocionales incluso nos podemos referir en este saber a la inteligencia emocional y está estrechamente relacionada con la comunicación y la cooperación con los equipos de trabajo.



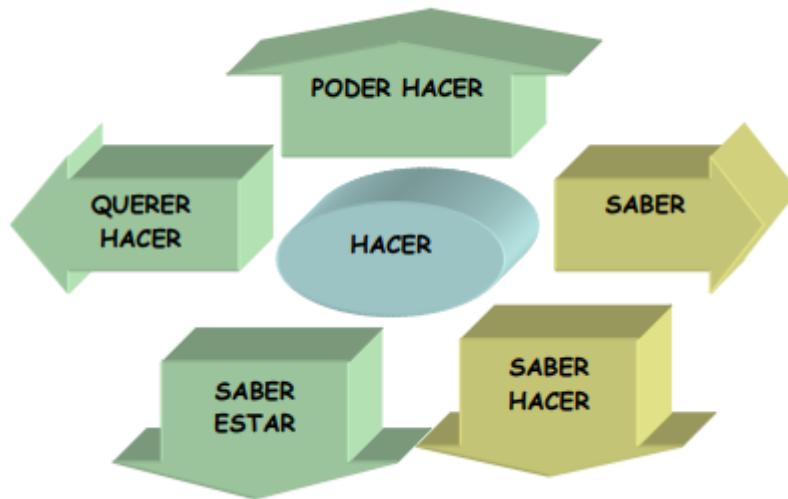


Figura nº3 : Componentes de las competencias  
(Pereda y Berrocal, 1999)

Una vez vistos estos componentes podremos llegar a comprender otras definiciones dadas de otros autores sobre las competencias:

“Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer” (Mertens, 1997)

“Un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinado y movilizandando recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado ( producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente” ( Le Boterf, 2000)

Para dar como concluido este apartado, podemos decir que las competencias con sus componentes son “comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”. Claude Levy Leboyer (1997) Aunque no es del todo contexto de este apartado pero si que tiene relación indirecta, me gustaría añadir que esta misma autora hace una pequeña reflexión acerca de la poca claredad que existe actualmente sobre el concepto de competencia. Diciendo así “ a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según las personas

que lo utilizan, se ha impuesto en la literatura sobre la gestión empresarial de los últimos diez años” Claude Levy Leboyer (1997)

Como ya he destacado anteriormente, es muy importante definir las competencias y elaborar un diccionario de competencias. Se realiza el diccionario de competencias con el fin de que cuando los evaluadores evalúen sepan que están evaluando porque una persona puede tener un concepto de Trabajo orientado a la calidad y otro puede tener otro concepto sobre el trabajo orientado a la calidad.

#### **4.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, GUIA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, PLANTILLA PRACTICA DE EVALUACIÓN Y CÓMO APLICAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Este diccionario de competencias se realiza hablando con los mandos intermedios y superiores para poder establecer una definición y unas características en cada una de las competencias y el número de comportamientos y el grado de efectividad en cada uno de ellos determinará el nivel de dicha competencia.

Expondré un ejemplo de diccionario de competencias. He realizado un total de catorce competencias. No hay establecido un número mínimo ni máximo de competencias, esto dependerá de lo que en la empresa se quiera evaluar.

(Ver Anexo 1)

La guía que se utiliza en la evaluación del desempeño ofrece de una forma simple y detallada cómo se debe de realizar la evaluación, la finalidad que tiene, conocer el contenido de los formularios, garantizar que se cumplan las normas establecidas por la organización y como ponderan, en este caso, las competencias. Por que por ejemplo, no va a ponderar lo mismo para un comercial la orientación al cliente que para un administrativo contable o no se requiere el mismo grado de conocimiento analítico/teórico a una persona que está en laboratorio que a otra persona que está en la sección de cargas. (Ver Anexo 2)

Una vez ya realizado el diccionario por competencias y sabiendo la importancia que cada competencia tiene en cada puesto de trabajo. Realizaremos la plantilla definitiva y práctica para que los evaluadores expongan sus valoraciones.

A modo de ejemplo de cómo se puede realizar una plantilla de evaluación del desempeño por competencias y la ponderación de cada competencia. En este ejemplo expondré la plantilla de evaluación de un peón de fábrica (Ver Anexo 3)

Debido al gran cambio que están efectuando los mercados, cada vez más globales, complejos y competitivos impactan directamente en las organizaciones, exigiendo un nivel más elevado en el desempeño de los trabajadores.

Es por ello que hay que tener en cuenta los siguientes puntos para aplicar la gestión por competencias en cada uno de los procesos llevados a cabo por el departamento de Recursos Humanos.

### 1. Análisis y descripción de puestos.

Primeramente deberemos realizar el análisis y la descripción de puestos ya que es la base de la gestión por competencias y sin realizarlo no podremos llevar a cabo de forma correcta los siguientes puntos. En éste se definen los puestos y perfiles y permite también, detectar comportamientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el trabajo de forma adecuada.

### 2. Selección

El siguiente paso será definir el perfil que se requiere para ocupar determinado puesto de trabajo por que en cada puesto se necesitarán unos conocimientos, habilidades y aptitudes. Estos conocimientos y habilidades se denominan *competencias de gestión o derivadas de las conductas*. Por ello, una correcta selección será la que tenga estos dos elementos; el perfil definido y las competencias derivadas de las conductas.

En este tipo de entrevistas es fundamental detectar mediante preguntas, comportamientos observables en relación con el pasado y que esta conducta tenga relación con la competencia que deseemos evaluar.

### 3. Evaluación de desempeño

Es el tema principal de este trabajo académico y es el medio para poder procesar, almacenar y canalizar la información necesaria para poder tomar decisiones a la hora de buscar la mejora o el incremento del desempeño en la organización. También, como ya he dicho en varias ocasiones, para evaluar si realmente la persona que está en un puesto de trabajo es apto para éste (tanto a nivel de comportamiento, de conocimiento como de habilidades) así como evaluar no solamente el desempeño actual sino también el pasado y el futuro.

#### 4. Capacitación

Es necesario tener definidas las competencias de cada puesto de trabajo para saber si los miembros que integran la organización necesitan adquirir o mejorar sus conocimientos. Se deberá implementar un proceso de capacitación para que los trabajadores que no logran desempeñar su trabajo de forma exitosa se fortalezcan y puedan conseguir desempeñarlo con éxito.

#### 5. Compensaciones

Es considerado el módulo más difícil de implementar. Compensar por competencias viene a referirse a que la organización deberá recompensar a los trabajadores de entre otras cosas, las competencias que una persona tenga en relación a su puesto y a su desempeño. Para poder llevar a cabo este proceso es imprescindible realizar la evaluación del desempeño.

Como en todas partes y en todas las cosas hay de todo al igual que a lo que respecta a la agilidad emocional, unas personas tienen más agilidad emocional que otras.

El término inteligencia emocional es acuñado por algunos como “ La habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción” también como “ la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional”

El campo de la inteligencia emocional es muy amplio pero a lo que concierne al ámbito laboral, la inteligencia emocional se define como “ La capacidad para gestionar, aceptar y comprender los propios estados generados a partir del contexto laboral así como también la capacidad de comprender y entender a los demás de forma que podamos mejorar nuestra relación con ellos a través de la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo, entre otras cosas”

## **5. PLANES FORMATIVOS Y PROGRAMAS DOCENTES A LOS EVALUADORES**

Comunicar el resultado de la evaluación es fundamental en todos los sistemas de evaluación del desempeño que utilicemos, no solo en la evaluación del desempeño por competencias. Es importante por que la persona evaluada debe de conocer que es lo que no hace de forma correcta, que aspectos debe mejorar y/o comunicarle que su trabajo está siendo llevado a cabo correctamente y este esfuerzo y buen resultado en la evaluación va a ser recompensado.

Por todo ello, en este bloque del trabajo vamos a explicar cuales son los planes formativos para formar a todas las personas que intervienen en el proceso de la evaluación del desempeño por competencias, cómo deben hacerlo, la importancia y cómo se debe establecer el plan de entrenamiento, eliminar/corregir los posibles errores que los entrevistadores pueden hacer al realizar las entrevistas y la importancia de establecer los manuales de instrucción/planes formativos.

