

Juan Manuel Fernández Millán,
Marina Fernández Navas
Alejandro González Cánovas

[GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL Y LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS. VERSIÓN 4.0]

La base de la Gestión de Competencias en la Empresa Eficiente





Elaborado por el grupo de trabajo Alma de Empresa.

almadeempresa@gmail.com

almadeempresa@gmail.com

Código de registro: **1705232398152**

Fecha de registro: **23-may-2017 11:16 UTC**

Diseño obra: Miguel Fernández Serrano



GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL Y LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

El perfil de exigencias del puesto o perfil profesional se ha constituido como un recurso o herramienta esencial y básica para la gestión de los recursos humanos ya que de sus especificaciones deben partir las decisiones que se adoptan en los procesos de selección, evaluación de rendimiento, formación, promoción y/o políticas de despido.

Las competencias se definen "como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta" (Flanagan, 1954).

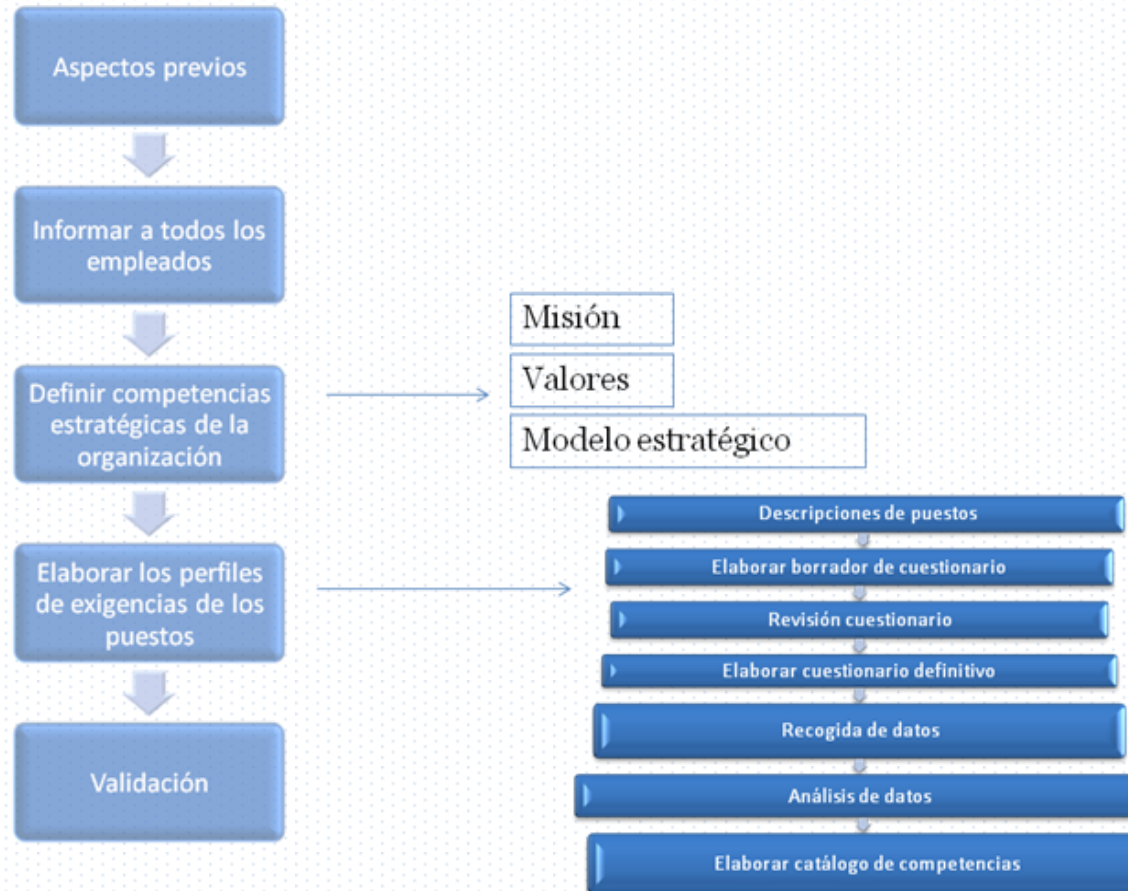
En esta definición cobran importancia los comportamientos observables mediante los cuales se realiza con éxito la tarea o trabajo, y que se agrupan, por similitud en un constructo que es la competencia. Es decir, ya no es la competencia en sí -el nombre-, sino los comportamientos que la forman (Pereda, Berrocal y Sanz, 2003). Otro aspecto importante de esta definición es que cada organización es única y cada trabajo, diferente (Pereda, Berrocal y Sanz, 2003) por lo que las competencias y los comportamientos asociados a ellas serán distintas en cada caso. Esto supone una dificultad ya que no se podrán utilizar perfiles genéricos o instrumentos estandarizados.

El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de las Instituciones de cualquier nivel.

La metodología que se utiliza compone un sistema comprensivo que facilita información relevante para la selección de personal, la promoción y desarrollo de carreras, la valoración y clasificación de puestos, las descripciones de puestos, catálogos de puestos y relaciones de puestos de trabajo (RPT), la formación y entrenamiento, la compensación y la evaluación del rendimiento.

Para elaborar el perfil se sigue el procedimiento indicado por Pereda, Berrocal y Alonso (2001) que se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1.



Por su parte, la evaluación de rendimiento o desempeño (ER) es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados, según el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP).

No es un fin en si misma sino un instrumento o medio que nos permite mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

La ER cumple diversas e importantes funciones que algunos autores, como Quijano (1997), han enumerado. De forma resumida podemos sintetizar estas funciones en:

- Administración de personas: contratar, promocionar, remunerar, recompensar, sancionar o despedir.
- Validación: Controlar que el sistema de evaluación funciona adecuadamente.
- Identificación de potencial: identificación de empleados promocionables.
- Desarrollo de gestión: mejora de habilidades del personal mediante formación o reorientación.
- Desarrollo y motivación: formación, mejora de aptitudes y habilidades.

