



**Magíster En Educación Mención Currículum y Evaluación
Basado En Competencias**

Trabajo De Grado II

**Evaluación de desempeño basada en competencias: un estudio
en una escuela, São Leopoldo, Brasil**

Profesor guía:

Alumno (s):

Paula Fuenzalida Olave

Santiago - Chile, septiembre de 2018

RESUMEN

La evaluación de desempeño puede ser una herramienta para auxiliar la toma de decisiones de los gestores de la institución y al mismo tiempo puede estimular al empleado a estar comprometido en las metas de la institución y buscar su excelencia profesional aliada con estas metas. Para alcanzar estos objetivos, la evaluación de desempeño viene pasando por diversos procesos de estudios para mejoras, hasta que llegó la evaluación de desempeño por competencias. La evaluación de desempeño por competencias busca evaluar al empleado basándose en la persona, identificando sus conocimientos, habilidades y actitudes y comparando los resultados obtenidos por la evaluación con los objetivos deseados por la institución para la ejecución de su función, identificando así, si el empleado está dentro de los estándares esperados y así identificar si existe la necesidad de perfeccionamiento del empleado. Con base en estas informaciones, este trabajo busca responder a la siguiente pregunta: ¿De qué forma la evaluación de desempeño basada en competencias puede auxiliar en la toma de decisiones gerenciales de la institución en estudio? Para ello, se realizó una investigación bibliográfica buscando en diversos autores la mejor forma de hacer la evaluación de desempeño por competencias, qué errores pueden ocurrir a lo largo del proceso y complementariamente se buscó un ejemplo de aplicación de esta evaluación. También se realizó una investigación de campo en una institución que está realizando la implantación de la evaluación de desempeño por competencias acompañando la elección de las competencias, los criterios de evaluación, la ejecución de la evaluación y si esta proporcionó el resultado esperado. Sobre la base de los datos adquiridos, se llegó a la conclusión de que la evaluación del rendimiento por competencias puede demostrar diversos datos útiles para la toma de decisiones, pero algunos puntos de atención deben tenerse en cuenta.

Palabras clave: Evaluación de Desempeño. Habilidades. Gestión de personas por Competencias.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Importancia del Estudio

La gestión educacional está en constante evolución, perfeccionando sus procesos y buscando métodos más eficaces de obtención de datos para la toma de decisiones relevantes para las escuelas. La gestión de personas ha adquirido un nuevo énfasis en los nuevos modelos de gestión y trae informaciones cada vez más relevantes a los gestores, adquiriendo nuevos modelos y herramientas de evaluación, pudiendo fornecer un mayor número de informaciones pertinentes y una evaluación de desempeño por competencias.

Por ser un proceso nuevo, aún existen divergencias y puntos para ser estudiados o perfeccionados, como lo que se define por competencias, que todavía no existe un consenso entre los autores del asunto. La definición más utilizada de competencia es que son formadas por los conocimientos, por las habilidades y por las actitudes de los funcionarios. Con la evaluación de desempeño por competencias, es posible evaluar las actitudes de los funcionarios, factor importante para el buen desempeño profesional y que presenta mayores dificultades de ser medido o evaluado.

Para Fleury (2002, p. 52), el modelo tradicional de organizar el trabajo y gerenciar personas no está más de acuerdo con la realidad de las organizaciones. Es necesario sustituir, como unidad básica de gestión, el cargo por la persona. El concepto de competencia y el modelo de gestión de personas por competencia adquieren impulso tanto en el mundo académico como en el empresarial.

Esta evaluación también posibilita un feedback a los evaluados proporcionándoles, el entendimiento de los puntos que pueden ser mejorados y el conocimiento de que la empresa o institución educativa aprecia algunas de sus competencias y de esta forma el funcionario consigue darse cuenta cual es

el papel dentro de la institución y sepa como puede ir creciendo dentro de ella. Además de la motivación del funcionario con este feedback, la gestión por competencias está directamente relacionada a la planificación estratégica de la institución. Ruano (2003) comenta que identificando las competencias de cada profesional puede ser formado un portafolio de competencias organizacionales y a partir de esto, establecer la estrategia en el mercado.

Organización e personas, lado a lado, propician un proceso continuo de intercambio de competencias. La empresa transfiere su patrimonio para las personas, enriqueciéndolas, preprándolas para enfrentar nuevas situaciones profesionales y personales, dentro o fuera de la organización. Las personas, por su lado, a desarrollar sus capacidades individuales, transfieren para la organización sus aprendizajes, dándoles condiciones para enfrentar nuevos desafíos. (DUTRA, 2001, p.27)

Con esta forma de evaluación, el proceso de valorización de los individuos por el mercado y por la institución a nivel de agregación de valor para el lugar de trabajo en el cual se encuentra inserto, de acuerdo comenta Dutra (2001).

Como especifica Leme (2006), la gestión por competencias es una herramienta que sirve para auxiliar en la identificación de lo que es necesario entrenar en sus colaboradores y para esto precisa saber los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los comportamientos que la institución necesita tener en sus colaboradores para que todos, de forma orientada y organizada puedan alcanzar los objetivos trazados por la institución.

El desempeño de los funcionarios está directamente relacionado al desarrollo de la empresa y siendo así, es de suma importancia que existan personas aptas para evaluar el desempeño de los funcionarios e identificar de

qué forma la institución puede tomar decisiones pertinentes, para que el desempeño de sus funcionarios sea provechosa para ella.

Este trabajo tiene como finalidad identificar se la forma actual de evaluación por competencias, interfiere en el desempeño de un docente o funcionario a través de un estudio de campo en una institución educacional en São Leopoldo RS, Brasil, que actualmente se encuentra implementando este proceso. Y con estas informaciones, auxiliar a los coordinadores responsables, a realizar una evaluación de desempeño de forma correcta y estimular a los mismos a analizar y buscar informaciones sobre el tema como forma de buscar el desarrollo continuo de la misma.

1.2 Pregunta de Investigación:

Es de extrema importancia, para la institución educativa, que tanto los docentes como funcionarios, estén comprometidos con las metas de la institución. Pero el conocimiento de las metas y las ganas de alcanzarlas no es suficiente para que sean alcanzadas.

La gestión de personas, por competencias, sugiere la definición de las competencias necesarias para cada cada funcionario de la institución y así mismo estipula las competencias necesarias para la organización como un todo. Después de la definición de estas competencias, estas son evaluadas a través de evaluación de desempeño por competencias, donde son identificadas cuales competencias son adecuadas y cuales de ellas los funcionarios aún tendrán que adquirir o mejorar. Esta evaluación proporciona la búsqueda de capacitaciones para los funcionarios que necesiten de especialización de sus conocimientos y que las actitudes sean analizadas por los propios funcionarios. Además de esto el feedback que es ofrecido, es importante para que el funcionario sepa la importancia de su trabajo en la organización y las expectativas que la institución tiene acerca de él y de su trabajo.

La evaluación de desempeño por competencias es un modo nuevo de evaluación y aún con todos los beneficios ya mencionados, pocas instituciones están utilizando esta forma de evaluación por falta de conocimiento o por existir diversos puntos de atención que impiden que atinga los objetivos propuestos.

Será realizado un estudio en una institución educacional que está implementando esta evaluación de desempeño, buscando identificar si los beneficios de esta serán percibidos por la institución con los recursos disponibles y si con los datos proporcionados a través de esta evaluación será posible entregar datos relevantes para la toma de decisiones de los gestores de la institución.

La pregunta de investigación se refiere a una escuela que está en proceso de implementación de gestión de personas por competencias:

Con base en la delimitación del tema de investigación propuesto, la pregunta para la investigación es: ¿De qué forma la evaluación de desempeño basada en competencias puede auxiliar en la toma de decisiones gerenciales de la institución en estudio?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Mostrar como la evaluación de desempeño por competencias contribuye en la toma de decisiones gerenciales en una escuela.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Hacer una investigación bibliográfica relacionada con evaluación de desempeño por competencias, buscando comprender su significado a través de diversas definiciones de los autores.

- Comparar los datos empíricos obtenidos de acuerdo con la metodología aplicada con los datos teóricos.

1.3 Metodología

El levantamiento de los datos de la investigación será realizado a través de una revisión bibliográfica, que según Koche, es indispensable para cualquier tipo de investigación

[...] es la que se desarrolla intentando explicar un problema, utilizando el conocimiento disponible a partir de las teorías publicadas en libros u obras. En la investigación bibliográfica el investigador inquirirá sobre el conocimiento disponible en el área, identificando las teorías producidas, analizándolas y evaluando su contribución para auxiliar y comprender o explicar el problema objeto de investigación. El objetivo de la investigación bibliográfica, por lo tanto, es de conocer y analizar las principales

contribuciones teóricas existentes sobre un determinado tema o problema, tornándose un instrumento indispensable para cualquier tipo de investigación. (Koche, 2007, p. 122)

Fachin (2003) nos muestra que la investigación bibliográfica tiene como finalidad fundamental conducir al lector a un determinado asunto y proporcionar la producción, colección, almacenamiento, reproducción, utilización y comunicación de las informaciones recopiladas para el desempeño de la investigación. La misma autora complementa que esta investigación es la base para otras investigaciones, y se puede decir, es una constante en la vida de quien se propone estudiar.