Para ello, deberemos saber cuál es el concepto de entrevista enfocada a la evaluación del desempeño.

### **5.1 DEFINIFICIÓN DE ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Según Martha Alles “La entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación sino encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Así mismo mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de reflexión”

J. Gil (2007: 91) dice “ el desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijador por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas”

Tras leer estas dos definiciones dadas por Martha Alles y J. Gil ( 2007:91) podemos decir que la *entrevista de la evaluación del desempeño* es un proceso en el que el

entrevistador o entrevistado no sólo hacen entrega de la resolución de la evaluación si no que también es un momento de reflexión y acercamiento entre ambos. La entrevista de la evaluación del desempeño junto con las competencias y el desempeño conforman el global de la evaluación del desempeño por competencias.

## **5.2 ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA LOS EVALUADORES Y ELIMINACIÓN DE ERROR EN LAS ENTREVISTAS DE LAS EVALUACIONES.**

Cuando vayamos a llevar a cabo el plan de evaluación del desempeño se deberá de comunicar a todas las personas que integran la organización. Se deberá de comunicar cómo funciona el programa, qué utilidad tiene y cuál es la finalidad de éste. La información que se debe de transmitir deben hacer que las personas sientan una actitud positiva hacia el programa.

La parte de formación a todas las personas que intervienen en el proceso de evaluación es fundamental que todos los sujetos implicados tengan conocimiento y sepan de forma clara qué es lo que se tiene que hacer, cuándo, cómo y de qué manera. Se deben de formar a todos pero especialmente a los evaluadores para que lleven a cabo evaluaciones de una forma imparcial y objetiva.

Deberemos saber y hacer saber que la evaluación que se realizará a las personas que hemos evaluado anteriormente deberá estar focalizada en las fortalezas y en las áreas de mejora o desarrollo, sin dejar de lado los intereses de carrera del evaluado. Aunque estas entrevistas deben realizarse periódicamente aunque no se realice un cuestionario de evaluación del desempeño. Consiguiendo así un proceso más rico en información tanto para evaluar como para ayudar al evaluado y decidir qué hacer con él ( sistema de compensación por beneficios, plan de carrera, formación, prescindir de su trabajo, cambiarlo a otro puesto de trabajo que el evaluador cree que puede ser más productivo y estar más a gusto)

Dentro de la evaluación, el departamento de RRHH ,que es quien implanta el sistema de evaluación del desempeño por competencias, deberá estudiar también el grado de capacitación de los evaluadores ya que es un factor bastante importante e influirá en la forma en la que hagan la entrevista.

Para poder realizar este entrenamiento hará falta realizar un plan de entrenamiento que deberá de ser completo es decir, en él deberá estar integrado cómo se debe

evaluar y como se debe de comunicar. La evaluación siempre debe de estar orientada a la retroalimentación o feedback.

Concretamente, hay cinco puntos importantes que se deberán de formar los evaluadores. Estos aspectos importantes son:

#### 1. Objetivos de la entrevista

A simple vista parece algo obvio y que todos sabemos hacer pero la verdad es que no sabemos lo que es realmente una entrevista para evaluar la evaluación del desempeño laboral, en este caso desempeño por competencias.

Muchos evaluadores no saben como deben de comportarse ni que temas abordar a lo largo de la entrevista por eso hay que tener claro que, tratándose de una evaluación del desempeño por competencias en las entrevistas deberemos tener claro que el objetivo es el desarrollo de las personas.

#### 2. Preparación previa.

Muchas personas tienden a pensar que la experiencia va ligada al conocimiento en la realización de entrevistas sobre evaluaciones pero la realidad dista mucho de esto. Por eso no es de extrañar que a menudo los directivos o mandos intermedios con mucha experiencia piensen que ellos ya saben como realizarlo y que no necesitan una formación previa.

#### 3. Desarrollo de las habilidades de comunicación.

Por supuesto, el entrevistador debe de adquirir, si no tiene, habilidades comunicativas. Esto es muy importante ya que no todo lo que se va a decir en la entrevista es bueno y debemos utilizar las palabras adecuadas no solo para que a la persona no le sienta mal, se enfade o se ponga triste si no para que se motive. En este apartado entran en acción la inteligencia emocional y el PNL que serán muy útiles a la hora de focalizar nuestras palabras a lo que queremos transmitir y haciéndolo con la intención correcta para esperar también la reacción correcta.

Una técnica muy buena y que se puede complementar con estas dos formas de comunicar es la técnica del sandwich donde primero se dicen aspectos positivos, luego los aspectos de mejora y al final se vuelven a recalcar los aspectos buenos.

#### 4. Entrevistas de progreso

Se denominan así debido a que el evaluado y el evaluador se reúnen para evaluar el desempeño en una etapa intermedia del proceso evaluado. Esto podría ser por ejemplo a mitad de año

#### 5. Role Playing

Dentro de la formación se deberán realizar actividades de Role Playing. Esto quiere decir que se realizarán actividades donde el evaluador se pondrá en situación de realizar la entrevista. Para que el Role Playing sea efectivo deberán efectuarse diferentes casos. Por ejemplo: En el primero el resultado de la evaluación será exitosa y en el segundo el resultado de la evaluación no será exitosa, tendrá un resultado negativo.

Seguidamente nos vamos a referir a los errores en las evaluaciones. Éstos no hacen referencia únicamente a los errores que se efectúan durante las evaluaciones si no que son aquellos que también se producen antes y que afectan en el modo en que se realizan las evaluaciones. Por eso hay que tenerlos en cuenta antes y durante las entrevistas y rectificarlos antes de reunirnos con el evaluado o darnos cuenta de en el momento de que no estamos haciendo lo correcto y rectificar.

Estos errores a tener en cuenta son:

1. No definición de objetivos
2. La no existencia de relación más cercana entre el evaluado y el evaluador. Si no hay una relación más estrecha, por la parte del entrevistados no existe el grado necesario de empatía y asertividad necesarios para llevar a cabo la entrevista con éxito.
3. El entrevistador no prepara previamente la entrevista.
4. La entrevista no se realiza en un lugar cómodo y adecuado. Por ejemplo: En un sitio que hay mucho ruido
5. No plantear soluciones. Por lo tanto, no existe retroalimentación pues la evaluación del desempeño por competencias previo no habrá servido para nada.
6. Centrarse únicamente en los aspectos negativos. Se deben abordar los aspectos por los cuales el rendimiento del trabajador ha disminuido pero



también se deberán abordar aspectos positivos y fortalezas que el trabajador aporte al puesto de trabajo. Como he comentado en el punto anterior, una técnica útil es la técnica del Sandwich.

Para poder eliminar estos malos hábitos a la hora de realizar las evaluaciones deberemos tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Preparar la entrevista. La persona que va a hacer la entrevista, normalmente suele ser el mando superior o intermedio, debe de tener una serie de preguntas preparadas que le sirvan de guía y puedan ayudarle también a llevar las riendas de la conversación. El lugar en el que tendrá lugar la evaluación tiene un papel importante pues no debe realizarse en el despacho del superior si no en un lugar neutro. Por ejemplo: la sala común de reuniones. El saludo debe de ser cálido, que haga de la entrevista algo no tan formal. Y por supuesto, debe de ser un lugar tranquilo, evitando las interrupciones de todo tipo. Por ejemplo: que cada dos por tres estén entrando en la sala o que al jefe lo estén llamando por teléfono cada dos por tres.
2. La introducción de la entrevista. Esto viene a referirse al primer contacto entre el entrevistador y el entrevistado. Deberemos romper el hielo con un tema como puede ser hacer preguntas más personales “ ¿ Cómo estás? ¿ Que tal la familia? “ incluso hablando del tiempo. Toda conversación cálida, menos formal y para romper el hielo es válida. También se encuentra dentro de la introducción el comentarle al evaluado cuánto tiempo va a durar la entrevista y el método de evaluación, es decir, qué factores se han medido para evaluar su desempeño así como también el cálculo que se ha empleado y por qué.
3. Desarrollo. En esta parte deberemos explicar con más detenimiento el proceso de evaluación así como también todo lo dicho en puntos anteriores: realizar feedback, hablar sobre los puntos que hacen que el trabajador no sea todo lo productivo que se espera de él y los puntos fuertes que tiene que aportan al puesto de trabajo. El lenguaje siempre deberá ser adecuado para que el trabajador lo entienda todo de forma clara.
4. Conclusión. En esta última parte el entrevistador deberá hacerle un último repaso de todo lo comentado y una reflexión global así como también la decisión que se ha tomado con respecto al cuestionario de evaluación y durante la entrevista.