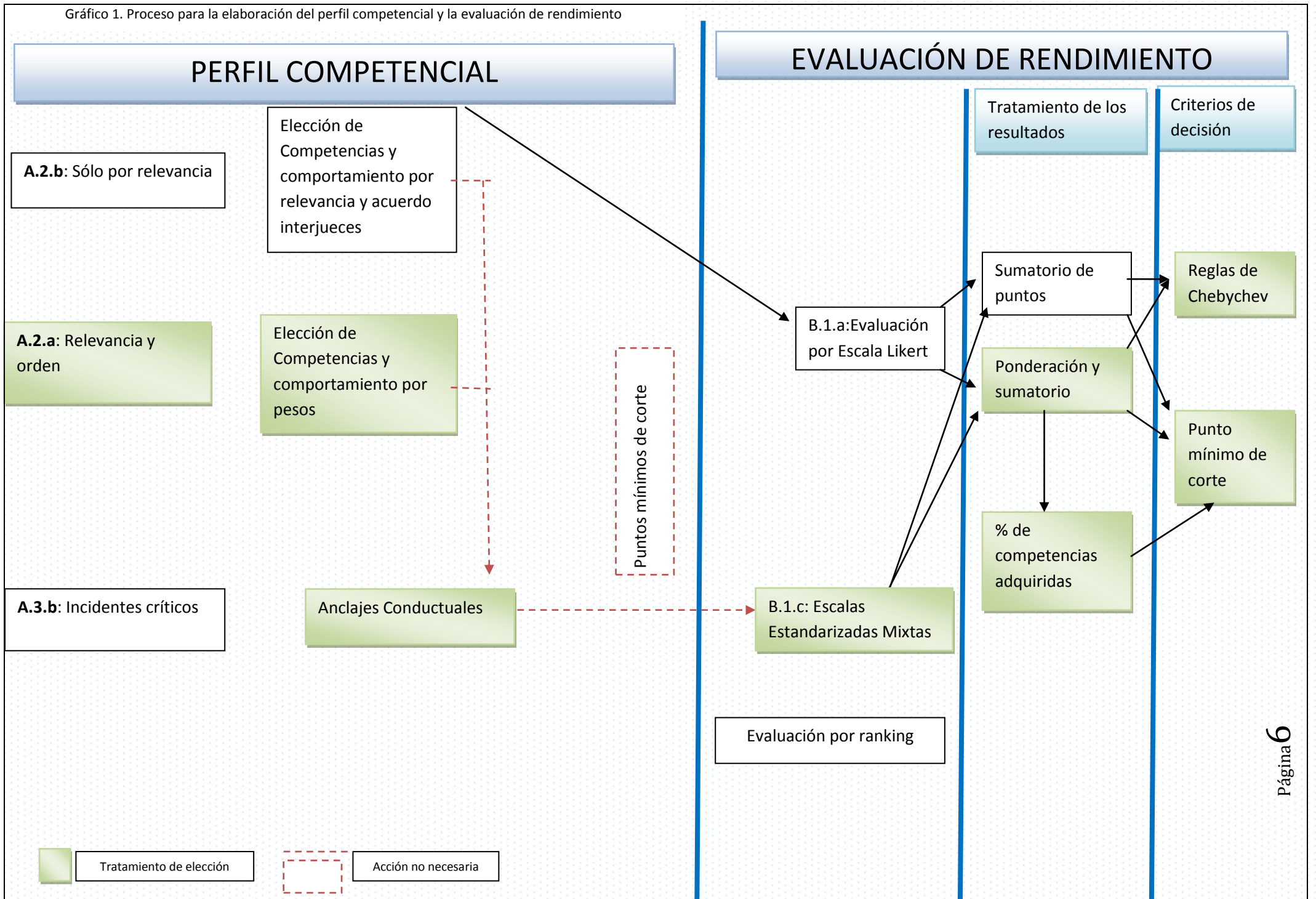
La evaluación del desempeño está teniendo cada vez mayor importancia hasta el punto que en el Estatuto Básico del Empleado Público ley 7/2007, de 12 de abril del. Capítulo II, art. 20 se propone la necesidad de establecer sistemas para la evaluación de desempeño de estos empleados (BOE Nº89 de 13 de abril de 2007 pagina 16.277).

Los instrumentos de evaluación del desempeño cuentan con unas características que, de cumplirse, cuentan con rigor científico que garantiza su fiabilidad y validez (Álvarez, 2006).

En esta guía se presentan varios sistemas para realizar tanto el perfil competencial como la evaluación de rendimiento. Ello obedece a que, en la práctica, nos hemos encontrado que no siempre se puede utilizar el mismo método ya que la posibilidad de usarlo y su idoneidad dependerán de factores como el tiempo, la organización/entidad, el puesto (tanto el nivel/categoría, como el número de personas que lo desempeñan), el número de posibles evaluadores, etc.

Otro aspecto a tener muy en cuenta es que la aceptación, comprensión y colaboración de los trabajadores (evaluados y evaluadores) y de las fuerzas sindicales es imprescindible y deber obtenerse antes de comenzar el proceso. Nuestra primera acción debe ser convencer a la dirección de la empresa de esta colaboración y realizar una reunión con los representantes sindicales explicándoles el proceso y solicitando su colaboración, aceptando posibles cambios propuestos.

Gráfico 1. Proceso para la elaboración del perfil competencial y la evaluación de rendimiento



ESQUEMA DE LOS PASOS QUE SE DEBEN SEGUIR PARA GARANTIZAR UN PERFIL PROFESIONAL Y UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADOS EN LAS COMPETENCIAS.

A. Perfil profesional:

1. Presentar lista de competencias a:
 - a. Superiores (competencias estratégicas)
 - b. Ocupantes del puesto (competencias específicas)
2. Solicitar que elijan las competencias más idóneas para el puesto:
 - a. Método A (elección n competencias por relevancias y orden)
 - b. Método B (evaluar todas las competencias por relevancia)
3. Elaboración de conductas asociadas a las competencias seleccionadas en 2:
 - a. Método por relevancia y orden (similar a A.2.a)
 - b. Método por incidentes críticos y conversión en anclajes conductuales.
4. Elaboración de lista de competencias y comportamientos asociados.

B. Evaluación de desempeño:

1. Conversión de lista A.4 en cuestionario:
 - a. Conversión de A.3.a en escala de Likert
 - b. Uso de los anclajes conductuales
 - c. Escalas Estandarizadas Mixtas (Díaz Cabrera, Hernández-Fernaud, Isla, Delgado, Díaz-Vilela, Rosales (2014).
2. Elección de evaluadores:
 - Acercarse lo posible al sistema 360°. Elegir evaluadores de puestos superiores, inferiores y similares.
 - Si es posible utilizar varios (al menos 3) evaluadores para cada evaluado.
 - Distribuir los evaluados entre los evaluadores al azar.
 - Pasar los cuestionarios.
 - Tratamiento estadístico de los resultados y la toma de decisiones.
 1. Puntuaciones directas obtenidas por el sujeto en cada ítem por cada evaluador.
 2. Convertir estas puntuaciones directas en ponderadas (puntuación directa x peso de la competencia que evalúa el ítem)

A. Toma de decisiones basada en porcentajes de adquisición de competencias

3. Obtener puntuaciones ponderadas y porcentaje de adquisición.
4. Obtención del porcentaje de adquisición de competencias grupal.

B. Toma de decisiones basada en la comparativa grupal: Curva Normal

a. Pruebas de Chebychev

- Calcular la media y la desviación típica de cada evaluado (de las puntuaciones totales de cada evaluador para cada evaluado). X_i y DT_i
- Calcular la Media y la Desviación típica total (de todas las puntuaciones totales de todos los evaluadores) X_t y DT_t
- Toma de decisiones:
 - Se eliminan los sujetos que presenten $DT_i > 2 DT_t$
 - Criterio de expulsión $X_i < X_t - 2 DT_t$
 - Criterio de selección $X_i > X_t + 2 DT_t$

b. Puntos mínimos de corte.