Roeh (2006) dice que, en la práctica, la investigación bibliográfica es la selección, la lectura y el análisis de textos relevantes al tema del proyecto, seguida de un relato por escrito.

Para la validación de las hipótesis levantadas, será utilizado la investigación de campo. De acuerdo con Fachin (2003), la investigación de campo se centra en la observación del contexto en el cual es detectado un hecho social (problema), que al principio pasa a ser examinado y que, posteriormente, es encaminado para explicaciones por medio de los métodos y de las técnicas específicas. La misma autora destaca que la investigación de campo trabaja con la observación de los hechos sociales recogidos en el contexto natural, presentándose simplemente como ellos suceden en determinada sociedad.

Investigación de campo es aquella utilizada con el objetivo de conseguir informaciones o conocimientos acerca de un problema, para lo cual se busca una respuesta, o de una hipótesis, que se quiera

comprobar, o aún, descubrir nuevos fenómenos o las relaciones entre ellos. (LAKATOS, 2007, p.188)

En la definición de Gil (1999), en un estudio de campo se estudia un único grupo o comunidad en términos de su estructura social, ósea, resaltando la interacción de sus componentes, y de esta forma el estudio de campo tiende a utilizar mucho más técnicas de observación de que de preguntas.

1.4 Estructura de estudio

En el primer capítulo serán presentados datos sobre la importancia del estudio, la pregunta de investigación, los objetivos, la metodología y la estructura de estudio.

En el segundo capítulo será demostrada la pesquisa bibliográfica sobre la evaluación de desempeño por competencias. Dando a conocer el concepto de esta evaluación, sus objetivos, criterios a ser observados para el levantamiento de competencias, los factores que influirán en la elección de las competencias evaluadas y la definición de los tipos de evaluación de desempeño aplicados.

En el tercer capítulo serán especificadas las evaluaciones de desempeño de 180 y 360 grados que serán las evaluaciones estudiadas. Será presentada la base teórica sobre estos dos tipos de evaluación, además de un análisis de los evaluadores y evaluados y de esta forma como una herramienta de toma de decisiones y como estas pueden influenciar en el desempeño de los funcionarios de una institución.

En el cuarto capítulo será expuesto el desarrollo de una evaluación de desempeño por competencias, con el levantamiento de las competencias

evaluadas, la elección de los evaluadores y evaluados y la creación de un modelo matemático para cálculo de la evaluación de desempeño creada.

En el quinto capítulo será presentado el estudio de caso realizado con la contextualización de la institución estudiada y la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias y con estos datos, será hecho un análisis de la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias y la percepción de los gestores sobre la contribución de esta para el resultado de la institución.

En el sexto y último capítulo serán presentadas las conclusiones del estudio.

2. Competencias

En este capítulo será abordado el concepto de competencias, los criterios que deben ser observados al hacer el levantamiento de las competencias y los factores que influenciarán en la elección de las competencias para posibilitar la comprensión de la evaluación por desempeño por competencias.

2.1 Concepto

No existe un consenso sobre la definición de competencias. Leme (2006, p. 17) presenta varias definiciones de competencias y expone que existe una esencia en común entre todas las definiciones de competencias, destacando los pilares de competencia. Los pilares de las competencias son las tres letras que forman o CHA. Conocimiento, Habilidad y Actitud.

Entre otras, el autor trae la definición hecha por Maria Odete Rebalgio que dice que competencias son conocimientos, habilidades y actitudes que son los diferenciales de cada persona y tienen impacto en su desempeño y consecuentemente en los resultados atingidos.

Para Fleury (2002, p. 52) competencia es una palabra de sentido común, utilizada para designar a una persona cualificada para realizar alguna cosa. Y completa que el concepto de competencia es pensado como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes (esto es, conjunto de capacidades humanas) que justifican una alta performance, creyéndose que las mejores performances están fundamentadas en la inteligencia y en la personalidad de las personas.

El autor Rogerio Leme explica lo que significan estas palabras consideradas pilares:

Conocimiento es el saber, es lo que aprendemos en las escuelas, en las universidades, en los libros, en el trabajo, en la escuela de la vida. Sabemos de muchas cosas más, no utilizamos todo lo que sabemos.

La habilidad es el saber hacer, es todo lo que utilizamos de nuestros conocimientos en el día a día.

Ya la actitud es lo que nos lleva a ejercitar nuestra habilidad de un determinado conocimiento, pues ella es el querer hacer. (LEME, 2006, p. 17)

Para Dutra (2001 p. 58), la definición de CHA fue creada en la década del 80 y fue identificado que ese conjunto variaba en virtud de la complejidad, haciendo con que en los años 90 existiera un cuestionamiento radical en torno al desarrollo de esta definición. Entonces, según el autor, se constató que el hecho de que una persona posea determinados conocimientos y habilidades no garantizaba su entrega, y que el mejor ángulo de observación de su desarrollo era la entrega efectiva y el real aporte de valor para la organización. El autor identificó también, que las entregas que la empresa espera ocurren de diferentes formas y que las personas diferentes tienen maneras diferentes de articular sus conocimientos y habilidades en relación a las demandas del contexto.

Con bases en los datos ya mencionados, la definición del autor es: (DUTRA, 2001, p. 46) “La competencia de una persona puede ser comprendida como su capacidad de entrega. Una persona es competente cuando, gracias a sus capacidades, entrega y agrega valor al negocio o empresa en que actúa, a él propio o al medio en que vive”.

Alexandra Ruano (2003 p. 22) busca explicar las competencias en sus dos dimensiones, la dimensión estratégica, que es la dimensión corporativa y la dimensión individual. Las competencias en la dimensión estratégica son las competencias de la empresa como un todo y las de la dimensión individual son las competencias de las personas que trabajan en la organización. En el desempeño de la practica organizacional, ambas, están íntimamente relacionadas

[...] existen las personas, con su conjunto de competencias que puede o no ser aprovechado por la empresa. Así la empresa transfiere su patrimonio para las personas, enriqueciéndolas y preparándolas para enfrentar nuevas situaciones profesionales y personas dentro o fuera de la institución. Las personas por su parte, al desarrollar su capacidad individual, transfieren para la organización su aprendizaje, dándole condiciones para enfrentar nuevos desafíos.

Las personas dentro de una organización trabajan con un objetivo común, a medida que se desarrollan las competencias individuales y organizacionales. (RUANO, 2003, p.23)

En su trabajo, Rudolfo (2004), cita al autor Resente que destaca que la evolución de las competencias se caracteriza por el aumento de la contribución de las personas para con la organización, rescatando un concepto que siempre ha estado presente en la gestión de personas: la complejidad del trabajo. Existe una relación directa de la complejidad del trabajo a ser desempeñado por el profesional con su contribución para la organización. Él también señala que la valorización de la competencia constituye un importante cambio de paradigma con relación a conceptos y valores, que tendrán una gran influencia en los destinos de las organizaciones en las carreras de las personas y en las evoluciones de la sociedad.

La autora Fleury (2002, p.55) resume el concepto de competencias como siendo un saber reaccionar de forma responsable que implica movilizar, transferir conocimientos, recursos, habilidades que incorpore valor económico para la organización y valor social para el individuo.

El cuadro 1 presenta diversos conceptos relacionados a la noción de competencias en la visión de varios autores, acompañados de sus respectivos énfasis:

Autor	Concepto	Énfasis
Boyatzis (1982, p.23)	“Competencias son aspectos verdaderos relacionados a la naturaleza humana. Son comportamientos observables que determinan em gran parte la organización”.	Formación Comportamientos Resultados
Boog (1991, p.16)	Competencia es la cualidad de quien es capaz de apreciar y resolver cierto asunto, hacer determinadas cosas; significa la capacidad, habilidad, aptitud e idoneidad.	Aptitud Valores Formación

Spencer e Spencer (1993. P. 9)	La competencia se refiere las características intrínsecas al individuo que influencia y que sirve de referencia para su desempeño en el ambiente del trabajo.	Formación Resultado
Davis (2000, p. 1 e 15)	Las competencias describen de forma holística la aplicación de habilidades de comunicación en el ambiente de trabajo (...) Son esenciales para una participación más efectiva y para incrementar padrones competitivos. Se centra en la capacitación y aplicación de conocimientos y habilidades de forma integrada en el ambiente de trabajo.	Acción Resultados

Cuadro 1 Conceptos de Competencias

Fuente: Bastos (2007, p. 49-50)

2.2. Criterios que deben ser observados al definir las competencias:

Lara y Silva (2004) explican que definir las competencias no es definir todo aquello que el funcionario hace, pero si determinar qué capacitaciones deben ser fomentadas, protegidas o disminuidas.