### 5.3 CAPACITACION PARA LA RETROALIMENTACION.

Antes de abordar este apartado deberemos saber el concepto de capacitación y retroalimentación.

La capacitación hace referencia al proceso llevado a cabo por una organización o por un propio departamento que integra la organización que consiste en implantar conocimientos tanto teóricos, técnicos y prácticos desarrollándolo mediante estudios, supervisión y formación. Por ello es que la capacitación ofrece la posibilidad de que los empleados se formen. Es la capacidad que tiene la organización para que sus empleados estén en continuo aprendizaje.

Por otro lado, la retroalimentación o feedbackes todo método de control de sistemas en el cual los resultados que se obtienen de una determinada actividad o tarea son introducidos de nuevo para controlar y optimizar su comportamiento y se puede implantar en cualquier tipo de proceso.

También aluden al significado de retroalimentación físicos como Rudolf Clausius con la *Teoría General de Sistemas*, Ross Ashby con la *Ley de la Variedad Requerida*, Humberto Maturana con su obra *Autopoiesis*, Niklas Luhmann con la *teoría de la sociedad* o Stafford Beer con la *Cibernética de Gestión* han aportado ideas en el campo de la organización de las empresas debido a que encuentran similitud entre los sistemas abiertos de los seres vivos y a las organizaciones. Los sistemas abiertos son aquellos que tienen un continuo cambio de energía, materia e información con el medio que les rodea.

Como sistemas abiertos que son las organizaciones su éxito depende de lo bien que se adapten a las situaciones cambiantes, es decir del grado de adaptabilidad que tengan. Este grado de adaptabilidad es gracias a la información inmediata proporcionada sobre las consecuencias que tengan en el entorno. Estos mecanismos son denominados como lo que nosotros llamamos retroalimentación.

Cuanto más exacta y rápida sea la retroalimentación mayor probabilidad tendrá el sistema de sobrevivir.

Por tanto, estudios realizados por Peter Senge en *Pensamiento Sistémico* que conforma su quinta disciplina o Chris Argyris en su estudio sobre *aprendizaje organizacional* no están completas pues necesitan un modelo de retroalimentación que permita a las organizaciones la toma de decisiones a tiempo real con el fin de corregir

errores o afirmar una tendencia positiva o saludable tomando como base principal la opinión de sus clientes.

Existen dos tipos de retroalimentación:

- Retroalimentación positiva. Asociada mayormente a los procesos de evolución, crecimiento y/o cambio.
- Retroalimentación negativa. En terminos generales, ayuda a mantener el equilibrio en el sistema.

Por lo tanto deberemos de ser capaces de, una vez finalizada la entrevista e incluso antes de realizar la entrevista, estudiar si la empresa tiene la capacidad de proporcionarle al trabajador una mejora continua. Como por ejemplo un plan de carrera o cursos de formación cada vez que entran herramientas de trabajo nueva, ya sean maquinarias como programas informáticos.

## **6. ¿CUANTO SE UTILIZA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS EN ESPAÑA?**

Cada vez son más las empresas que consideran a sus empleados como personas que hay que cuidar y tratar bien y no como meras máquinas que cuando se rompen se cambian.

La evaluación del desempeño es de un trabajador se ha convertido en un aspecto fundamental, tanto que abarca la misión, la visión y a la propia cultural organizacional de la empresa.

Concretamente, la evaluación del desempeño es una herramienta fundamental para poder valorar el capital humano. Es decir, si éste no obtiene el rendimiento adecuado saber qué es lo que ocurre para que no esté dando lo mejor de sí mismo y poder abordar una solución.

También destacar que no solo mide el grado en el que el trabajador es efectivo en su puesto de trabajo si no que también se estudian aspectos como el carácter, las habilidades personales y las relaciones con sus compañeros y superiores ya que se puede dar el caso de que un trabajador no rinda al 100% por que no se lleva bien con sus compañeros o por que tiene problemas fuera del trabajo y lo traslada al trabajo.

Aunque la implantación del sistema de evaluación del desempeño empezó a darse a conocer a mediados de los años ochenta, en las empresas en España sigue siendo su asignatura pendiente.

Según un estudio realizado por la famosa consultora de Recursos Humanos HayGroup y que se realizó en base a la encuesta realizada a 68 empresas españolas de diferentes sectores económicos que aseguran que en el año 2009, el 48% de las empresas hace más de 5 años que han implantado un SGD y el 70% de éstas han realizado cambios en el sistema de gestión del desempeño en los últimos años. En este mismo año, el 70% de las empresas aseguran que este sistema ha estado enfocado al desarrollo y a la formación y también aseguran que en un primer momento solo se aplicaba al area managment comercial y ahora lo instauran a toda la organización siendo pues en 2009 el 66% de la empresas aplican el SGD a todo el personal y por contrario esta cifra disminuye un 12% en el año 2000.

Por lo que se refiere a la medición de la SGD, es decir, a los objetivos cuantitativos y cualitativos ha aumentado significativamente siendo más del 75% de las empresas las que consideran los objetivos cuantitativos y un 97% los objetivos cualitativos (año 200).

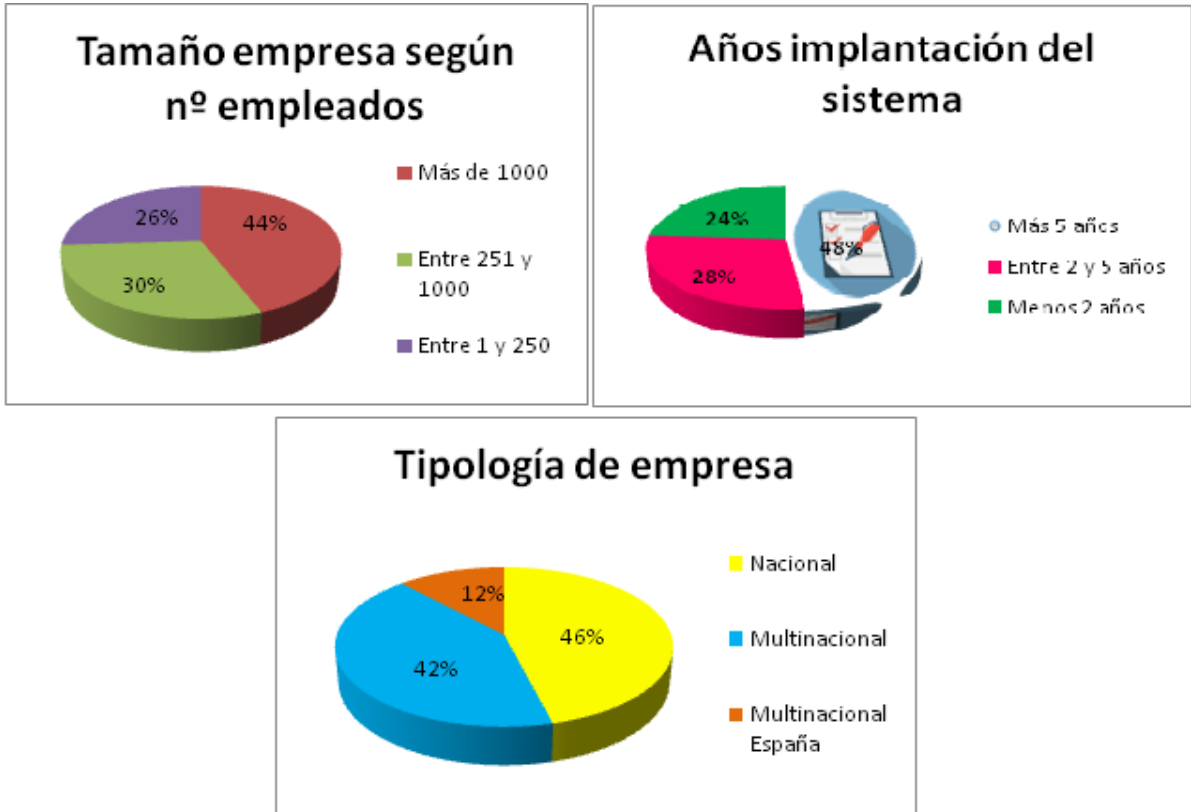
Podemos observar que para las empresas la consecución de resultados ( objetivos cuantitativos) es importante pero las competencias ( objetivos cualitativos) más, dejando de lado el establecimiento de objetivos y dejando paso a los sistemas de gestión de personas.