La construcción del perfil profesional



A. La construcción del perfil profesional

A.1. Presentar lista de competencias

El primer paso para realizar el perfil profesional por competencias es la selección de aquellas competencias que los implicados creen que son las más idóneas para el puesto. Para ello se presentara una de competencias sobre las que tendrán que opinar tanto la dirección estratégica, como los propios trabajadores que desempeñan ese cargo.

Los representantes de la dirección estratégica elegirán aquellas competencias que, según su criterio, deben poseer TODOS los miembros de la empresa. A éstas se les denomina **competencias estratégicas, genéricas u ocupacionales** y deben reflejar los valores, objetivos y misión de la organización.

El que las competencias estratégicas deban estar presentes en todos los perfiles, no significa que se vean reflejadas por los mismos comportamientos en los distintos puestos ya que éstos variarán en función del contenido del puesto evaluado.

Veamos unos ejemplos:

Competencia estratégica: Ej. Valor de la empresa: Orientación al cliente”.

Competencia específica:

Vendedores: Atienden de manera impecable.

Dpto. Financiero: Pone pegas para financiar su compra.

Ej.: Valor: “Calidad”; Competencia genérica: Orientación a la calidad.

Comportamiento en vendedores: trato cortés;

Comportamiento en producción: minuciosidad en la elaboración del producto

Por su parte, los empleados elegirán aquellas competencias específicas que deben de poseer para realizar de forma con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción su labor. A éstas se las conoce como **competencias específicas (comunes y técnicas), de trabajo o de organización**.

Ejemplo de lista/cuestionario de competencias sobre las que el evaluador debe elegir 5 y ordenarla de mayor a menor importancia

De las N competencias que aparecen en este cuestionario, elija 5 y ordénelas de mayor (5) a menor (1) importancia	
Orden	Competencias
	1. Aprendizaje. Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.
	2. Flexibilidad. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
	3. Decisión. Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.
	4. Comunicación. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
	5. Excelencia. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.
	6. Resistencia a la tensión. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
	7.

Ejemplo de lista/cuestionario de comportamientos que reflejan las distintas competencias. El evaluador debe elegir 3 comportamientos de cada una de las 5 competencias seleccionadas previamente y ordenarlos de mayor a menor importancia

1. **Aprendizaje.** Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

Orden	Comportamientos
	a. Adquirir rápidamente conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.
	b. Utilizar rápidamente los nuevos conocimientos y destrezas en las tareas habituales.
	c. Trabajar con productos, herramientas y/o equipos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.
	d. Ensayar nuevas formas de solucionar los problemas habituales del trabajo.
	e. ...

A.2.a Método A (elección n por relevancias y orden) Pereda y Berrocal

- Si el puesto está ocupado por 1 sólo sujeto, el perfil será el formado por las competencias elegidas por este sujeto.
- Si el puesto está ocupado por más de 1 sujeto los distintos trabajadores realizarán la evaluación de competencias pudiendo darse dos casos:
 - Que todos los sujetos elijan las mismas competencias, pero con diferentes órdenes de importancia: Se determina el orden por el sumatorio de órdenes.

Ej.:

	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Σ	Orden
Adaptación al cambio	1	2	1	2	6	1
Liderazgo	2	1	3	1	7	2
Capacidad para aprender	5	4	4	3	16	4
Orientación al cliente	4	5	5	4	18	5
Resolución de problemas	3	3	2	5	13	3

- Que los sujetos elijan diferentes competencias como relevantes, en cuyo caso se seguirá el siguiente procedimiento:
 - ✦ Se halla el porcentaje de sujetos que han elegido la competencia (grado de acuerdo) entre las necesarias (%)
 - ✦ Sumatorio de los órdenes asignado a cada competencia. Para ello se invierten las puntuaciones dadas, ya que el haber elegido la competencia en primer lugar significa que es la más importante (ver ejemplo, punto 2).
 - ✦ Se eligen las competencias teniendo en cuenta la relevancia (R) y la importancia (I).

Ej:

1. Se calcula el porcentaje de sujetos que han elegido cada competencia como clave.

	Suj 1		Suj 2		Suj 3		Suj 4		Suj 5		%
Adaptación al cambio											0
Liderazgo	X	3	X	1	X	2	X	1	X	2	100
Capacidad para aprender	X	2									20
Orientación al cliente	X	4			X	4	X	4	X	4	80
Resolución de problemas			X	6	X	7			X	7	60
Creatividad	X	1	X	3	X	3	X	3	X	1	100
Trabajo en equipo	X	6	X	7	X	6	X	6	X	6	100
Visión de futuro											0
Flexibilidad							X	7			20
Competencia técnica											0
Mejora continua											0
Innovación	x	5	x	5	x	5	x	2	x	5	100
Resistencia a la tensión											0
Energía			x	2			x	5	x	3	60
Negociación	x	7	x	4	x	1					60

2. Se calcula el sumatorio de los órdenes por los sujetos. En nuestro ejemplo la competencia “Liderazgo” ha sido elegida 2 veces en primer lugar, el primer como en este caso se elegían 7 competencia, el puesto 1 tiene un valor de 7, el dos de 6, el tres de 5..., luego para este puesto su valor es 14 (2x7). También ha sido elegido dos veces en el segundo puesto (2x6=12) y uno en el tercero (1x5=5). Luego su sumatorio es de 31.

	1 (7)	2 (6)	3 (5)	4 (4)	5 (3)	6 (2)	7 (1)	Σ
Adaptación al cambio								0
Liderazgo	2=14	2=12	1=5					31
Capacidad para aprender		1=6						6
Orientación al cliente				4=16				16
Resolución de problemas						1=2	2=2	4
Creatividad	2=14		3=15					29
Trabajo en equipo						4=8	1=1	9
Visión de futuro								0
Flexibilidad							1=1	1
Competencia técnica								0
Mejora continua								0
Innovación		1=6			4=12			18
Resistencia a la tensión								0
Energía		1=6	1=5		1=3			14
Negociación	1=7			1=4			1=1	12

Nº de sujetos que han elegido esta posición

Valor inverso

Valor de la posición

3. Orden final, producto de Rxl. Multiplicando el porcentaje por el sumatorio obtenemos el producto Rxl. Ordenando las competencias según este valor obtenemos el orden.

	% (R)	Σ	Rxl	Orden
Adaptación al cambio	0	0	0	-
Liderazgo	100	31	3100	1
Capacidad para aprender	20	6	120	9
Orientación al cliente	80	16	1280	4
Resolución de problemas	60	4	240	8
Creatividad	100	29	2900	2
Trabajo en equipo	100	9	900	5
Visión de futuro	0	0	0	-
Flexibilidad	20	1	20	10
Competencia técnica	0	0	0	--
Mejora continua	0	0	0	-
Innovación	100	18	1800	3
Resistencia a la tensión	0	0	0	-
Energía	60	14	840	6
Negociación	60	12	720	7

4. Cálculo del porcentaje que el valor Rxi supone para el total. Una vez ordenadas las competencias, se calcula $(Rxi) \times 100 / \Sigma$ lo que nos proporciona el peso de cada competencia.