Al hacer la definición de competencias, de acuerdo con Leme (2006 p. 26-27), se debe usar un buen sentido común en cuanto a la cantidad de competencias creadas, pues las instituciones son diferentes, aunque sean del mismo segmento del mercado, pues cada una tiene sus propios objetivos, sus propias creencias, valores, y público a ser alcanzado. De nada sirve que una institución tenga 30 competencias si las personas no saben lo que significa. Los conceptos de estas competencias pueden confundirse, siendo difícil determinar

dónde termina y comienza la otra. Además, es complicado gerenciar un número grande de competencias.

2.3 Factores que influyen en la elección de competencias

De acuerdo con Rogério Leme (2006), para escoger las competencias, estas deben ser separadas en competencias técnicas y de comportamiento. Las competencias técnicas es todo aquello que el profesional necesita para ser especialista técnicamente. Y las competencias de comportamiento es aquello que el profesional necesita para demostrar su diferencial competitivo y tiene impacto en sus resultados, por ejemplo, la creatividad, flexibilidad, organización, planificación, liderazgo, entre otras. El gran desafío es la forma como se relaciona, diferente de las competencias técnicas, no es posible identificar en un currículo de un candidato si él tiene empatía, creatividad o relacionamiento interpersonal.

Para el autor, la definición de competencias precisa trabajar alineada con la misión, la visión, los valores y estrategias de la institución. Para él, es analizando estos factores en conjunto es como se definen las competencias que la organización requiere.

Después de definir las competencias de una organización, es hora de definir las competencias de cada función, definiendo cuales serán necesarias y en qué intensidad.

3. Evaluación de desempeño por competencias

3.1 Base teórica

3.1.1 Concepto

Evaluaciones están siempre ocurriendo, de forma natural y constante en el día a día de las personas, dentro y fuera de las organizaciones. La evaluación de desempeño fue originalmente creada para medir el desempeño y el potencial de un trabajador, siendo esta sistemática, creada por los coordinadores u otros superiores, familiarizados con las rutinas o demandas del trabajo. Ella es tradicionalmente definida como el proceso que busca medir objetivamente el desempeño y entregar a los colaboradores información sobre su propia actuación, de forma que pueden perfeccionarse, sin disminuir su independencia y motivación para realizar el trabajo.

La evaluación de desempeño está pasando por transformaciones, como los demás procesos de gestión de personas. La evaluación de desempeño tradicional, sin la utilización de las competencias, como expone Gramigna (2002, p. 89) era conducida de una forma autoritaria pudiendo llegar a existir imparcialidad. Además de ser realizada solamente una vez por año, lo que hacía que sus resultados no fuesen cien por ciento confiables.

Con base en Chiavenato (1998, p.9) la evaluación de desempeño no puede restringirse simplemente al juicio superficial y unilateral del jefe con relación al comportamiento funcional de su subordinado. Es preciso bajar a un nivel mayor de profundidad, identificar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Él también menciona que el trabajador debe tomar conocimiento de los cambios que la institución pretende realizar y de cómo será hecha.

Según Gramigna (2002, p.90) hoy la evaluación de desempeño está inserta en un contexto de desarrollo y ampliación del dominio de las competencias. Inclusive, la autora explica que la autoevaluación ya es llevada en consideración en el momento actual y que los jefes discuten con los empleados sus puntos de vistas en el momento de la evaluación.

La evaluación de competencias es un proceso que busca auxiliar en la estructuración de una visión más objetiva del potencial de cada funcionario, por tratarse de una evaluación sistemática que envuelve no solo a los funcionarios, sino que también a los superiores o a aquellos que estén familiarizados con los métodos de trabajo y con las metas de la organización. (LARA y Silva, 2004)

La organización que quiera implementar un modelo de evaluación de desempeño que tome por base las competencias personales, es imprescindible que tenga conciencia de la agilidad, movilidad e innovación que la institución necesita para relacionarse con los cambios constantes, amenazas y oportunidades emergentes. Las personas y sus conocimientos y competencias pasan a ser la base principal de la institución. Así las personas dejan de ser "recursos" y pasan a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conocimientos, actitudes, sentimientos, emociones, aspiraciones, etc.

En la práctica institucional, las decisiones sobre los individuos son tomadas en razón de lo que ellos entregan para la organización, mientras tanto el sistema formal, concebido generalmente a partir de un concepto de cargos, privilegia apenas lo que las personas hacen. Esto es uno de los principales problemas entre a realidad y el sistema de gestión (DUTRA, 2001, p. 28)

El nuevo modelo de evaluación de desempeño, el funcionario recibe de todas las evaluaciones feedbacks de los evaluadores. Reis (200, p. 55) explica que el

feedback estructurado, claro y cuidadoso puede ser un instrumento efectivo de aprendizaje y desarrollo de atributos de liderazgo.

A través de la pesquisa realizada por Ruano (2003, p.45) los funcionarios de una empresa que implementó la evaluación de desempeño por competencias estuvieron de acuerdo totalmente en que esta evaluación promueve la autoevaluación de conocimientos y la búsqueda constante por el perfeccionamiento que es posible priorizar de mejor forma las acciones de capacitación de los colaboradores, que incentiva a estos a buscar el desarrollo continuo y que a la vez posibilita a los colaboradores un retorno de sus evaluaciones por parte de sus superiores.

Chiavenato (1998) explica que se trata de un poderoso medio de resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de las organizaciones.

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que envuelve al evaluado y su superior y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad laboral. Es un medio por el cual pueden localizarse problemas de supervisión y de gerencia, de integración de la persona y la organización, de adecuación de cargo, entre otros, y consecuentemente establecer medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas.
(CHIAVENATO 1998, P.107)

La evaluación de desempeño puede ser considerada uno de los más importantes instrumentos de que dispone la administración de una institución para analizar los resultados a la luz de la actuación de su fuerza de trabajo y

para prever posicionamientos futuros, considerando el potencial humano disponible en sus cuadros.

3.2 Objetivos de la evaluación de desempeño por competencias

França et. Al (2002) establece que la evaluación por desempeño busca ser más que un recurso que ayuda a aislar, observar, medir, formalizar y recompensar comportamientos y resultados alcanzados por los individuos. Constituyese en un sistema que tiene por objetivo la mejoría global del desempeño y de la productividad de las personas a lo largo del tiempo.

De acuerdo con Chiavenato (2006), no se trata de ser un fin en si mismo, pero si un instrumento, un medio, una herramienta para buscar los resultados que se desea alcanzar junto a los recursos humanos de la institución. Él clasifica los objetivos de la evaluación de desempeño como intermediarios y fundamentales.

Los intermediarios son:

- Adaptación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial al buen desempeño.
- Mejoría de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para investigación de recursos humanos.
- Estimativa del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento de los padrones de desempeño de la institución.
- Feedback a la persona evaluada.
- Otras decisiones, como transferencias, etc. (CHIAVENATO, 2006, p. 263).

Ya con relación a los objetivos fundamentales, el autor indica que este se puede presentar en tres etapas:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como importante ventaja competitiva de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de administración;
3. Fornecer oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en vista los objetivos de la institución y por el otro, los objetivos individuales. (CHIAVENATO, 2006, p. 116)

3.3 Puntos de interés en la aplicación de la evaluación por desempeño

El momento de la ejecución de la evaluación de rendimiento requiere mucha atención para que las acciones o comportamientos inapropiados no hagan que esta evaluación se transforme en un momento de "terror" para sus equipos. La aplicación de la evaluación de desempeño no se puede realizar de forma apresurada, siendo recomendable la investigación de casos de otras empresas que utilizaron el mismo procedimiento para evaluación de sus empleados analizando el éxito o fracaso de ésta, que será utilizado como aprendizaje.

Uno de los mayores factores que puede hacer que la evaluación de rendimiento ejecutada no tenga los resultados esperados se produce cuando no tiene una continuidad, convirtiéndose solo en una "foto" de la situación de la organización.

La evaluación de desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del trabajador subordinado; es necesario bajar a un nivel más profundo, localizar

causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe modificar el rendimiento, el mayor interesado - el evaluado - debe no solo tomar conocimiento del cambio planificado, pero también saber por qué y cómo será realizada - si es que debe ser hecha. Debe recibir la retroacción adecuada y reducir las disonancias al respecto de su actuación en la organización. (CHIAVENATO, 2006, p. 113).

Como señala la autora Ruano (2003: 18), el programa de evaluación de competencias está condenado al fracaso si no existe la continuidad de sus acciones.