Antes, al principio de este apartado, comentaba que antes la figura del jefe/manager tenía mucha importancia, en este proceso también cobra protagonismo, pues será él, en la evaluación del desempeño por competencias, quien evalúe a sus subordinados. También hemos comentado a lo largo de este trabajo académico que el evaluado también forma parte del proceso y se tiene en cuenta su opinión y sus aportaciones, pues el 83,5% de las empresas tienen en cuenta la opinión de sus empleados. (año 2009)

Como ya es sabido, la evaluación del desempeño es un sistema que se realiza periódicamente, pues según el estudio realizado por HayGroup en el año 2009 un 80% de los sistemas se realiza un seguimiento una vez al año.

Otro aspecto importante a destacar es el debate que genera este sistema ¿ es un sistema que nos gestiona o un sistema para gestionar? Bien, pues se señala a que se debe continuar con la sensibilización de los jefes para poder gestionar a las personas es tan importante que puede determinar el éxito o el fracaso del sistema de gestión del desempeño por competencias. Afirmando pues tan solo un 40% de las empresas que afirma que es importante la capacitación de los jefes para el uso del SGD.

Otro tema importante es la compensación que obtiene el empleado una vez obtenida la evaluación del desempeño (si la evaluación es positiva). Sabemos que existe un salario variable y que este puede ser en especie o social pues según la encuesta, más del 80% de las empresas vinculan los resultados de la evaluación del desempeño por competencias a un sistema retributivo.



Fuente del Gráfico. Estudio Benchmark, sistema de gestión del desempeño ( HayGroup, 2009)

## 7. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo académico, he desarrollado una revisión teórica sobre los diferentes enfoques del concepto de evaluación del desempeño con las aportaciones de los autores Diana Gloria Lavanda, Puchol, De la Calle y Otiz, Alles, Steven y Coutler. Llegando a la conclusión de que la evaluación del desempeño es un sistema de evaluación continuo que tiene como objetivo no solamente evaluar las acciones presentes, sino también las pasadas y las futuras de la forma más objetiva posible. Así como también, una herramienta importante en la gestión de los Recursos Humanos.

En la aplicación práctica de la evaluación del desempeño en la empresa donde trabajo coincide con lo expuesto por unos cuantos teóricos que definen qué es la evaluación del desempeño.

Desde mi punto de vista y dentro de las muchas definiciones que existen y que podemos encontrar sobre la evaluación del desempeño, los autores citados en este trabajo académico son los que más se aproximan a la realidad práctica y, por lo tanto, no resultan ser una mera utopía.

Por otra parte, también se muestran los métodos de evaluación del desempeño como son los métodos que miden las competencias, las características y / o los resultados y éstos se aplican en función de la política de trabajo de la empresa y también pueden utilizarse de manera conjunta.

Desde una perspectiva práctica, estos métodos sí que se adecuan a lo expuesto en la definición y también en que se pueden realizar de forma conjunta e individual, ya que cada puesto de trabajo va a requerir un método de evaluación. Aunque en la organización donde trabajo predomina el método por competencias y puntualmente se tiene en cuenta el método por resultados.

En cuanto a la relación entre la evaluación del desempeño y los planes de carrera existe una relación como bien citan los autores Douglas Parets, Susana Chamorro y Jesús Gómez que formulan sus teorías en base a la motivación, la formación y el compromiso para obtener resultados productivos y de conocimientos para el implicado. En el día a día de la organización, no todas las personas que trabajan en ella tienen la misma capacidad o motivación para asumir tales retos ya que no solamente es adquirir conocimientos teóricos si no que también asumir responsabilidades y habilidades nuevas y también supone salir de la zona de confort. También destacar que los planes de carrera no solamente benefician al empresario si no que también al trabajador tanto intrínseca como extrínsecamente.

En cuanto a mi experiencia laboral, he podido constatar que las definiciones citadas por los autores por lo general son coherentes y prácticas al igual que las ventajas y desventajas que los mismos citan.

En este trabajo académico he querido reflejar los beneficios y los problemas más comunes que a mi juicio presenta la evaluación del desempeño y por ello, lo he plasmado en este estudio extrayéndolos de las obras de Juan Carlos Barceló y Martha Alles.

Por un lado, Juan Carlos hace hincapié en que la evaluación del desempeño es un método para instaurar la mejora continua y Martha Alles, por el contrario, expone que las desventajas más comunes son la falta de objetividad y la falta de acuerdo entre el entrevistador y el entrevistado.

En el ámbito práctico pueden coexistir ambos factores, tanto la mejora continua como la falta de objetividad y la falta de acuerdo entre las partes.

Personalmente, estos factores dependerán de la política de la empresa y los integrantes de la organización, de cómo sea su carácter, y de la evaluación del desempeño que se utilice.

Adentrándonos más en la evaluación del desempeño, llegamos a la evaluación del desempeño por competencias, una variante de la cual necesitamos saber cuál es el concepto de competencia, cuales son sus niveles, sus componentes, el diccionario de competencias, una guía de evaluación, plantilla práctica de evaluación y cómo se debe de aplicar.

Por tanto, una competencia es definida por autores como Montmollín, Pereda, Martha Alles citando a Spencer y Spencer y Ginisty. Todos ellos coinciden en que una competencia es un saber hacer que hace que desempeñes de forma eficiente tu trabajo. En este caso, el marco teórico y práctico son cien por cien compatibles ya que, desde mi punto de vista, todos tenemos competencias para poder desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo y si no las tenemos, desarrollarlas.

En cuanto a los niveles de competencia, he plasmado en este estudio los niveles que utilizamos en la organización, por lo tanto, éstos pueden variar según las organizaciones. Bajo mi punto de vista, éste sería un número adecuado para realizar las evaluaciones ya que menos son demasiado pocos y muchos pueden llevar a evaluar a las trabajadoras y trabajadores o muy por debajo o muy por encima.



Otro factor importante a tener en cuenta son los componentes que deben de tener las competencias y por ello, he querido plasmar cómo lo explican Pereda y Berrocal en su obra. Lo definen como los comportamientos adecuados que deben de acompañar a las competencias. Tras conocer estos componentes, he llegado a comprender a autores como Mertens, Le Boterf y Claude Levy Leboyer ya que éstos relacionan la definición de las competencias con los componentes y creen que sin los componentes, una competencia no es del todo válida. Desde un punto de vista práctico, entiendo que sí que está estrechamente relacionado, por ejemplo, un técnico de laboratorio que tiene muchos conocimientos pero no tiene un querer hacer, no desarrollará sus tareas de forma eficiente.

Por lo que corresponde al diccionario de competencias, plantilla práctica de evaluación y cómo se debe de aplicar, el diccionario de competencias se elabora con ayuda de todos los mandos intermedios, jefes de área y directores, con el fin de facilitar al departamento de Recursos Humanos un listado de competencias que debe tener el puesto de trabajo y qué es para ellos cada una de esas competencias. Una vez finalizado el diccionario de competencias se realizará la plantilla práctica donde se creará una ficha para cada puesto de trabajo y cada competencia se ponderará en función de la importancia que tenga en el puesto de trabajo.

Desde la práctica, este punto lo llevamos a cabo, es más, el diccionario de competencias y la plantilla de evaluación que se muestran en este trabajo académico son de la empresa XYC; y cómo se debe de aplicar varía en función de la empresa, optando por plasmar en este trabajo unos pasos más estandarizados. Es decir, con un nivel óptimo de burocratización. Aunque en la empresa donde trabajo es más bien poco burocrático, que no quiere decir que sea menos efectivo.