	Orden	Rxi	Peso
Liderazgo	1	3100	26,01
Creatividad	2	2900	24,33
Innovación	3	1800	15,10
Orientación al cliente	4	1280	10,74
Trabajo en equipo	5	900	7,55
Energía	6	840	7,05
Negociación	7	720	6,04
Resolución de problemas	8	240	2,01
Capacidad para aprender	9	120	1,01
Flexibilidad	10	20	0,17

$$(Rxi) \times 100 / \Sigma$$

$$\Sigma = 11920$$

5. Cálculo del porcentaje peso acumulado. Ya sólo nos queda obtener el peso acumulado y determinar aquellas competencias que en conjunto explican un alto porcentaje del desempeño. Éstas se clasificarán como las esenciales, mientras que el resto se califican de importantes o recomendables.

	Orden	RxI	Peso	Peso acumulado
Liderazgo	1	3100	26,01	26,01
Creatividad			24,33	50,34
Innovación			15,10	65,44
Orientación al cliente			10,74	76,17
Trabajo en equipo			7,55	83,72
Energía	6	840	7,05	90,77
Negociación			6,04	96,81
Resolución de problemas			2,01	98,83
Capacidad para aprender			1,01	99,83
Flexibilidad	10	20	0,17	100,00

Las 5 primeras competencias explican un alto porcentaje del desempeño

El resto se tomarían como importantes o recomendables

Una vez realizado el análisis de datos de las competencias, se realiza el mismo procedimiento para los comportamientos asociados a las competencias elegidas.

A.2.b. Método B

Comencemos con la evaluación de la importancia de las competencias. Es decir, qué competencias son importantes para realizar bien un trabajo y, por tanto, para evaluar el desempeño del empleado.

Para ello elaboramos un listado amplio de competencias que pueden ser importantes para el puesto y la convertimos en una escala tipo Lickert con 5 puntos que van de nada relevante a fundamental

Competencias	1. Nada relevante	2. poco relevante	3. Algo relevante	4. Bastante relevante	5. Fundamental
1. Aprendizaje. Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.	1. Nada relevante	2. poco relevante	3. Algo relevante	4. Bastante relevante	5. Fundamental
2. Flexibilidad. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.	1. Nada relevante	2. poco relevante	3. Algo relevante	4. Bastante relevante	5. Fundamental
3. Decisión. Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.	1. Nada relevante	2. poco relevante	3. Algo relevante	4. Bastante relevante	5. Fundamental
4. Comunicación. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.	1. Nada relevante	2. poco relevante	3. Algo relevante	4. Bastante relevante	5. Fundamental
5. Excelencia. Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.	1. Nada relevante	2. poco relevante	3. Algo relevante	4. Bastante relevante	5. Fundamental
6. Resistencia a la tensión. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.	1. Nada relevante	2. poco relevante	3. Algo relevante	4. Bastante relevante	5. Fundamental
7. Negociación. Identificar las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.	1. Nada relevante	2. poco relevante	3. Algo relevante	4. Bastante relevante	5. Fundamental
8.	1. Nada relevante	2. poco relevante	3. Algo relevante	4. Bastante relevante	5. Fundamental

Ej.:

De su evaluación obtenemos la siguiente tabla con las puntuaciones que han dado a cada competencia.

	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Adaptación al cambio	1	2	1	3
Liderazgo	2	2	1	1
Capacidad para aprender	5	5	5	5
Orientación al cliente	2	1	1	1
Resolución de problemas	5	4	5	3
Creatividad	4	4	4	5
Trabajo en equipo	5	5	4	5
Visión de futuro	2	1	1	1
Responsabilidad	4	3	3	3
Lealtad	5	3	5	4
Persistencia	4	4	5	5
Flexibilidad	3	2	2	1
.....				

Si hallamos la media y la desviación típica de cada competencia podremos selección cuales tienen una mayor importancia y de entre éstas cuales son en las que los jueces están más de acuerdo en el grado de importancia.

	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Media	D.T. o acuerdo interjueces
Adaptación al cambio	1	2	1	3	1,75	0,96
Liderazgo	2	2	1	1	1,5	0,58
Capacidad para aprender	5	5	5	5	5	0,00
Orientación al cliente	2	1	1	1	1,25	0,50
Resolución de problemas	5	4	5	3	4,25	0,96
Creatividad	4	4	4	5	4,25	0,50
Trabajo en equipo	5	5	4	5	4,75	0,50
Visión de futuro	2	1	1	1	1,25	0,50
Responsabilidad	4	3	3	3	3,25	0,50
Lealtad	5	3	5	4	4,25	0,96
Persistencia	4	4	5	5	4,5	0,58
Flexibilidad	3	2	2	1	2	0,82
.....						

Observando los datos vemos que “capacidad de aprendizaje”, “trabajo en equipo”, “persistencia”, “resolución de problemas”, “creatividad” y “Lealtad” tienen una puntuación media en importancia bastante alta.

	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Media	D.T. o acuerdo interjueces
Adaptación al cambio	1	2	1	3	1,75	0,96
Liderazgo	2	2	1	1	1,5	0,58
Capacidad para aprender	5	5	5	5	5	0,00
Orientación al cliente	2	1	1	1	1,25	0,50
Resolución de problemas	5	4	5	3	4,25	0,96
Creatividad	4	4	4	5	4,25	0,50
Trabajo en equipo	5	5	4	5	4,75	0,50
Visión de futuro	2	1	1	1	1,25	0,50
Responsabilidad	4	3	3	3	3,25	0,50
Lealtad	5	3	5	4	4,25	0,96
Persistencia	4	4	5	5	4,5	0,58
Flexibilidad	3	2	2	1	2	0,82
.....						

Sin embargo, en dos de ellas (Resolución de problemas y Lealtad) el acuerdo entre jueces es bajo. Por tanto las descartaremos.

	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Media	D.T. o acuerdo interjueces
Adaptación al cambio	1	2	1	3	1,75	0,96
Liderazgo	2	2	1	1	1,5	0,58
Capacidad para aprender	5	5	5	5	5	0,00
Orientación al cliente	2	1	1	1	1,25	0,50
Resolución de problemas	5	4	5	3	4,25	0,96
Creatividad	4	4	4	5	4,25	0,50
Trabajo en equipo	5	5	4	5	4,75	0,50
Visión de futuro	2	1	1	1	1,25	0,50
Responsabilidad	4	3	3	3	3,25	0,50
Lealtad	5	3	5	4	4,25	0,96
Persistencia	4	4	5	5	4,5	0,58
Flexibilidad	3	2	2	1	2	0,82
.....						

A.3.a. Método por relevancia y orden.

Similar al método seguido en el apartado A.2.a pero sobre los comportamientos asociados a las competencias seleccionadas en el apartado A.2.a. El número de conductas a seleccionar no es fijo, pero debe limitarse ya que son los comportamientos que formarán parte del cuestionario de evaluación, que no debe ser largo. Si el número de competencias seleccionadas es de 5 y el de comportamiento es de 3 por competencias, el cuestionario resultante constará de 15 ítems.