[...] ahora, más que nunca es necesario trinar, mantener registro, documentos. No basta con sacar una foto de la situación como hacen muchas empresas. El mercado es dinámico, las estrategias cambian, el perfil cambia; por lo tanto, es necesario acompañar la evolución, medir los resultados, hacer realmente gestión de personas, no como una burocrática rutina (sin embargo, necesaria) de departamento de personal, sino de Desarrollo de Personas, como un RH positivo y estratégico. (LEME, 2006, p.9).

Tachizawa (2001 P 215-216) dice que como en todos los procesos en que se involucra al elemento humano, la evaluación de desempeño, si no se lleva bien, puede causar trastornos hacia la dirección de la organización. El autor todavía destaca las principales distorsiones de la evaluación de desempeño que son:

- La lenidad que es la tendencia que tienen algunas personas de ablandar su juicio a los evaluados;
- El efecto de halo que es la tendencia a nivelar el juicio de una persona por encima o por debajo;
- La falsedad, que es la ocultación o distorsión intencional de información sobre el juicio del evaluado, con el fin de perjudicarlo o beneficiarlo;
- Los obstáculos políticos, que se producen cuando el evaluador distorsiona evaluación por interés político;
- Los obstáculos interpersonales que ocurren cuando el evaluador se deja llevar por simpatías o antipatías personales y diferentes grados de rigor, que ocurre cuando algunos evaluadores son más estrictos que otros.

De acuerdo con el autor, la mejor manera de evitar estos problemas es someter a los evaluadores a un entrenamiento previo, explicándoles los criterios a ser utilizados en el proceso de evaluación y mostrándoles las distorsiones más comunes.

Conforme Obispo (2009), también es importante que los gestores sean capacitados para entender los objetivos, la conducción del proceso y cómo su participación es fundamental para el éxito de la aplicación de esa herramienta. La autora todavía comenta que el proceso de evaluación de desempeño debe ser presentado a los profesionales, para que ellos entiendan cómo ocurrirá el proceso, que conducirá, que la iniciativa no tiene carácter punitivo, posibilitará el desarrollo y es un camino para la ascensión profesional.

Es importante recordar que la evaluación de desempeño debe contener un número en seco de competencias. Es decir, la prolijidad de exigencias acaba complicando la comprensión; muchas veces repite cosas ya abordadas; el trabajo queda contaminado; nadie tiene ganas de leer tanto papel, principalmente, por la exigüidad de tiempo de que todos disponen, lo señala

Robert Petty Headhunter de Simon Franco Recursos Humanos en una entrevista con Leandro Martins Correa (2008).

França et al (2002, p. 82), destaca que es importante el uso efectivo de los resultados para subsidiar acciones concretas y en la transparencia con que eso ocurre. En caso contrario, la evaluación pierde el significado, pasando la sensación de que se trata sólo de la aplicación de mero instrumento burocrático, haciendo que su aplicación sea evitada o hecha con poca atención.

También existe la necesidad de atención en el momento de definir el perfil ideal del funcionario. Como nos índice Leme, (2003, p.27) "...definir el perfil ideal de la función no es definir un perfil de un super hombre. Al final, el super hombre no existe en la realidad, sólo en la ficción, y no podemos hacer de las competencias de la función una ficción".

Dutra et al., (2000, p. 13), en su estudio sobre el caso de la empresa Sercontel, explicaron que:

Cabe, sin embargo, la atención al monitoreo del proceso de construcción e implementación, para obtener la legitimación y el compromiso necesarios para la obtención de los resultados potencialmente existentes. En el caso de Sercomtel, por ejemplo, se identificó la necesidad de mejorar el proceso de comunicación con los empleados, buscando mayor entendimiento con el sistema, y enfocarse en la desmitificación de los fracasos anteriores.

Según Lara y Silva (2004), la institución que quiere implantar un modelo de evaluación de desempeño, que se basa en las competencias personales, es imprescindible que tenga conciencia de la agilidad, movilidad e innovación que la organización necesita para hacer frente a los cambios constantes, amenazas y oportunidades emergentes y esos cambios llevan a la propia empresa a revisar muchas de sus estrategias organizativas y también a pensar cuáles son las competencias necesarias o deseables a los profesionales que integran sus cuadros en el momento presente y también en el futuro. Las personas, sus conocimientos y competencias pasan a ser la base principal de la empresa. Así, las personas dejan de ser "recursos", pasando a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conocimientos, actitudes, sentimientos, emociones, aspiraciones, etc.

También existe la cuestión de la vinculación de la evaluación por competencias con aumento salarial inmediato, que fue identificado por Ruano (2003: 58) en su investigación, con funcionarios de la empresa de su estudio, pues, aunque el programa de evaluación de competencias se ha implementado con el objetivo de integrar las acciones de RH de la Empresa y no sólo el subsistema de remuneración, muchos entrevistados todavía tienen la idea de que se trata de un plan de remuneración.

3.4 La importancia de los evaluadores en la evaluación de desempeño

La elección y entrenamiento de los evaluadores es muy importante para el éxito de la evaluación, pues si el evaluador no es escogido correctamente o no sabe claramente los objetivos de la evaluación puede ocurrir error de juicio, que según Lara e Silva (2004), es una de las causas más frecuentes de la subjetividad de la evaluación. Puede ocurrir un error frecuente en que el evaluador tiende a evaluar exageradamente alto o excesivamente bajo, o clasificar a todos los colaboradores de igual forma. El juicio no meditado, por parte del evaluador, provocado por prisa, aversión a la discriminación u otros

motivos, penaliza a los colaboradores injustamente evaluados. También puede ocurrir un error del prestigio, en que el evaluador tiende a dar importancia a determinadas características, huyendo al peso de los parámetros establecidos o ambigüedad en la evaluación, provocada por falta de información errónea sobre los colaboradores. No siempre el evaluador está presente para observar el comportamiento de los colaboradores, hecho que puede provocar una desigualdad injusta de evaluaciones. El método para medir el rendimiento puede no ser adecuado, los parámetros específicos pueden no estar de acuerdo con lo que se espera de los trabajadores, y la falta de retroalimentación deja al colaborador sin noción de lo que se espera de él.

Una vez que las evaluaciones formales son normalmente anónimas, evaluadores con diferencias personales con la persona evaluada pueden utilizar el sistema para "dar el cambio". Para ayudar a aliviar este problema, la mayoría de las instituciones permiten a los empleados seleccionar qué subordinados y socios de trabajo desean que los evalúen. Aunque esto puede crear una tendencia de que los individuos selectivamente "escojan amigos", esa predisposición puede ser reducida por la garantía de que habrá un número sustancial de evaluaciones. Un muestreo con sólo tres o cuatro evaluaciones puede ser fácilmente manipulado. Sin embargo, una con diez o doce evaluaciones probablemente proporcionará un escenario razonablemente preciso sobre los puntos fuertes y débiles de los funcionarios evaluados. (ROBBINS, 2003, P. 143).

Algunas instituciones optan por disponer también de un comité de evaluación de rendimiento. En esta comisión forman parte en carácter permanente un representante de la alta gerencia (para "hacer el puente" entre la evaluación de cada empleado y los intereses mayores de la organización); el gerente de proceso de gestión de personas (para garantizar la adecuación del proceso a la política de personal de la organización); y un experto en evaluación de desempeño (para orientar la aplicación de las diferentes técnicas). Se podría

contar también con la participación de un representante del área organizacional, que se encargaría de recaudar subsidios para la mejora de los sistemas y rutinas que estuvieran influyendo más directamente en el desempeño de las personas de la organización.

Habría también los llamados “miembros transitorios”, que participarían sólo de la evaluación de los empleados ligados a sus respectivas áreas de actuación. Este grupo sería formado por los gerentes de los diversos órganos de la institución. (TACHIZAWA , 2001 p. 212-213).

3.5 Definición de los tipos de evaluación de desempeño aplicada

La evaluación de desempeño por competencias puede ser hecha en todos los tipos de evaluación de desempeño existentes que serán discriminados en los siguientes ítems.

3.5.1 Evaluación 90 grados

Es la modalidad donde el jefe evalúa a los subordinados directos e indirectos. Este el modelo de evaluación está siendo cuestionado y es poco utilizado por las instituciones actualmente.

Para Gramigna (2002: 89) esta forma de evaluación generaba un clima de ansiedad e inseguridad en la institución cuando se acercaba al final del año y llegaban los formularios de evaluación de desempeño. Según ella, en aquella época ya se cuestionaba la validez de tal instrumento, pues su resultado quedaba guardado a siete llaves y el interesado solo tomaba conocimiento de la evaluación cuando su promoción ocurría o no, ya que todo el proceso estaba vinculado a la remuneración. La estrategia era completamente unilateral y el empleado no tenía acceso ni siquiera a los indicadores de rendimiento que

figuran en el formulario. La autora destaca que además de la forma autoritaria como la evaluación era conducida, la parcialidad, a veces ocurría. Por tener todo el poder sobre la vida funcional del empleado, las jefaturas no siempre bien preparadas para evaluar incurrían en injusticias.