Una parte importante de la evaluación del desempeño por competencias, y de cualquier tipo de evaluación del desempeño, es la entrevista y así nos lo hace saber la autora Martha Alles. Esta entrevista se realiza entre el empleado y su superior, y una vez obtenido el resultado la entrevista nos permite encontrar zonas y puntos de mejora, pero también pueden dar lugar a errores, por lo que mediante formaciones previas, el departamento de Recursos Humanos debe de disminuir e intentar eliminar estos errores. Pienso, y por lo que veo en la organización, es un punto muy importante tanto saber lo que se debe de abordar en la entrevista y cómo se deben de exponer los puntos de mejora.

El punto más importante y el que nos hará ver si realmente la evaluación del desempeño por competencias se lleva a cabo a nivel nacional es un estudio realizado por la empresa HayGroup. Un estudio realizado a 68 empresas. Éste refleja que cada vez son más las empresas que valoran a sus empleados como personas y no como meras máquinas y lo transmiten mediante todos los tipos de compensaciones que se realizan en función de las evaluaciones del desempeño, pero este crecimiento es aún muy lento y son muchas las empresas que optan por la consecución de resultados, y aunque muchas organizaciones tienen en cuenta la opinión de sus empleados, éstos no se llegan a ver recompensados ni valorados, por lo que ese tenerles en cuenta puede considerarse una cuestión de mero marketing hacia sus propios empleados.

Después de realizar este trabajo académico y junto con la experiencia laboral que estoy adquiriendo, puedo llegar a la conclusión de haberlo enfocado lo máximo posible a la práctica, para poder expresar y transmitir que la evaluación del desempeño es posible y viable no resultando una utopía. También he observado que es un proceso que requiere de la disponibilidad y de la concienciación de todas las personas que integran la organización para poder llevarlo a cabo, y que eso es lo que está fallando en la mayoría de las organizaciones. Muchas personas aún no creen en la evaluación del desempeño, en la compensación por beneficios o los beneficios sociales. Las personas que lo desconocen tienen la creencia que cuando son recompensados por un beneficio social deben de pagar algo por ello, es decir, hasta que no lo comprenden, creen que esa compensación no es por su buen rendimiento, sino por algo que ha impuesto la empresa y que deben de recoger y abonar. Por lo que aún queda un largo camino por recorrer para que las empresas sean consideradas empresas saludables.

## BIBLIOGRAFIA

Beatriz Blázquez M. (2014). La Evaluación del Desempeño en la empresa: Estudio del caso plásticos ABC (Soria). Valladolid (Tesis de Grado).

Bunk, G.P. (1994). La transmisión de las competencias de la formación y perfeccionamiento profesionales. Revista Europea de Formación profesional 1,8 – 14.

César P. (2014, febrero 7). Competencias de la Inteligencia Emocional en el trabajo. Recuperado de <https://www.cesarpiqueras.com/inteligencia-emocional-en-el-trabajo-competencias/>

Crescendo.Gestión del talento y coaching. (2015). Evolución y situación de los Recursos Humanos en el siglo XXI. Recuperado de <http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>

Diana Gloria L. (2005). Evaluación del desempeño. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>

Douglas P. (2018). Plan de carrera profesional. Recuperado de <https://superrhheroes.sesametime.com/plan-carrera-profesional/>

Ginisty. D (1997). L'home au centre du debat sur les competences. Enterprises-formation. 103, 16-17.

HayGroup. Estudio Benchmark. Sistema de gestión del desempeño.(2009). Recuperado de [https://www.haygroup.com/downloads/es/misc/informe\\_gral\\_sgd.pdf](https://www.haygroup.com/downloads/es/misc/informe_gral_sgd.pdf)

Human Capital Consulting. (2016, Noviembre 04). Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de RRHH. Recuperado de <http://www.grupohcc.com/como-aplicar-gestion-por-competencias-en-cada-proceso-de-rr-hh/>

Javier G. (2007). La evaluación de competencias laborales. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/706/70601006/>

Jennifer A. (2011). La importancia del contrato psicológico en los colaboradores. Recuperado de <http://www.mejoresempleos.com.mx/articulos/la-importancia-del-contrato-psicologico-en-los-colaboradores/>

Jesús G. (2015). El salario emocional y el contrato psicológico. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/el-salario-emocional-y-el-contrato-psicologico>

Jorge B. (2007, agosto 15). Enfoques y clasificación de las competencias laborales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/enfoques-y-clasificacion-de-las-competencias-laborales/>

Jorge C. (2011, agosto 22). Importancia de la retroalimentación y el aprendizaje organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-retroalimentacion-aprendizaje-organizacional/>

Juan Carlos B. (2017). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Recuperado de [https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/#La\\_tecnica\\_del\\_sandwich](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/#La_tecnica_del_sandwich)

M<sup>o</sup> del Carmen C. y Marta O. (Ed.2). (2013). Fundamentos de Recursos Humanos. Madrid, España.

Martha Alicia Alles. (2005). Diseño por competencias: Evaluación 360°. Buenos Aires: Granica.

Mayeline Becerra G. y Francisca Campos A. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de los Recursos Humanos. Santiago, Chile (Tesis de Grado).

Paola B. (2002, julio 29). Métodos de evaluación del desempeño laboral. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Pereda y Berrocal. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Editorial centro de Estudios Ramón Areces, S.A, España.

Psicología y Empresa. (2010). La entrevista de Evaluación del Desempeño. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com/la-entrevista-de-evaluacion-de-desempeno.html>

Significados. (2017) Significado de retroalimentación. Recuperado de <https://www.significados.com/retroalimentacion/>

Sofía Brazzolotto. (2012). Aplicación de la evaluación del desempeño por competencias a las organizaciones. Mendoza. (Tesis de Grado).

Susana C. (2017). 5 claves para hacer un buen proyecto de promoción interna. Recuperado de <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/5-claves-para-hacer-buen-proyecto-promocion-interna>

Tania Stegmann S. (2013). Gestión por competencias: Un nuevo desafío en la educación de hoy. Chile. (Tesis de Grado).

XYC. Con el fin de proteger a los informantes que han participado en nombre de la empresa.

## 9. ANEXOS

### 1. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. TABLA DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS.

<b>1. ORIENTACION AL CLIENTE</b>
DEFINICIÓN: Compromiso con el servicio al cliente (interno y externo), para atender y anticiparse a sus necesidades, con la intención de satisfacerlos y fidelizarlos
COMPORTAMIENTOS <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplica el servicio al cliente interno</li><li>• Es paciente con los clientes</li><li>• Conoce las necesidades de sus clientes.</li><li>• Atiende con rapidez las quejas de los clientes</li><li>• Lucha por ofrecer un servicio de calidad máxima</li><li>• Trata de mejorar el servicio al cliente</li><li>• El servicio al cliente lo concibe como una vocación</li><li>• Es amable con sus compañeros</li></ul>
<b>2. ORIENTACION AL LOGRO</b>
DEFINICIÓN: Capacidad de alcanzar el objetivo con éxito y completar satisfactoriamente las tareas asignadas. Capacidad para aportar soluciones y ponerlas en práctica ante los posibles problemas que puedan surgir y alcanzar los resultados establecidos.
COMPORTAMIENTOS <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovecha el tiempo</li><li>• Es ambicioso y competitivo en su carrera profesional</li><li>• Pasa a la acción para conseguir los objetivos</li><li>• Tienen suficiente iniciativa como para afrontar cualquier problema</li><li>• Se centra en tener el trabajo bien hecho</li><li>• Se automotiva continuamente</li><li>• Realiza las tareas de diferentes formas hasta que consigue su objetivo de forma exitosa</li><li>• Tiene ambición y motivación para llegar a lo más alto</li></ul>

### 3. ORIENTACION A LA CALIDAD

DEFINICIÓN: Capacidad para adecuar la actuación a los requisitos (exactitud, precisión, destreza, plazo, coste) exigidos por el cliente.

#### COMPORTAMIENTOS

- No deja un problema por solucionar
- No se conforma con un rendimiento medio
- Termina las tareas
- Es cuidadoso con los detalles
- Entrega el trabajo a tiempo
- Es sistemático y metódico
- Realiza de forma correcta las tareas

### 4. CONCIENCIA DE NEGOCIO

DEFINICIÓN: Capacidad para entender, diseñar y promover las estrategias empresariales como media para alcanzar la máxima rentabilidad y crecimiento del negocio.