A.3.b.

Para conseguir el relato de estos incidentes reunimos a un grupo de personas (que conozcan el puesto y el quehacer diario en el mismo como pueden ser los Supervisores, o los propios trabajadores...) y les solicitamos que nos cuenten su experiencia respecto a las competencias seleccionadas.

Ej.:

Competencia: "Resolución de problemas"

Se solicita a los asistentes a la reunión que recuerden y narren alguna ocasión en la que un empleado del puesto sobre el que se realiza el perfil de competencias resolviera un problema inesperado de forma apropiada o incorrecta.

Incidente: *"Hace unas semanas, el empleado X se encontró con que el correo-e no funcionaba y tenía que mandar de forma urgente un material. Entonces imprimió ese material y buscó un fax, llamó a la oficina donde debía enviarlo y solicitó el número..."*

Estos incidentes son analizados por expertos que identifican conductas-criterio (3 por competencia).

Ej.:

- identificar incidencias.
- analizar la situación.
- encontrar las soluciones.

...que se convierten en anclajes conductuales, es decir en una escala de conductas que gradúen la competencia (4 grados de eficiencia) y nos permita realizar una evaluación cuantitativa sobre la misma.

Nivel 1: Nunca o casi nunca reúne los 3 criterios	Nivel 2: Se cumplen los criterios, pero no siempre todos y no efectivamente.	Nivel 3: Sobre pasa el nivel 2, pero sin alcanzar el 4	Nivel 4: Los 3 criterios se demuestran en la mayoría de las ocasiones
Ej.: Nunca o casi nunca es capaz de identificar las incidencias problemáticas, ni analizar la situación o encontrar soluciones a los problemas que se le plantean.	Ej.: Normalmente encuentra soluciones eficaces aunque suele necesitar algo de tiempo y lo hace sin analizar la situación y, a veces, siendo una solución aceptable en un caso determinado, no es satisfactoria para todas las partes implicadas	Conducta intermedia entre el 2 y el 4.	Ej.: Es capaz de encontrar soluciones originales y eficaces ante cualquier problema después de analizar pormenorizadamente la situación y siempre consigue llegar a una solución satisfactoria para todas las partes implicadas, encontrándolas rápidamente.

4. Elaboración de lista de competencias y comportamientos asociados.

Se trata del último paso para elaborar el perfil de competencias. Sea cual sea el método elegido para seleccionar las competencias más adecuadas y las conductas que las operativizan, finalmente, el estudio debe materializarse en un documento que recoja tanto las competencias con sus definiciones, como los comportamientos que reflejan estas competencias a la hora de realizar el trabajo.

Además, la lista de los comportamientos seleccionados será la base del cuestionario de evaluación del desempeño.

Evaluación del desempeño o del rendimiento por competencias.



B. Evaluación del desempeño o del rendimiento por competencias.

Esta fase no tiene que ser forzosamente contingente en el tiempo con la anterior. La empresa debe contar con una guía con los perfiles profesionales que servirán como base para la realización de evaluaciones de desempeño cuando se estime necesario, si bien es cierto que dado la utilidad que este sistema presenta para la gestión de personal (selección, promoción, despido, formación, desarrollo de carrera...) debe de realizarse de forma periódica.

B.1.a y b.

Se decida el método que se decida, la evaluación de rendimiento precisa de un cuestionario con el que poder determinar el nivel de eficiencia del sujeto según las competencias establecidas.

Ejemplo escala tipo Likert

0= Nunca, 1= A veces, 2= A menudo; 3= Casi siempre; 4= Siempre						
Aspirante	1	2	3	4	5	...
1. Busca el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo la actividad.						
2. Realiza correctamente la limpieza de estancias y material.						
3. Pone en marcha un plan o actividad sin esperar que otros se lo digan.						
4. Se comunica correctamente con los residentes (p. ej. No les chilla)						
5. Organiza la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes.						
6....						

La escala basada en anclajes es similar al ejemplo propuesto en el punto A.3.b.

Es importante anotar aquí que los ítems deben de estar redactados en forma positiva, huyendo de las negaciones (ej. En lugar redactar “*nunca habla fuera del trabajo de datos personales de los clientes*”, se escribirá como “*habla fuera del trabajo de datos personales de los clientes*” y, a la hora de cuantificar el ítems, se hará de forma inversa, siendo, por ejemplo, la respuesta “siempre” la menos valorada).

Una vez que se ha confeccionado la escala, el siguiente paso es la elección de evaluadores. Esta selección se realiza entre el personal de la empresa que conoce lo suficiente el puesto y a los evaluados como para poder contestar sobre las distintas conductas evaluadas. Por tanto evaluador puede ser un superior, un compañero, un subordinado o un cliente. La evaluación será más rigurosa cuantos más evaluadores participen, siendo, al menos, 3 el número con el que deberíamos contar por evaluado. Además, si es posible, la asignación de evaluadores a cada evaluado debe hacerse al azar (aumentando así las garantías de objetividad y transparencia).

B.1.c:

Las **Escalas Estandarizadas Mixtas** son una variante de las escalas de anclajes conductuales. La diferencia estriba en que en las de anclajes conductuales los comportamientos se presentan en orden de de adecuación (es decir, el primero es un comportamiento nada eficiente y el último refleja el más eficiente). Pero este sistema tiene el inconveniente de que puede dar lugar al sesgo de benevolencia de los evaluadores por el que los evaluadores tienden a asignar puntuaciones altas (Aginis, 2013). Para evitar este sesgo, en las Escalas Estandarizadas Mixtas las alternativas de respuesta se presentan en posiciones y orden aleatorio en cada ítems (comportamiento).

Ej.:

En cada trío de respuestas posibles, tacha aquella que defina mejor el comportamiento del evaluado

	A	B	C
1	Suele escuchar al menor, pero sus respuestas no son acordes con esta escucha o le falta habilidad para demostrar que está escuchando	Cuando un menor acude a él con un problema, le cuesta escuchar con atención sin distraerse o muestra impaciencia	Escucha atentamente al menor, mostrando signos no verbales de esta escucha
2	Identifica los sentimientos del que tiene enfrente, pero le cuesta y, a veces, no le queda claro.	Suele identificar los sentimientos de la persona con la que está conversando	Le cuesta comprender los sentimientos de los demás a través de sus expresiones o su lenguaje.

3	Realiza las actividades sin haber realizado una planificación previa	Antes de llevar a cabo una actividad la organiza, aunque esta planificación no sea completa o adecuada	Planifica a diario y de forma adecuada las actividades y el tiempo durante su turno
4	Planifica y consigue los recursos que va a necesitar para realizar la actividad programada.	Suele faltarle tiempo o recursos técnicos por no haber previsto su necesidad con antelación	Prevé algunos de recursos materiales y humanos que va a necesitar para realizar una actividad

Tratamiento estadístico de los resultados y la toma de decisiones.