3.5.2 Evaluación 180 grados

Modalidad donde el jefe evalúa a los subordinados directos e indirectos y estos se autoevalúan. En este modelo habrá una evaluación de consenso que será considerada para generar los resultados. En la evaluación consensual evaluadores y evaluados entran en un consenso sobre la nota que deberá ser atribuida a los ítems evaluados.

Según Martins (2008), es recomendable que la empresa empiece a hacer la evaluación de desempeño en el modelo 180 grados, que prevé autoevaluación, evaluación del gestor y consenso-feedback. Y después de lanzar las notas en consenso con su subordinado, cada gestor debe llenar también el plan de acción para el desarrollo del colaborador.

3.5.3 Evaluación 360 grados

En esta modalidad, la evaluación se hace de modo circular por todos los elementos que mantienen alguna interacción con el evaluado. Participan en esta evaluación, el propio evaluado, el jefe, los pares, los subordinados, los clientes y los proveedores internos y otras personas que deseen participar en la evaluación; en fin, todas las personas alrededor del evaluado, en un alcance de 360 grados. La evaluación realizada por el entorno es más rica por producir diferentes informaciones provenientes de todos los lados y funciona para asegurar la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las variadas demandas que recibe de su ambiente de trabajo o de sus socios.

Con el levantamiento de Robbins (2003 p 142), el 90% de las 1000 empresas estudiadas por la revista Fortune ya están utilizando esta evaluación de desempeño 360°. El autor también destaca que normalmente en este modelo, el empleado es evaluado por 8 a 12 personas y esta cantidad de evaluaciones difícilmente es manipulada y probablemente proporcionará un escenario razonablemente preciso sobre los puntos fuertes y débiles de los empleados evaluados.

Para llegar al proceso de 360 grados la organización necesita tener la cultura de una evaluación bastante madura, tanto para líderes como para liderados. Es decir, que esté claro que el proceso de evaluación se hace para el desarrollo de las personas, en la mejora de las competencias técnicas, organizativas, y también en la relación entre jefes y subordinados, pares, proveedores y clientes.

Para Gramigna, la evaluación de 360 grados, también llamada de evaluación en red por ella, trae varias ventajas para el empleado evaluado y para la empresa.

Para el evaluado:

- Las entrevistas de retorno proporcionan al evaluado momentos de reflexión y concientización de sus dificultades.
- Por tratarse de un proceso participativo y democrático, el resultado es visto por el evaluado como un objetivo y orientador, ya que demuestra su imagen ante un grupo de personas y no solo ante su jefe.
- Si está bien diseñada, la evaluación en red resulta en un mapa personal de orientación, en la que el evaluado podrá trazar su plan de

desarrollo de competencias, definiendo metas y objetivos.

- El alcance de la evaluación en red posibilita al evaluado descubrir potenciales que no percibía en sí mismo y ampliar su dominio de habilidades.

- De la misma forma, tendrá la clara percepción de sus fallas o puntos débiles y podrá administrarlos en su día a día de trabajo.

Para la institución:

- La evaluación en red contribuye de forma extraordinaria en la retención de talentos, ya que abre las posibilidades de crecimiento y desarrollo de personal, aliando el discurso de la valoración a la práctica regular.

- El proceso auxilia en la formación de una cultura de aprendizaje permanente, ya que es dinámico y permanente.

- Los resultados se revierten en maximización de la motivación, generación de clima estimulante de trabajo y el aumento de la productividad. GRAMIGNA (2002, p. 92)

3.6 La evaluación de desempeño como herramienta para la toma de decisiones.

En muchas organizaciones, la evaluación de rendimiento es tratada como un procedimiento de gran importancia en la gestión de recursos humanos. Muchos gestores ven en la evaluación de desempeño un conjunto de ventajas para la mejora de la productividad, siendo un medio para desarrollar los recursos

humanos de la organización, por hacer posible la identificación del grado de contribución de cada empleado a la organización, identificar a los empleados que poseen cualificación superior a la requerida por el cargo, identificar en qué medida los programas de entrenamiento han contribuido a la mejora del desempeño de los empleados, promover el autoconocimiento y el autodesarrollo de los empleados, además de proporcionar subsidios para definir el perfil requerido de los ocupantes de los cargos, remuneración y promoción y también para la elaboración de planes de acción para desempeños satisfactorios.

En la evaluación de desempeño de los correos RJ, la pedagoga de la institución, Monica de Barros Nascimento, destaca que la evaluación trae un mejor direccionamiento de acciones, una mayor percepción del empleado de su contribución a las estrategias y negocios de la organización, apertura de un canal de la comunicación y negociación entre gestor y colaboradores, identificación de los perfiles necesarios y de los gap's de competencia, mejor direccionamiento de la inversión del área de educación ya que los planes de desarrollo y el análisis de los informes consolidados de la evaluación son también insumos del área de educación, la adopción de un perfil gerencial más participativo son algunas de las principales ganancias. Obispo (2008).

Es importante comprender que la evaluación de rendimiento no es un sistema tecnológico, pero una cultura que debe ser implementada y alimentada continuamente y que ella no resolverá todos los problemas de la organización, pero si es bien internalizada será una herramienta gerencial de fundamental importancia para el ajuste de rumbos, la priorización de procesos, seguimiento de resultados y desarrollo de la fuerza de trabajo. BISPO (2009)

3.7 Influencia que la evaluación de desempeño puede tener en el funcionario

La evaluación de los funcionarios para Bispo (2009) es uno de los caminos para romper paradigmas, ya que los profesionales son estimulados a salir de la llamada "zona de confort". Este es el momento en que el colaborador es invitado a desarrollar nuevas competencias y entender que los cambios son necesarios al medio corporativo.

Como se ve en las formas de evaluación, la evaluación considerada tradicional, o 90 grados, puede generar desmotivación en los empleados y puede interferir negativamente en el desempeño del empleado. La evaluación de desempeño de 360 grados se destaca como el tipo de evaluación que trae mayor motivación a los empleados.

La retroalimentación se señala como el factor que más genera la motivación de los empleados de la empresa que pasa por una evaluación de desempeño, con ella, el empleado adquiere conocimiento sobre sus cualidades y defectos en la organización. De esta forma, los empleados perciben que la empresa está identificando y valorando sus puntos fuertes y busca la mejora de lo que no está conveniente la expectativa de la institución.

En su estudio, Ruano (2003: 57) identificó que de forma general la motivación es un aspecto que ganó fuerza en la empresa estudiada pues fue citada varias veces a lo largo de las entrevistas y que la motivación aparece como una consecuencia de la práctica del feedback y de la necesidad de los funcionarios de integrarse con el programa de evaluación de desempeño por competencias.

4. Desarrollo de una evaluación de desempeño basada en competencias

Este capítulo tiene como objetivo ejemplificar la creación de una evaluación de desempeño por competencias de acuerdo con las definiciones hechas en los capítulos 1 y 2.

4.1 Mapeo de las competencias evaluadas

El mapeo de las competencias es la definición de las competencias que serán evaluadas en el funcionario. Esta definición es el momento principal de la evaluación de desempeño, pues es en este momento que se identifica lo que será evaluado y el perfil ideal del empleado dentro de la institución de acuerdo con su función. Hay varias formas de hacer el mapeo de las competencias, para hacer este trabajo se utilizó el modelo demostrado por Leme (2006) que es la metodología de mapeo de competencias creada por Maria Odete Rabaglio que utilizó una forma simple de mapeo con foco en orientar a los propios empleados de la empresa a hacer el propio mapeo de competencias, sin necesidad de contratación de consultoría especializada.

Leme (2006) destaca que Rabaglio separa el mapeo de las competencias en tres pasos.

En el primer paso se hace la investigación de los indicadores de competencias. En este paso, según el autor, se necesita toda la información acerca de la función para llegar a la conclusión de qué conocimientos, habilidades y actitudes son imprescindibles para el éxito en la función. Para ella, cada información de una descripción de función indica varias competencias técnicas o comportamentales e indicadores importantes para extraer el mapeo del perfil de competencias son la descripción de la función, desafíos más significativos de la función, cultura del equipo, misión del equipo y registro de atención a clientes internos.

En el cuadro 2, el autor muestra un perfil de competencias ficticias en el que, a través de los indicadores de la función, ella extrajo todos los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el éxito en la función. La función ficticia descrita es la de gerente de unidad.