#### COMPORTAMIENTOS

- Toma las decisiones teniendo como meta maximizar la rentabilidad
- Analiza y cuantifica las consecuencias económicas de cualquier acción
- Diferencia lo importante de lo superfluo en función de la rentabilidad
- Controla costes
- Utiliza los recursos para obtener la mayor rentabilidad
- Establece metas concretas y ambiciosas
- Conoce las novedades del sector
- Es ambicioso

## 5. CONOCIMIENTOS TECNICOS

**DEFINICIÓN:** Disponer y aplicar en el trabajo conocimientos generales del área de responsabilidad, que permitan llevar a cabo acciones exitosas para conseguir los resultados previstos

### COMPORTAMIENTOS

- Entiende la conversación con un experto del área
- Actúa de manera sistemática y con métodos
- Promueve la mejora en los procesos
- Es capaz de formar a sus colaboradores en el área técnica
- Es capaz de dar soluciones a los problemas técnicos
- Puede dar soluciones a los problemas de diferente manera

## 6. PLANIFICACIÓN

**DEFINICIÓN:** Capacidad para prever o anticipar el curso de una acción determinando los plazos, recursos, personas responsables de esos procesos así como también el seguimiento y control de las acciones sabiendo como administrarlos y coordinarlos de forma correcta.

### COMPORTAMIENTOS

- Trabaja de forma clara y organizada
- Planifica y prioriza las actividades
- Distribuye su tiempo eficazmente
- Controla los plazos de ejecución previstos
- Diseña planes detallados
- Siempre está predispuesto ante una nueva tarea
- Redefine las acciones en base a las desviaciones
- Mide el éxito de las acciones planificadas
- Actualiza el plan de acción
- Registra documentalmente sus planes de negocio



## 7. TRABAJO EN EQUIPO

**DEFINICIÓN:** Capacidad para trabajar eficazmente en un grupo de trabajo, contribuyendo al óptimo rendimiento del grupo, manteniendo actitudes positivas con los demás y relaciones personales efectivas.

### COMPORTAMIENTOS

- Tiene disponibilidad continua para el equipo
- Es servicial
- Tiene gran capacidad para interactuar evitando los conflictos
- Escucha a sus compañeros y es capaz de hacerse entender
- Es una persona con la que es fácil trabajar
- Disfruta formando parte de un equipo
- Se ocupa de generar un agradable ambiente de trabajo
- Tiene una buena predisposición a colaborar

## 8. COMUNICACIÓN

**DEFINICIÓN:** Capacidad para la escucha activa, para expresar ideas de forma clara e influyente tanto de forma individual como en público, así como participar y dirigir reuniones. Incluye la capacidad para realizar presentaciones

### COMPORTAMIENTOS

- Es una persona muy asertiva
- Domina el lenguaje
- Tiene destrezas para hablar en público
- Expresa sus puntos de vista con claridad y concisión
- Tiene gran capacidad de convicción
- Es una persona enérgica y vigorosa
- Provoca impacto en sus presentaciones

## 9. GESTION DE EQUIPOS

**DEFINICIÓN:** Capacidad para alcanzar los objetivos planeados a través del trabajo de los miembros del equipo , mediante una eficaz coordinación y organización, distribución y planificación de responsabilidades y tareas, formación y desarrollo, apoyo, motivación, comunicación, delegación y evaluación. Consiguiendo ascendencia y liderazgo sobre el equipo.

### COMPORTAMIENTOS

- Delega eficazmente
- Realiza acciones para formar
- Evalúa al equipo
- Escucha e informa al grupo adecuadamente
- Motiva a su equipo

## 10. FLEXIBILIDAD/ADAPTABILIDAD

**DEFINICIÓN:** Capacidad para responder proactivamente ante situaciones y personas diferentes, sin resistencia y promoviendo el cambio continuo como estrategia para mantener la competitividad.

### COMPORTAMIENTOS

- Modifica sus planes si se justifica la necesidad de hacerlo.
- Se adapta con rapidez al cambio.
- Tiene buena disposición a aceptar otras proposiciones.
- Tiene disposición a negociar para lograr el consenso
- Afronta el cambio con mentalidad abierta
- Se forma continuamente
- Se interesa en aprender más sobre su puesto u otros puestos de trabajo

## 11. CAPACIDAD PARA DETECTAR PROBLEMAS Y DAR SOLUCIONES

DEFINICIÓN: Capacidad para detectar problemas y aportar proactivamente con iniciativa una solución a cualquiera de las tareas que realice

### COMPORTAMIENTOS

- Proactividad
- Es capaz de detectar un problema y tener iniciativa de adoptar una solución
- Es habilidoso y realiza pequeños trabajos de mantenimiento
- Optimista
- Está constantemente buscando mejoras en su trabajo del día a día
- Tiene iniciativa para poner soluciones
- Da soluciones administrativas, de producto, de mantenimiento, etc.

## 12. CAPACIDAD DE APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO

DEFINICIÓN: Capacidad de realización de tareas con eficiencia y eficacia. Teniendo la capacidad suficiente para priorizar tareas en función de la importancia

### COMPORTAMIENTOS

- Rapidez en la relación de tareas
- No comete errores
- Eficiente ( alcanza los objetivos que se propone) y eficaz ( economizando los recursos de los que se dispone , incluyendo en ellos el tiempo)
- Evita postegar tareas innecesariamente
- Se conoce y reflexiona sobre sus puntos fuertes y débiles. Potencia sus cualidades y trabaja para mejorar sus debilidades

### **13. CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN**

DEFINICIÓN: Capacidad de organización del puesto de trabajo, limpieza de su puesto de trabajo y mantenimiento de sus equipos y herramientas de trabajo

#### **COMPORTAMIENTOS**

- Limpieza del puesto
- Buen uso de sus equipos de trabajo
- Mantiene y cuida correctamente sus equipos
- Se preocupa por el buen estado de sus equipos de trabajo
- Hace tareas básicas de mantenimiento de sus equipos de trabajo
- Su puesto de trabajo está limpio y organizado

### **14. CAPACIDAD SEGUIMIENTO DE NORMAS DE SEGURIDAD**

DEFINICIÓN: Capacidad de seguimiento de la normativa de seguridad y salud en el trabajo de la empresa.

#### **COMPORTAMIENTOS**

- Limpieza del puesto
- No se salta normas de seguridad
- Sigue las normas de seguridad de la empresa
- Si ve a alguien que no sigue las normas de seguridad le llama la atención para corregirle
- Utiliza los EPI's correspondientes

## 2. GUIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### INSTRUCCIONES

**Objetivo:** El objetivo principal de la evaluación del desempeño es obtener de forma objetiva y precisa el grado en el que el trabajador evaluado es competente para realizar dicho trabajo.

De igual modo, la evaluación del desempeño va a servir para:

Mejorar la competencia

Determinar el potencial de cada persona en su puesto de trabajo

Establecer necesidades de capacitación

#### Aplicación del formato.

##### I. I. Datos generales

Se consignan los datos referentes al evaluado.

##### II. Clasificación.

El evaluador deberá marcar con una cruz la calificación que se considere en cada una de las competencias que se evalúen. La cruz se marcará debajo del número que queremos expresar.

<b>Excelente (5):</b> Nivel superior al esperado.
---

- Este nivel refleja una actuación óptima y se superan los niveles de los estándares establecidos

<b>Notable (4):</b> Nivel de resultado muy bueno al esperado.
---

- Este nivel muestra que el evaluado realiza las tareas de forma notablemente óptima a lo esperado.

<b>Bien (3):</b>	Nivel de resultado que satisface las expectativas. Se Comenten errores pero es compensado por el alcance de objetivos
------------------	---

- En este nivel el evaluado no realiza siempre las tareas de forma óptima y de acuerdo con lo esperado

<b>Mejorable (2):</b>	Nivel de resultado mejorable.
-----------------------	-------------------------------

- En este nivel el empleado a veces no realiza el trabajo de forma óptima y a veces no cumple con los objetivos

<b>Inadecuado (1):</b>	Nivel por debajo de lo esperado. Resultado deficiente
------------------------	---

- En este nivel el empleado no alcanza los objetivos determinados.