Una vez que los evaluadores han realizado la evaluación, debemos de tratar estos datos (brutos) para convertirlos en algo con sentido que nos permita determinar las medidas a adoptar.

El primer paso será que la puntuación obtenida en cada competencia (y por tanto en el total) no se limitaba a la suma de las puntuaciones obtenidas en los comportamientos, sino que se ponderaban atendiendo al peso que significaba cada competencia en la explicación del trabajo. La razón de realizar este cálculo obedece a que es lógico pensar que dependiendo de su importancia (peso) cada competencia debe de tener una carga distinta para la evaluación.

Veámoslo con un ejemplo:

1. Puntuaciones directas obtenidas por el sujeto en cada ítem por cada evaluador.

Evaluado 1						
competencia	peso	Puntuaciones de los 5 evaluadores				
Trabajo en equipo	26,7	1	1	2	4	1
Empatía	18,2	4	3	4	3	3
Trabajo en equipo	26,7	1	1	4	0	1
Responsabilidad	7,5	4	4	4	3	2
Empatía	18,2	4	3	4	2	3
Responsabilidad	7,5	4	4	4	4	3
	Totales	1	1	2	4	1
	Media punt. Directas=	17,00				

Si no ponderamos las puntuaciones, sería el sujeto nº 1 el que obtendría mejor evaluación (17), sin embargo, se puede observar que el sujeto 2 obtiene mejor puntuación en la competencia "*Trabajo en equipo*" que tiene mayor peso (26,7), por tanto debe ser éste el que sea mejor valorado, lo que se aprecia si ponderamos las puntuaciones (296,52 frente a 259,83).

A. Toma de decisiones basada en porcentajes de adquisición de competencias

3. Obtener:

- Las **Puntuaciones ponderadas** en cada competencia (suma de las puntuaciones ponderadas de los ítems que evalúan dicha competencia),
- La **puntuación máxima** que puede obtenerse en esa competencia (nº de evaluadores x nº de ítems para la competencia x puntuación máxima posible en un ítem x peso) y
- El **porcentaje de adquisición** de competencia (puntuación ponderada en competencia x 100 / puntuación máxima en competencia)

Evaluado 1	Pun pond	Punt max com	%
Trabajo en equipo	427,84	1069,6	40,00
Empatía	600,6	728	82,50
Responsabilidad	270,72	300,8	90,00
		2098,4	
Evaluado 2			
Trabajo en equipo	962,64	1069,6	90,00
Empatía	309,4	728	42,50
Responsabilidad	210,56	300,8	70,00
		2098,4	

Item 1 + ítem 3
 5x2x4x26,7
 (427,84x100)/ 2098,4

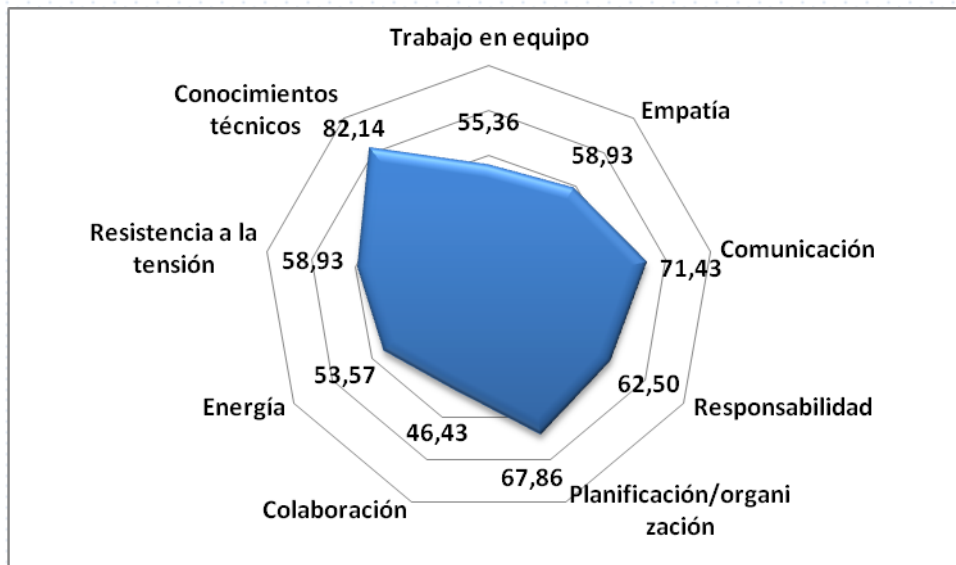
- Elaborar un gráfico con los porcentajes adquiridos para cada evaluado (se aconseja el gráfico de “tela de araña”).

Ej.: Imaginemos que un empleado ha sido evaluado en 9 competencias en las que ha obtenido los siguientes porcentajes:

EVAL 1	%
Trabajo en equipo	55,36
Empatía	58,93
Comunicación	71,43
Responsabilidad	62,50
Planificación/organización	67,86
Colaboración	46,43
Energía	53,57
Resistencia a la tensión	58,93
Conocimientos técnicos	82,14

Con ellos elaboraremos el siguiente gráfico que nos permitirá explicar y orientar mejor los resultados.

Grafico. Competencias evaluado X



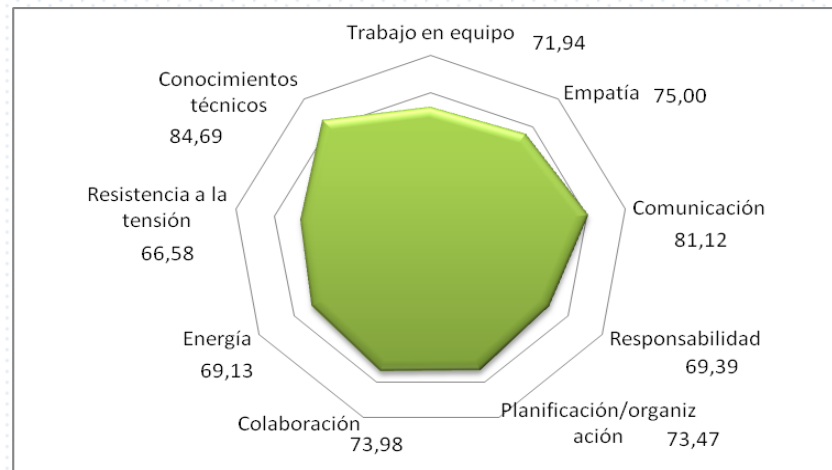
4. Obtención del porcentaje de adquisición de competencias grupal.

De igual forma que hemos hecho en el punto 3 con cada empleado, ahora calculamos el porcentaje que el grupo ha adquirido a través de la media de las puntuaciones ponderadas de todos los evaluados.

Supongamos que hemos evaluado a 7 empleados y que sus puntuaciones ponderadas en las distintas competencias son las que se muestran en la siguiente tabla. Hallamos la **media** de las puntuaciones obtenidas por los 7 sujetos y la convertimos en **porcentajes** de forma similar a como lo hicimos en el punto 3.