Indicadores de competencia	Conocimientos competencias técnicas	Habilidades pre-requisitos de la función	Actitudes competencias comportamentales
Emitir y analizar informes administrativos, financieros, y comerciales, obtenidos a través del sistema de gestión.	Conocimiento de técnica de redacción de negocio. Conocimiento de Gestión comercial y financiera. Conocimiento del sistema de gestión.	Práctica de Gestión Comercial y técnicas de redacción y comunicación comercial.	Claridad. La objetividad. Capacidad de análisis y de síntesis. Comunicación escrita. Comunicación verbal. Proactividad.
Administrar la hoja de trabajo pago de sus empleados.	Conocimientos de las rutinas de la hoja de pago, normas y leyes laborales y cálculos matemáticos.	Práctica de las rutinas de nómina de sueldos.	Atención concentrada. Organización. Planificación. Foco en personas. Foco en resultados.
Reclutamiento, seleccionar los nuevos colaboradores, sustituyéndolos cuando sea necesario.	Conocimientos de técnicas de Reclutamiento y La selección. Conocimientos de las rutinas de los empleados.	Práctica de Reclutamiento y Selección y sustitución en la hoja de empleados.	Organización. Planificación Estratégica. Empatía. Comunicación. relación Interpersonal. Fluidez verbal. Foco en Personas. Saber Escuchar. Percepción. Saber Formular Preguntas. Atención Concentrada. Imparcialidad. Ética. Foco en Resultados. Buen humor.

Cuadro 2 – Ejemplo de extracción CHA de un perfil ficticio

Fuente: Rogério Leme (2006, p. 78)

En esta primera etapa se extrajo el CHA (Conocimientos Habilidades y Actitudes) de los indicadores de competencias. Según el autor, en esta etapa se puede verificar que los conocimientos y las habilidades son los prerrequisitos y las competencias técnicas de la función y que la columna de actitudes tiene la relación de competencias comportamentales imprescindibles para el éxito de la función.

En el segundo paso, se hace el agrupamiento de competencias comportamentales, donde las competencias comportamentales se colocan en pequeños grupos que permitan crear herramientas de evaluación para observarlas o utilizar herramientas de evaluación con foco en el análisis de estas. En el cuadro 3, el autor separa las competencias comportamentales de la función ficticia que son similares en grupos.

Grupos	Grupos de competencias
Grupo I	Claridad Objetividad. Comunicación escrita. Comunicación verbal. Fluencia Verbal.
Grupo II	Foco en personas Foco en Resultados
Grupo III	Comunicación Relacionamiento Interpersonal Buen humor
Grupo IV	Organización Planificación Proactividad

Grupo V	Capacidad de análisis y síntesis Atención concentrada Percepción
Grupo VI	Empatía Saber escuchar
Grupo VII	Imparcialidad Ética

Cuadro 3 - Grupos de competencias similares
Fuente: Leme (2006, p. 80)

Según el autor, existen varias formas de medir las competencias; cada modelo de gestión por competencias sugiere una combinación de medición.

En el cuadro 4, Pre-requisitos, el autor destaca los Conocimientos y las Habilidades de la función ficticia.

Conocimientos	Habilidades
Conocimiento de técnicas de redacción empresarial.	Práctica de Gestión Comercial y financiera.
Conocimiento de Gestión comercial y financiera.	Técnicas de redacción y comunicación comercial.
Conocimiento de las rutinas de nómina, normas y leyes laborales y cálculos matemáticos.	Prácticas de las rutinas de nómina. Práctica de técnicas y herramientas de reclutamiento y selección.
Conocimiento de técnicas de reclutamiento y selección.	Habilidad para formular preguntas
Conocimiento de las rutinas de los colaboradores.	

Cuadro 4 – Pre-requisitos
Fuente: Leme (2006, p. 81)

Leme (2006) explica que entre las diversas metodologías para mapear competencias y este es un método simple, objetivo consistente y de fácil asimilación. También destaca que siempre que se haga la evaluación de una función, es importante observar todos los cambios que ocurren en las actividades y actualizar el perfil de competencias, para que se tenga una evaluación eficaz.

En el tercer paso se hace la definición de las competencias técnicas y conductuales. En este modelo de asignación de competencias, los conocimientos y las habilidades son habilidades técnicas de la función, son el C y el H de la CHA. Las actitudes son las competencias comportamentales, son el A del CHA.

En los cuadros 5, se explican las competencias técnicas definidas para la función ficticia de gerente de unidad, ósea el C y el H de la sigla CHA.

Competencias Técnicas	Definiciones
Conocimientos y práctica de técnicas de redacción empresarial. Habilidades para formular preguntas.	El conocimiento de portugués y presentación de informes, la escritura y la comunicación escrita, la búsqueda de la claridad y la objetividad en los documentos escritos y la información escrita a los clientes internos y externos. Comunicación verbal fluida.
Conocimiento y práctica de gestión comercial y financiera.	Conocimiento de técnicas y gestión de finanzas, matemáticas comerciales y financieras. Nociones de contabilidad para administrar la unidad con foco en resultados.
Conocimiento y práctica del sistema de gestión específico de la función.	Capacidad de operacionalizar los sistemas formales e informatizados

	de gestión específica de la función gerencial.
Conocimiento y práctica de las rutinas de nómina, normas, leyes laborales y cálculos matemáticos.	Capacidad y dominio de las rutinas de nómina, legislación laboral, normas, reglamentos y políticas utilizadas por la empresa.
Conocimiento y práctica de Técnicas y herramientas de reclutamiento y selección de persona.	Dominio de técnicas y herramientas consistentes y actualizadas de reclutamiento y selección de personas, con el objetivo de traer a la unidad talentos específicos para el éxito de la función.

Cuadro 5 – Competencias Técnicas
Fuente: Leme (2006, p. 82)

Las competencias comportamentales, que es el A de CHA son definidas en el cuadro 6.

Grupos	Competencias	Definición
Grupo I	Claridad Objetividad. Comunicación escrita. Comunicación verbal. Fluencia verbal.	Capacidad de comunicarse con claridad y objetividad personalmente, por escrito y por teléfono: Con clientes internos en reuniones, entrenamiento, orientación y motivación para alcanzar metas; Con clientes externos con el objetivo de informar, captar nuevos clientes o fidelizar a los que ya han optado por empresa; Con candidatos en fase de selección con el objetivo de vender excelente imagen de la empresa, pues el candidato podrá ser cliente o indicar nuevos clientes.

Grupo II	Foco en personas Foco en Resultados.	Capacidad de administrar e invertir en el desarrollo del equipo con el objetivo de obtener resultados eficaces.
Grupo III	Comunicación Relacionamiento Interpersonal Buen humor	La capacidad de relacionarse con diferentes tipos de personas, siempre priorizando establecer un clima de armonía y bienestar, manteniendo buen humor, incluso ante situaciones estresantes y usando la empatía para comprender el otro y buscar la mejor solución para cada situación específica.
Grupo IV	Organización Planificación Proactividad.	Capacidad de organización y Administración del tiempo, priorizando acciones y anticipándose ante situaciones donde errores puedan ser evitados.
Grupo V	Capacidad de Análisis y síntesis. Atención concentrada. Percepción.	Dominio en el uso de técnicas y herramientas de selección, desarrollo de la percepción y atención con el objetivo de identificar entre los candidatos los perfiles más compatibles con el perfil de la función. Facilidad de concentración para la evaluación de informes, gráficos, cálculos, demostrativos y documentos de las rutinas gerenciales.
Grupo VI	Empatía. Saber escuchar	Capacidad de relacionarse con personas, dando total atención, escuchando y buscando las mejores

		soluciones para clientes internos y externos.
Grupo VII	Imparcialidad. Ética.	Capacidad de actuar, con comportamiento ético e imparcial en la solución de problemas y conflictos, así como en la realización de los procesos selectivos con el objetivo de evitar discriminaciones, rótulos, preconceptos, supuestos. Tener una actuación técnica enfocada en resultados.

Cuadro 6 – Grupos de competencias comportamentales

Fuente: Leme (2006, p. 82-83)

Según el autor, con la finalización del tercer paso, se tiene el perfil de las competencias técnicas y de comportamiento de la función. Esta herramienta puede ser utilizada como base para la gestión por competencias, pues todas las herramientas de selección, evaluación y entrenamiento podrán ser desarrolladas con base en esa herramienta.

4.2 Definición de los participantes de la evaluación por desempeño de competencias

Este ítem tiene el objetivo de ejemplificar lo que fue abordado en el ítem 4.3, ósea, la importancia de la elección de los evaluadores para el buen desarrollo de la evaluación de desempeño por competencias. Para este fin, utilizaremos como ejemplo, un modelo de definición de evaluados y evaluadores de una evaluación de desempeño por competencias desarrolladas por Costa et al (2005) en una institución educativa y qué beneficios se traen con la elección de estos para todos los participantes del proceso de evaluación.