Recomendaciones generales a tener en cuenta antes de realizar la evaluación.  
Recuerde:

- Mantener la **OBJETIVIDAD** en todo momento. Quedando la opinión subjetiva al margen y que no afecte al resultado del evaluado
- Ser conscientes en todo momento de que se está evaluando el **DESEMPEÑO** de la **PERSONA** en el puesto de trabajo y no el puesto de trabajo.
- Mantener la racionalidad en todo momento tanto para evaluar los aspectos positivos como los aspectos negativos.
- Se considerará de evaluación todo el periodo transcurrido desde la última evaluación del desempeño o, en su defecto, desde el momento en que el trabajador empezó a trabajar en la empresa. **EN NINGÚN CASO** se deberá evaluar un periodo que no comprenda los dos citados anteriormente.
- Se requiere que ponga la máxima atención y tome el tiempo necesario para realizar la evaluación. Considerando que el resultado es muy importante tanto para la empresa como para el trabajador.

### **III. Resumen de la evaluación. / Acciones de capacitación**

En este apartado deberá el evaluador expresar su opinión del desempeño realizado por el evaluado en su puesto de trabajo. También se deberá realizar los comentarios que crea pertinentes sobre el potencial del evaluado ( posible promoción, no renovación del contrato) y realizar sugerencias sobre las acciones de capacitación que se debieran de tomar ( plan de carrera, formación).

### **IV- COMENTARIOS DEL EVALUADO**

Este apartado está exclusivamente reservado para el evaluado donde deberá de rellenar en caso de que tenga sugerencias a lo largo de la entrevista de evaluación.

Por supuesto, el evaluado tendrá derecho a conocer su valoración (positiva, normal, negativa) y de realizar comentarios al respecto. Antes de rellenar este apartado de comentarios y de realizar la entrevista, la hoja de evaluación con la que el evaluador ha realizado la evaluación deberá estar firmada por el director del departamento de RRHH, El mando intermedio/ directivo y el consejero delegado. Esto es dependiendo de si la empresa está muy burocratizada, en mi caso y el que yo he visto no es del todo así ya que la empresa no está tan burocratizada y no es necesario que el director de RRHH, el mando intermedio y el gerente lo firmen antes.

Una vez finalizada la entrevista, el evaluado deberá firmar también el documento sea cual sea el resultado de la evaluación.

### **V- CONVALIDACIÓN**

El evaluador presentará la evaluación a su superior y el superior para tomar las medidas pertinentes. El departamento de RRHH deberá tener conocimiento de los resultados de las evaluaciones.

### **VII- RECOMENDACIONES FINALES**

- Familiarización con los factores y los grados de evaluación
- Conocer el formato de evaluación
- Si en cualquier momento tuviera cualquier duda sobre el proceso no dude en ponerse en contacto con el Director del departamento de Recursos Humanos.





## **SUMMARY**

Bellow, I am going to make a summary of the academic work I have done on the evaluation of performance by competencies. Both, its historical definition and it's historical context as well as the benefits it can bring for companies the application of performance evaluation by competencies and also, to emphasize why it is so important to implement it in companies and today we have not yet implemented it in all or in the vast majority of organizations.

This research work has two dimensions. On the one hand, the theoretical dimension, based on the scientific sources that develop the business organization models and their evaluation and management processes. And on the other hand, this research work is based on a fieldwork carried out in the company XYZ.

This research project aims to analyze the business management models in Spain, specifying, in the competences, the performance and the processes of its evaluation. In the first part, I intend to develop the concept of "Performance Evaluation" of the evaluation methods that should be applied in an optimal business management model and the benefits involved in improving the system. As well as, the problems that may arise.

On the other hand, I am particularly interested in studying the performance evaluation systems by competencies in the management processes. To do this, I will reflect on the concept of competence, its definition and the diversity of areas it contains. First of all, in this field I am specially interested in analyze, study in the practical application of these theoretical concepts. Knowing in depth the processes of performance evaluation, I am convinced that it is possible to improve the work environment, social relations within the company, stimulate a positive company culture, establish clear functions and increase motivation.

Then, I am going to expose and explain some training plans and teaching programs taught to the evaluators, explaining how to do them, establish a training plan, eliminate errors that may occur in the conduct of evaluations and training for feedback.

Finally, I am preparing to make a diagnosis of the situation in Spain on the application of the evaluation of the performance by competences because I am sure that it is not applied as much as it should be due to lack of information, resources or because they

do not give it importance to human capital. This is one of the reasons why I am going to carry out this study, to see how much it is applied and if a little is applied to find the reason for its little application.

Organizations have undergone many transformations as a result of the multiple changes that arise daily in the world, the development of ICTs and globalization are two relevant factors, all this implies that each of the components of the organization must adapt to adjust an optimal way to these changes.

Evaluation is the most significant stimulus for learning; Every act of evaluation gives a message to workers about what they should learn and how to carry it out. It is necessary to bear in mind that good evaluation does not mean finding an "adequate" model that only fits the functions of the work; the fundamental thing is that aspects that influence intrinsically and extrinsically in the worker are valued and explain why their actions at work.

Since the mid-1980s there has been a change in the way people are considered in organizations, and today this approach is especially valued for people. This change occurred because the management of human resources, departments and organizations is changing depending on the economic and social situation. A look at history makes us understand the importance of these transformations, for example in the second industrial revolution the companies had the tasks so mechanized and there was such dissatisfaction in their employees that the organizations decided to promote the "welfare departments" these departments were responsible for helping their employees on issues related to housing and / or health.

In this context of technological and social changes, new values and ideological models have been promoted on the human dimension of workers. This means that people have ceased to be seen as a cost that must be minimized to be seen as the main resource available to the organization and, therefore, it is necessary to take care of it so that it contributes its maximum efficiency and effectiveness to the organization.

The current focus of human resources involves leaving aside all those classic approaches according to which we talk about personnel functions isolated from each other, to adopt an integrated vision in the management of human resources. As Juan Carlos Barceló mentions in his article 6 functions of the Human Resources department in a company, all this implies that aspects such as training, talent hunter, labor relations, social policies, personnel evaluation or compensation systems they are

closely related to each other, also included as part of the same planning with which they try to respond to the strategic goals and objectives of the organization.

Another important change in what concerns the new conception of human resources is the concept of competences, a concept that has changed significantly in recent times. At first this concept referred to the definition of the jobs of the company to be able to identify the features of the people who should cover them to be certain that this person was optimal to fill that job. When considering competencies, it is not part of the jobs but the characteristics and behavior of people who perform efficiently and effectively the tasks of the job. For what, as Mitrani says, "to take into account the competences involves addressing the psychological traits of people but also the observable behaviors that are the result of a set of motivations, personality traits, attitudes, values, knowledge, skills and skills." (Competencies based on the management of Human Resources, Mitrani, 1992).

Based on the fact that all these aspects have to be taken into account, new challenges have arisen, as the article *The Assessment of Job Competencies* written by Javier Gil Flores points out, in this field that traditional assessment perspectives do not always manage to solve.

The challenge lies in the fact that it is no longer enough to only perform psychological tests to find out if the person we interviewed will be efficient in carrying out the work, but it will be necessary to apply other techniques that take into account work experience and behaviors, that this person presents while he is performing a job. For this reason, Martha Alles in her work *Evaluation of performance* says that the application of performance evaluation by competencies is a guarantee that parameters such as the consideration of work experience, worker productivity, product quality is appropriate for the person to whom you are evaluating works and the behavior while you are working can be evaluated accurately. Opting for the option of competences as the basis of human resources brings with it a series of advantages.

As pointed out by Pereda and Berrocal (2004), the most notable advantages of using competence models in evaluating the performance of business management are developed in four dimensions. In the dimension of communication, assessing competences allows the use of a standard language, available to all members of the

organization. Berrocal (2004) also points out how in the productive dimension, the essential thing is to focus the efforts made by people and direct them to obtain results and the dimension of behavior evaluation, approximates a prediction of the future behavior of people to be able to evaluate how they will affect these behaviors to the results and also facilitates the comparative obtaining between the demands that the job requires and the competences that people have.

The challenges of today's society in the world of work, together with globalization, which also significantly influences these challenges, makes the application of scientific methodologies and techniques such as performance evaluation an essential function of one or the other way must be done throughout the organization. Therefore, we are presented with the challenge of evaluating, measuring and determining which factors, competences and work skills are the most suitable for the job that will be performed.