GRUPO	Evaluado 1	Evaluado 2	Evaluado 3	Evaluado 4	Evaluado 5	Evaluado 6	Evaluado 7	MEDIA	Peso x punt máx	PORCENTAJES
Trabajo en equipo	828,94	1283,52	641,76	1443,96	989,38	989,38	1363,74	1077,24	1497,44	71,94
Empatía	873,18	1243,62	767,34	1455,3	1084,86	1243,62	1111,32	1111,32	1481,76	75,00
Comunicación	668,4	835,5	518,01	868,92	785,37	868,92	768,66	759,11	935,76	81,12
Responsabilidad	263,2	383,52	150,4	353,44	255,68	315,84	323,36	292,21	421,12	69,39
Planificación/organización	148,2	183,3	74,1	198,9	152,1	175,5	191,1	160,46	218,4	73,47
Colaboración	101,4	159,9	113,1	210,6	163,8	183,3	198,9	161,57	218,4	73,98
Energía	117	175,5	62,4	198,9	140,4	183,3	179,4	150,99	218,4	69,13
Resistencia a la tensión	110,22	156,98	80,16	123,58	113,56	140,28	146,96	124,53	187,04	66,58
Conocimientos técnicos	128,34	131,13	89,28	145,08	133,92	145,08	153,45	132,33	156,24	84,69

Y con ellos creamos el gráfico.



Este sistema basado en el nivel o porcentaje de adquisición de competencias, nos permitirá, una vez consensuado el punto de corte o porcentaje mínimo de adquisición de competencias que debe tener un empleado para realizar con eficiencia su trabajo, tomar decisiones sobre la continuidad del sujeto y orientar sobre las competencias deficitarias o débiles y tomar decisiones sobre la mejor forma de desarrollarlas. Todas estas decisiones se realizan independientemente del nivel del grupo evaluado y permiten una evaluación individual del sujeto. Este detalle debe tenerse en cuenta a la hora de decidir el sistema de evaluación, ya que el otro sistema (que se describe a continuación) basado en la curva normal, si bien es idóneo para los casos en los que el objetivo de la evaluación es la promoción de sujetos o la reducción del número de empleados (sea cual sea su nivel), puede dar lugar a que se tomen decisiones basadas en la media del grupo fluctuando enormemente la adquisición de competencias que corresponde a la regla general.

B. Toma de decisiones basada en la comparativa grupal: Curva Normal

Los puntos 1 y 2 (pág. 30-31) son comunes para los dos tipos de toma de decisiones.

Pongamos un ejemplo:

Evaluado	Medias X_i	Dev. Típ
1	462,70	249,62
2	650,42	138,64
3	356,65	197,99
4	714,10	63,48
5	545,58	189,48
6	606,46	157,06
7	633,84	97,87
8	691,41	50,38
9	622,30	165,19
10	600,74	148,37
11	637,70	165,53
12	633,79	176,25
13	549,60	184,25
14	522,58	183,77
15	643,50	149,57
16	619,79	85,39

Hallamos la **media total** (X_t) o media de todas las **puntuaciones medias** de los sujetos. También hallamos la **desviación típica** total de estas puntuaciones medias.

TOTALES	
Media (X_t)	593,20
Dev Tip. (DT_t)	89,17
$2x DT_t$	178,34
$X_t - 2 DT_t$	459,44
$X_t + 2 DT_t$	726,96

Ante los datos hallados deberemos tomar algunas de las decisiones:

- ¿En qué evaluados no ha habido un mínimo de acuerdo interjueces?: La primera decisión es eliminar de la evaluación a los sujetos cuya **DT** es superior a **$2DT_{total}$** (en nuestro caso serían los sujetos 1, 3, 5, 13 y 14 que superan los 178,34) pues las puntuaciones totales dadas por los distintos jueces son tan dispares que no ofrecen garantías (mal evaluador o trabajo irregular).

Estadísticamente existen procedimientos y fórmulas para determinar la fiabilidad o el acuerdo entre jueces. Así pueden utilizarse el coeficiente de correlación intraclassa (ICC) el coeficiente Pi o el Kappa (para la fiabilidad) o el coeficiente de correlación de concordancia para determinar la equivalencia en las valoraciones.

Sin embargo, los procesos son complejos y, para el objetivo de estos estudios, basar el acuerdo u homogeneidad entre las respuestas de los jueces en un punto de corte basado en un índice objetivo (la desviación típica) pero “acordado” de forma subjetiva

(dos veces el valor de la DT), es más idóneo a la hora de llegar a acuerdos con las fuerzas sociales del ámbito empresarial.

- ¿Qué evaluado presenta una puntuación tan baja que está entre el 2,1% más bajo en la distribución de la población normal (regla empírica)? Tomamos como punto de corte

$$X_i < X_t - 2 DT_t$$

para decidir aquellos sujetos cuya puntuación es tan baja que puede tomarse como criterio para ser despedidos, pues no alcanzan un nivel mínimo en la eficiencia de sus competencias.