Los evaluados:

- **El Equipo:** Conjunto de individuos que actúan en estructuras o actividades afines, que están interrelacionadas jerárquica, directa o secuencialmente en la ejecución de las actividades o servicios, para alcanzar objetivos comunes y específicos. Deberá estar compuesta por funcionarios de los diferentes niveles jerárquicos y definida de acuerdo con el criterio que más se adecua a la realidad organizacional de la unidad/órgano. La dirección será responsable de evaluar cada equipo que componga la unidad / órgano. La puntuación asignada será la misma para cada empleado que la compone. Para los órganos con un cuadro funcional de hasta diez empleados, el equipo será evaluado por la dirección del órgano jerárquicamente superior. Esto es necesario para evitar que la dirección del órgano actúe como evaluador del equipo y como superior inmediato. La dirección podrá designar evaluadores (internos o externos) para realizar las evaluaciones de los equipos. Si el evaluador indicado es de la estructura interna, se debe respetar la estructura jerárquica formal establecida en el organigrama, que el mismo no podrá actuar como superior inmediato de los miembros del equipo.

- **El funcionario:** individuo encuadrado en la carrera de los profesionales de apoyo a la enseñanza, investigación y extensión de la institución. Se evaluará por su superior inmediato, por sus pares / usuarios / clientes, en el proceso de Inter evaluación y en la autoevaluación.

Otros evaluadores:

- **Dirección:** El director o coordinador de la unidad / órgano será el responsable por la evaluación de los equipos. La dirección deberá considerar la actuación y contribución del equipo para alcanzar los objetivos institucionales.

- **Superior inmediato:** será considerado el individuo designado en cada estructura aprobada en el organigrama.

- **Pares / usuarios / clientes:** es el grupo de individuos definidos por la dirección, junto con el sector de recursos humanos de la institución, para participar en el proceso de Inter evaluación. Para el proceso de la Inter evaluación la dirección junto con el RH deberá indicar 05 (cinco) personas responsables de evaluar individualmente a cada uno de los empleados encuadrado en la carrera de los profesionales de apoyo a la enseñanza, investigación y extensión de la institución, excepto a sí mismo. Es aconsejable que la dirección indique 02 (dos) personas integrantes de otros equipos o de otras unidades / órganos para participar en la inter-evaluación, siempre que las personas indicadas tengan una interrelación directa con las actividades o servicios. En los órganos con un cuadro de hasta diez funcionarios, deberán obligatoriamente indicarse 02 (dos) personas de otras unidades / órganos para participar en la Inter evaluación de cada funcionario del órgano, desde las mismas tengan una interrelación directa de actividades o servicios. En la Inter evaluación, se eliminarán la mayor y la menor notas y la puntuación final será la media de las tres puntuaciones restantes. La persona indicada como evaluador podrá participar en la evaluación de diferentes evaluados. También pueden ser indicados docentes, discentes, funcionarios de otras carreras, usuarios y clientes, etc.
- **Funcionario:** aquel que se encuadra en la carrera de los profesionales de apoyo a la enseñanza, investigación y extensión de la institución es responsable de la autoevaluación.

Beneficios para los evaluadores y evaluados:

En la evaluación de desempeño por competencias de la institución, con la definición de estos evaluadores y evaluados, todos los involucrados serán beneficiados, pues el análisis de los resultados de las evaluaciones proporcionará indicadores relevantes para todas las partes involucradas.

- **La institución:** tendrá informaciones importantes sobre aspectos que afectan directamente la vitalidad de la organización y tendrá condiciones de hacer los ajustes necesarios en su planificación estratégica. Este proceso de evaluación representa una herramienta adicional para evaluar el rendimiento y el potencial de las personas, contribuyendo a la toma de decisiones relacionadas con las promociones, entrenamientos, desarrollos, contrataciones, mejoras de condiciones de trabajo y otros asuntos relacionados con la gestión de las personas.
- **El director / coordinador:** tendrá más claridad sobre los aspectos que requieren su atención y una visión de las necesidades de su área, en términos de competencia y potencial humano.
- **El superior inmediato:** tendrá más claridad sobre los aspectos que requieren su atención, tanto en lo que se refiere a sus actitudes, cuanto a las actitudes de los funcionarios bajo su responsabilidad; puede tener elementos para proponer mejoras en el desempeño del equipo.
- **Los pares / usuarios / clientes:** representan un segmento importante en el proceso de evaluación en la medida en que propician una mirada innovadora y muy significativa, pudiendo contribuir con informaciones relevantes para el desarrollo del contexto organizacional.
- **El funcionario:** tendrá una percepción más segura en cuanto a la visión que sus evaluadores tienen en relación a sus actitudes, desarrollo profesional y la propia actuación en el equipo.

4.3 Creación de modelo matemático para realización del cálculo de evaluación por desempeño

Leme (2006) trae un ejemplo matemático para determinar el resultado evaluación de desempeño por competencias. En este ejemplo, las opciones que el evaluador tiene para identificar la frecuencia con la que el evaluador demuestra cada comportamiento son:

- a) cada vez que representa la nota 5 en la escala de evaluación;
- b) a menudo, que representa la nota 4 en la escala de evaluación;
- c) con frecuencia, que representa la nota 3 en la escala de evaluación;
- d) Pocas veces que representa la nota 2 en la escala de evaluación;
- e) Raramente que representa la nota 1 en la escala de evaluación;
- f) Nunca que representa la nota 0 en la escala de evaluación.

Cada indicador, que está representado en una escala de 0 a 5, donde 5 es 100%, o sea, el colaborador expresa muy bien el indicador, pasando por los niveles hasta llegar al nivel 0, que identifica que el colaborador no posee ningún indicio de aquel indicador.

Para Leme (2006) existen dos fórmulas para calcular el nivel de la primera fórmula medirá el nivel de competencia del colaborador en relación con la organización y la segunda calculará este nivel en función de la función de este.

El cálculo del nivel de competencias del colaborador en relación a la organización es la media calculada por la evaluación, representada por la evaluación, representada por la fórmula abajo, donde la sigla **NCCo** significa **N**ivel de **C**ompetencia del **C**olaborador en relación a la **O**rganización.

$$\text{NCCo} = \frac{\text{Suma de los Puntos de la Evaluación}}{\text{Cantidad de Indicadores de Competencia}}$$

En el cuadro 7, Ejemplo de Evaluación, se presenta un modelo de evaluación por competencias utilizando 7 indicadores:

Opciones	Todas las veces	Muchas veces	Con frecuencia	Pocas veces	Raramente	Nunca
Puntos equivalentes	5	4	3	2	1	0
Indicador 1	X					
Indicador 2		X				
Indicador 3		X				
Indicador 4			X			
Indicador 5				X		
Indicador 6		X				
Indicador 7			X			

Cuadro 7 Ejemplo de Evaluación
Fuente: Leme 2006, (pág. 97)

La suma de los puntos obtenidos en la evaluación es 25, aplicando la fórmula:

$$NCCo = \frac{25}{7} = 3,6$$

7

Esta fórmula calculó el nivel de competencia del colaborador en relación a la organización. Para evaluar el colaborador en relación a la función, según el autor, se debe indicar qué indicadores son fuertes o muy fuertes de la función, que son los indicadores necesarios para la función. Para ejemplo de un cálculo, se puede utilizar el cuadro 7 Ejemplo de Evaluación como modelo, pero en este caso se marcarán como fuertes para la función los indicadores 3 al 7. Así, la fórmula matemática del NCC en relación a la función denominada NCCf es:

NCCf = suma de los puntos de evaluación de los indicadores necesarios para la función

Cantidad de Indicadores de la Competencia

Utilizando el mismo ejemplo, aplicando la fórmula:

$$\text{NCCf} = \frac{16}{7} = 2,3$$

El NCCf tiene foco en el pleno desarrollo de la función, busca la excelencia, y todos los trabajos de entrenamiento y desarrollo serán enfocados para disminuir y poner a cero los gaps de los colaboradores, siempre en relación a la función.

El NCCo tiene como foco el desarrollo del colaborador, no sólo en relación a la función, buscando, también, al desarrollo de ese colaborador e incluso al aprovechamiento de él en otras funciones dentro de la empresa.

Según el autor, lo ideal es tener las dos visiones. El NCCf identifica si el funcionario es adecuado a la función que está ejerciendo hoy y el NCCo expresa si el funcionario está encuadrado en las competencias importantes para la organización, posibilitando un análisis de posible encuadramiento del funcionario en otras funciones de esta organización.