In this context, and with this in mind, I intend to address the issue of performance evaluation by competencies as a tool and instrument to demonstrate that with their use, organizations can become more humane and appropriate organizations. Analyzing and diagnosing which factors intervene in the processes of performance evaluation can contribute to achieve that new emerging organizations are built in a healthy way. All this in order to also demonstrate that both parties, workers and organization, are beneficiaries and enriched with the application of this method.

There are many terms to refer to the evaluation of performance such as performance analysis, performance assessment, assessment of effectiveness and assessment of own merits. In this study I will use the term performance evaluation. Just as there are different ways of denominating performance evaluation, there are also many ways of defining it and, therefore, in this research we will look for authors who explain what performance is, since it is considered a broader term than performance, since we it will be easier to understand and promote knowledge.

The evaluation of human performance can be done through techniques that can vary significantly, not only between organizations but also between the departments that comprise it, since each company has its work policy and each company can develop different techniques to measure the behavior of its employees . This also happens internally in the company, in each work area different tasks are carried out and as a result, the definition of objectives and skills will vary from one position to another.

The purpose of this study is to refer to the evaluation of performance by competencies. However, we will refer to some other existing evaluation methods in order to have a better visualization of the field we are dealing with.

There are several methods of performance evaluation, which have advantages and disadvantages and each of them is better suited to some jobs and not others. You can also use various performance evaluation systems and also structure each of them in a different method. That is, we can adapt the evaluation methods according to what we are going to evaluate.

The methods of performance evaluation according to Martha Alles, are classified according to what they measure: competences, characteristics or results. Although these methods can be combined.

Competency-based methods provide employees with information focused on the action, so they are more effective in the development of people. The methods based on the characteristics are the most used but at the same time, they are the most subjective. And the evaluation methods based on the results approach is also popular because it is characterized by focusing the monthly retributions based on the results obtained.

It is very important to define the competences and to elaborate a dictionary of competences. The dictionary of competences is carried out so that when the evaluators evaluate they know that they are evaluating why a person can have a work concept oriented towards quality and another one can have another concept about work oriented towards quality.

This dictionary of competences is done by speaking with the middle and upper managers to establish a definition and characteristics in each of the competencies and the number of behaviors and the degree of effectiveness in each one of them will determine the level of said competence. On the other hand, The guide that is used in the performance evaluation offers in a simple and detailed way how the evaluation should be carried out, the purpose it has, know the content of the forms, guarantee that the rules established by the organization and how they weigh, in this case, the skills. Once the dictionary is done by competences and knowing the importance that each competence has in each job. We will make the definitive and practical template for evaluators to present their evaluations.

It is also important to know how to apply the management by competences since if you do not know how to correctly apply the evaluation, this will be a real failure. For this, it is necessary to take into account some points such as the good analysis and description of each position. work that integrates the organization, the selection of future employees. Well, if we have clearly defined the competences of each job, the people who join new to the company will have these skills required for the position. Performance evaluation, training and compensation for work well done. As in all aspects, both professional and personal is emotional intelligence. As everywhere and in all things there is everything as with regard to emotional agility, some people have more emotional agility than others.

The term emotional intelligence is coined by some as "The ability to accurately perceive, value and express emotion" as well as "the ability to understand emotion and emotional knowledge".

The field of emotional intelligence is very broad, but when it comes to the workplace, emotional intelligence is defined as "The ability to manage, accept and understand the states generated from the work context as well as the ability to understand and understand others so that we can improve our relationship with them through communication, teamwork and leadership, among other things".

We arrived at the last part of the work, where I raise the importance of the training to the evaluators, emphasizing how things are said and how they should be said.

The training part to all the people involved in the evaluation process is fundamental that all the subjects involved have knowledge and know clearly what is to be done, when, how and in what way. All should be trained, but especially the evaluators to carry out evaluations in an unbiased and objective manner.

We should know and let know that the evaluation that will be made to the people we have evaluated previously should be focused on the strengths and areas of improvement or development, without neglecting the career interests of the evaluated. Although these interviews must be conducted periodically even if a performance evaluation questionnaire is not carried out. Getting a process richer in information both to evaluate and help the evaluated and decide what to do with it (compensation system for benefits, career plan, training, do without their work, change it to another job that the evaluator believes that can be more productive and more comfortable).

Within the evaluation, the HR department, which is the one that implements the performance evaluation system by competencies, should also study the degree of training of the evaluators since it is a very important factor and will influence the way in which they do it. interview.

To be able to carry out this training it will be necessary to carry out a training plan that must be complete, that is, it must be integrated in how it should be evaluated and how it should be communicated. The evaluation should always be oriented towards feedback or feedback. And to be able to carry out this feedback, the objectives of the interview will have to be taken into account, the interviewer must have done a previous preparation, develop communication skills, progress interviews and perform a role-playing.

The elimination of errors in the interview should also be done. These errors do not refer only to the errors that are made during the evaluations, but also those that also occur earlier and that affect the way in which the evaluations are carried out. That is why you have to take them into account before and during the interviews and rectify them before meeting with the evaluated or realize at the time that we are not doing the right thing and rectify and that is why it is very important to rectify.

Every time there are more companies that finally, we must be aware of the situation we live in Spain, specifically, Spanish companies with performance evaluation and these consider their employees as people to be taken care of and treated well and not as mere machines that when they break change.

The evaluation of the performance of a worker has become a fundamental aspect, so much that it includes the mission, the vision and the own organizational culture of the company.

Specifically, the evaluation of performance is a fundamental tool to assess human capital. That is, if you do not get the right decision to know what is happening so that you are not giving your best and can address a solution.

Also note that not only measures the degree to which the worker is effective in their job, but also studied aspects such as character, personal skills and relationships with their peers and their superiors as it may be the case that a worker does not perform 100% because he does not get along with his colleagues or because he has problems outside of work and moves him to work.

Although the implementation of the performance evaluation system began to be known in the mid-eighties, in companies in Spain it remains its unresolved issue.

According to a study carried out by the famous human resources consultancy HayGroup, which was carried out based on the survey carried out on 68 Spanish companies from different economic sectors, which assures that in 2009, 48% of companies over 5 years ago they have implemented an SGD and 70% of them have made changes in the performance management system.

To date companies have been evolving at the same pace as the economy but not at the same pace as society. This means that currently the economy is very developed, there are many people to do the work that before working several workers and during several days of work in a while of work and by one or two people who are the ones who carry the machines, also for the development of computer technology that allows us to make much faster and faster payments that can cost us to do the weeks or months at the time of day or email or internal chat between members of companies also facilitate communication and the exchange of information and also the way in which companies are organized, that is, with the necessary hiring of qualified labor, companies have more people with students, passing through the offices of a company an accountant, an administrator of payroll, a receptionist, a sales manager, a manager and a receptionist to pass a being a accounting department, a commercial department, a marketing department, a quality department, a computer department and a human resources department. On the other hand, in unskilled jobs the same thing does not happen, jobs that were previously not qualified, with the automation of production processes, fewer jobs but more qualified.

Unfortunately, this joint development between the development of the economy and the organizations does not exist in terms of the development and demands of society and organization. In this academic work we have been able to see how companies since the 80s have been implementing the evaluation systems by competences that after all, apart from knowing if the person is optimal to perform that job, it also helps that anomalies in behavior and behavior can be detected and something can be done about it. The evaluation of performance not only serves to know if the company is going to be profitable that this person is working in the company, but also to see if there are problems between people in the same department, between people from different departments, between the area director and the people in the department and even if the person's work is affected by problems external to the company.



It should also be noted that it is not a process that only falls to the Human Resources Department, but that the entire organization must be part of the process and everyone should be aware of the importance and impact of performance evaluation. in people and in the organization. If it is applied, as I have already said, it will be possible to detect the problems that exist, both personal and technical, and this will help us to make the people that make up the organization work more comfortable, be happier and therefore obtain more performance and be more productive. The company is also the beneficiary of this and not only because of this, but also because people will want to work for them because they know they will work in a place where they will be happy and will be taken into account and will know that when they are bad they can count on their boss and also have the confidence that your effort will be rewarded either with social benefits, in kind or with a career plan.

The purpose of this academic work, apart from showing what performance evaluation is, how it should be executed and the benefits it brings, is to be aware that it is much more important than we think and that we are not so developed how we think or how they make us believe that we should not only grow technologically, but personally, because mental health is as important as physical health.