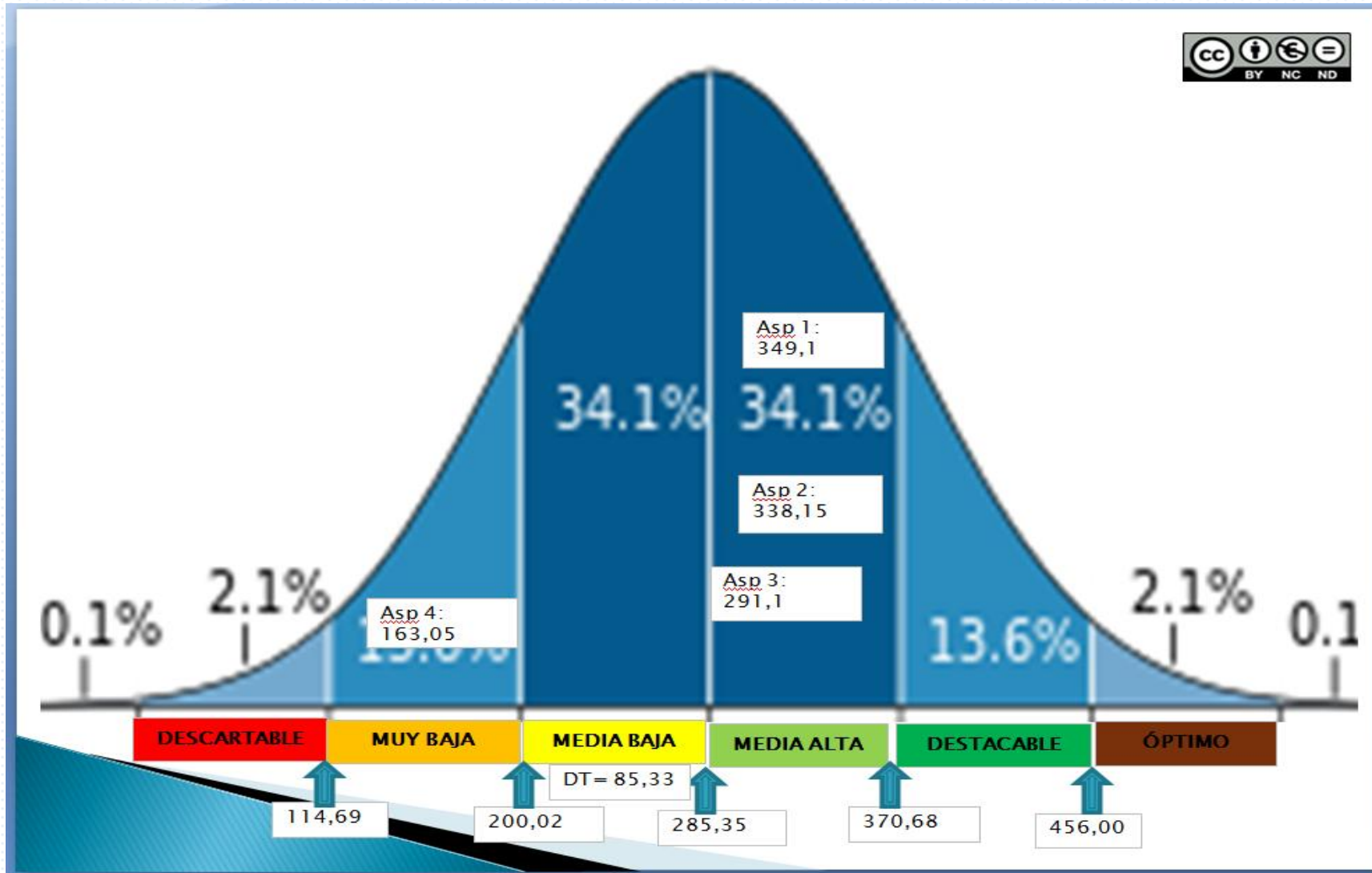
-¿Qué evaluados presentan un perfil más idóneo? Lo ideal es elegir a los evaluados que superen

$$X_i > X_t + 2 DT_t$$

De no poder ser (no existir ningún candidato con esta media), se elegirá(n) aquellos que más se aproximen.

- ¿Qué evaluados deben ser asesorados o incluidos en un plan de formación? Aquellos cuyas puntuaciones totales sean medias/altas, pero presenten déficits en alguna de las competencias ($M_{\text{competencia}}$).

Con todos estos datos se elabora un gráfico en los que se presenta la curva normal con los puntos de corte y la media y se ubica a cada evaluado sobre la misma.

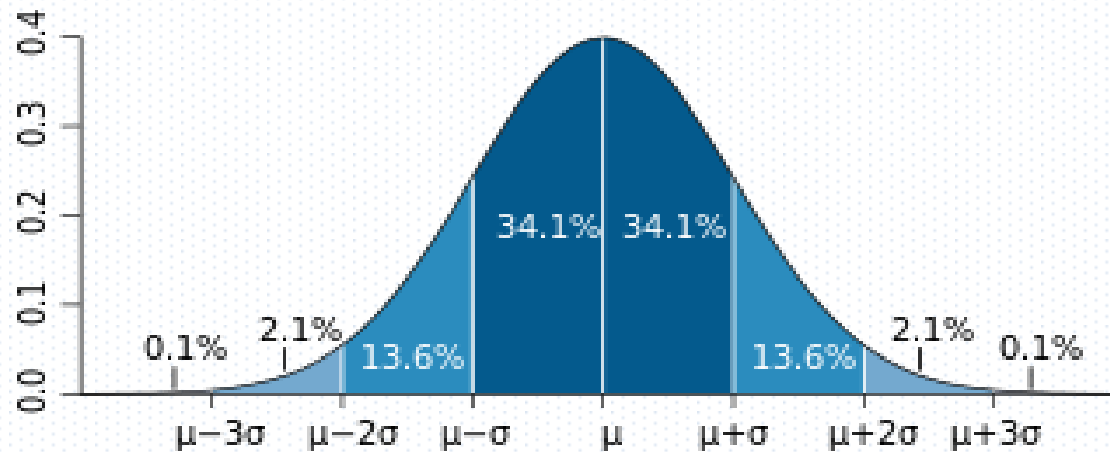


APLICACIÓN DE LAS PROPIEDADES DE LA DISTRIBUCIÓN NORMAL A LA GESTIÓN DE PERSONAL (EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS).

Toda Distribución Normal tiene propiedades matemáticas/estadísticas que pueden utilizarse como criterios en la toma de decisiones en cualquier campo del estudio social.

Entre estas propiedades se encuentra la relación en la distribución atendiendo a la Desviación Típica (σ) tal como puede observarse en la figura

Gráfico 1.



La Distribución de probabilidad en un entorno de la media (μ):

1. en el intervalo $[\mu - \sigma, \mu + \sigma]$ se encuentra comprendida, aproximadamente, el 68,26% de la distribución;

2. en el intervalo $[\mu - 2\sigma, \mu + 2\sigma]$ se encuentra, aproximadamente, el 95,44% de la distribución;
3. Estas propiedades son de gran utilidad para el establecimiento de [intervalos de confianza](#).

Si queremos contar con un criterio estadístico para tomar decisiones, podemos valernos de la puntuación obtenida por los sujetos y su localización en la curva normal (curva de Gauss) atendiendo a la “distancia” (desviación típica, σ) con la puntuación media poblacional (μ).

Se puede establecer el punto de corte (o el intervalo de confianza) en $\mu - 2\sigma$ (lo que significaría que el sujeto cuya puntuación quede por debajo de este punto estaría entre el 2,1% de los puntuados de forma más baja).

El intervalo de confianza puede reducirse y establecerse el punto de corte en $\mu - \sigma$ quedando los sujetos entre el 15% (13,6+2,1) de los más bajos.

El que se aplique uno u otro criterio dependerá de los objetivos del estudio. Así por ejemplo el tamaño de la muestra o el número de sujetos que se desee seleccionar o descartar, serán factores a tener presente en la elección del Punto de Corte.

Además hay que anotar que conforme el número de sujetos distribuidos (tamaño de la muestra) disminuye, matemáticamente es menos probable que aparezcan sujetos por debajo del 2,1%, siendo prácticamente imposible cuando el número de sujetos es muy reducido.

Así, en el ejemplo de la página 32, los aspirantes (evaluados) se distribuirían de la siguiente forma:

REFERENCIAS

Álvarez, F. (2006). Evaluación del desempeño en el ayuntamiento de Gijón. Gijón: Ayuntamiento de Gijón.

Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Pereda, S., Berrocal, F. y Alonso M.A. (2001). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Ed. Ramón Areces.

Pereda, S.; Berrocal, F. y Sanz, P. (2003). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*, 12. 13-38.

Díaz Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E., Isla, R., Delgado, N, Díaz-Vilela, L., Rosales, Ch. (2014). Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. *Papeles del Psicólogo*, 35 (2), 115-121.

Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