5. Implantación de la Evaluación de Desempeño por Competencias

5.1 Contextualización de la Institución

5.1.1 Historia

La escuela estudiada fue fundada por religiosos como refugio de menores después de la segunda guerra mundial. En 1969 se convirtió en una escuela. En su fundación, sólo poseía la enseñanza fundamental. En 1980, se inauguró un gimnasio de deportes, integrando las actividades escolares con las prácticas deportivas. Además del deporte, hubo incentivo al desarrollo de habilidades artísticas, musicales, canto y tradiciones folclóricas regionales. En 1998, se implantó la enseñanza media, que se mantiene hasta la fecha actual, cuando la escuela posee todas las series de la enseñanza fundamental y media.

La escuela posee actualmente 920 alumnos matriculados, 45 en la educación infantil, 670 en la enseñanza fundamental y 205 en la enseñanza media. Para atender a estos alumnos, la escuela tiene 77 funcionarios activos, siendo 55 profesores.

La escuela estudiada ofrece alumnos de Educación Infantil hasta el 3º Año de la Enseñanza Media, en un ambiente afectivo que favorece la convivencia, los descubrimientos y la investigación. Debido a la larga vida, la escuela es tradicional en el mercado de la ciudad de São Leopoldo, pero busca perfeccionar sus procesos para convertirse en referencia en el área escolar de esta ciudad.

En 2004, elaboró su Planificación Estratégica y con ello, amplió el número de alumnos, pasó por una serie de reformas y adaptaciones, notando la necesidad de la creación de un sector de recursos humanos que pasó a existir en 2009 con la contratación de un profesional responsable por este sector. En el primer semestre de 2010, se realizó la primera evaluación de desempeño ya basada en competencias.

5.1.2 Entorno de trabajo donde se aplicará la evaluación

La evaluación de desempeño de los empleados se hará de forma diferente para los sectores de la institución. Se utilizará el modelo de 180 grados para los profesores, que de esta forma tendrán solamente la autoevaluación y la evaluación de su coordinador y para los demás funcionarios de la institución se utilizará el modelo 360 grados, donde éstos tendrán la autoevaluación, la evaluación de los supervisores, de los subordinados y de sus colegas del mismo nivel en la institución.

5.2 Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias

5.2.1 Competencias evaluadas y definición del criterio de evaluación de cada competencia

Para la definición de las competencias utilizadas en la evaluación de desempeño, la persona responsable por el sector de RH de la institución utilizó referencial de diversos autores, que abordan la evaluación de desempeño basada en competencias, complementariamente buscó sugerencias que se encuadrar para la institución, a través de reuniones con la dirección de la escuela y los coordinadores pedagógicos. Estas sugerencias fueron analizadas y encuadradas en la real necesidad de la evaluación. A través de estas reuniones se definieron las competencias y los criterios de evaluación que se especifican en los cuadros siguientes:

Las competencias utilizadas en la evaluación de desempeño de los profesores se presentan en el cuadro 8:

Competencia	Criterio de Evaluación
Conocimiento	Conoce en profundidad los contenidos teóricos y prácticos.
Didáctica	<p>Hace que las actividades lectivas se concreten, comprometiéndose con el aprendizaje de forma dialéctica con sus alumnos.</p> <p>Utiliza estrategias eficaces para superar las dificultades discentes, con miras a la formación de ciudadanos reflexivos, pensantes y actuantes.</p>
Creatividad e innovación	<p>Sin perder de vista la calidad de enseñanza y la adecuación de contenidos al PPP del Colegio, busca atractivos capaces de motivar al educando en el aula.</p> <p>Utiliza diversos recursos pedagógicos significativos y estimulantes, no deteniéndose sólo en libros didácticos.</p>
Comunicación	<p>Tiene habilidades de comunicación verbal, corporal y escrita. Es claro y objetivo, haciéndose entender por alumnos y colegas. Tiene capacidad de escucha.</p> <p>Acepta críticas y hace críticas</p>

	constructivas.
Compromiso/responsabilidad	Invierte en el trabajo de preparación y organización de las actividades lectivas, identificando los recursos e instrumentos utilizados y los respectivos objetivos. Se ofrece en favor de las necesidades de la Institución, del trabajo en sí y del equipo del que forma parte.
Empatía	<p>Observa a sus alumnos, identificando necesidades y carencias de orden social, psicológico, material o de salud que interfieren en el aprendizaje, encaminando a los sectores especializados de asistencia.</p> <p>Comprende la realidad del alumno y busca diferentes alternativas para el aprendizaje de estos.</p>
Capacidad de administrar conflictos	<p>Analiza las situaciones y se muestra resiliente ante los conflictos con los que se enfrenta.</p> <p>Demuestra capacidad de negociar, de discutir la naturaleza del problema buscando soluciones y entendimientos en el aula, siempre haciendo uso de la Pedagogía del amor.</p> <p>Mantiene un clima de respeto en la clase y un ambiente favorable al aprendizaje.</p>

Competencia evaluativa	<p>Evalúa adecuadamente el aprendizaje de los alumnos con instrumentos diversificados, percibiendo la evolución de sus resultados escolares y contribuyendo al progreso de los alumnos.</p> <p>No considera la nota como fin, sino como medio que lo hace buscar nuevas posibilidades al aprendizaje discente.</p>
Relaciones / Trabajo en equipo	<p>Respeto las diferencias personales e interactúa armónicamente con las personas con las que trabaja y con los clientes de la Institución.</p> <p>Se compromete con el crecimiento del otro, ayudándole a desarrollar sus aspectos fallidos.</p> <p>Valoriza las ideas de los alumnos y colegas cuando trabaja en conjunto, cooperando en las tareas según su aptitud, visando la interdisciplinaridad.</p>
Desarrollo Profesional	<p>Busca de forma constante conocimientos científicos y pedagógicos y su capacidad de utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación.</p>
Organización	<p>Administra adecuadamente su clase y sus alumnos, garantizando un ambiente favorable para el</p>

	<p>aprendizaje.</p> <p>Organiza sus propias actividades y sus recursos de trabajo.</p> <p>Cumple con plazos de entrega de notas, pruebas, trabajos y demás responsabilidades.</p> <p>Es capaz de no posponer actividades y / o reorganizarse ante nuevas necesidades, sin comprometer los resultados.</p>
Asiduidad y Puntualidad	Sigue horarios de trabajo y es asiduo, observando las determinaciones del superior y las normas de la Institución.
Ética	Mantiene con las otras relaciones justas y aceptables, teniendo una conducta ejemplar en lo que se refiere a la valorización del ser humano.
Transparencia	<p>Es fiel a los principios difundidos por la Institución.</p> <p>Se compromete con la verdad al administrar sus funciones y al hacer uso de bienes e informaciones.</p>
Responsabilidad social	Conoce la realidad social en su entorno y asume una posición de responsabilidad en la búsqueda del bienestar biopsicosocial del ser humano.

Cuadro 8: Competencias de los profesores
Fuente: Sector de RH de la institución estudiada.

Las competencias utilizadas en la evaluación de desempeño de los auxiliares de administración escolar se expresan en el cuadro 9:

Competencia	Criterio de Evaluación
Compromiso/responsabilidad	<p>Se ofrece en favor de las necesidades de la Institución, del trabajo en sí y del equipo del que forma parte.</p> <p>Cumple todas las atribuciones, respetando las exigencias de calidad y plazo de entrega.</p>
Organización	<p>Utiliza sus recursos personales en función de una planificación de sus propias actividades.</p> <p>Es capaz de no posponer actividades y / o reorganizarse ante nuevas necesidades, sin comprometer los resultados de su trabajo.</p>
Comunicación	<p>Es claro y objetivo al exponerse y tiene capacidad de oír con atención al otro. Tiene empatía para elegir la mejor forma de comunicarse ante cada situación.</p> <p>Acepta críticas y hace críticas constructivas.</p>
Capacidad de administrar conflictos	<p>Analiza las situaciones y se muestra resiliente ante los conflictos con los que se enfrenta.</p> <p>Demuestra capacidad de negociar, de discutir la naturaleza del problema</p>

	<p>buscando soluciones, no culpables.</p> <p>Mantiene un clima de respeto en el ambiente de trabajo.</p>
Relaciones/Trabajo en equipo	<p>Respeto las diferencias personales e interactúa armónicamente con las personas con las que trabaja y con los clientes de la Institución.</p> <p>Se compromete con el crecimiento del otro, ayudándole a desarrollar sus aspectos fallidos.</p> <p>Se compromete con el trabajo en equipo, valorando las ideas de los colegas, cooperando en las tareas conforme a su aptitud.</p>
Conocimiento del trabajo	Tiene conocimiento de lo que se refiere a sus atribuciones, tanto en la teoría y en la práctica.
Desarrollo profesional	Busca una mejora progresiva en su campo profesional, participando en entrenamientos y eventos diversos.
Calidad del trabajo	<p>Entiende y cuestiona las necesidades de las tareas, desarrollándolas de forma completa para que no haya retrabajo.</p> <p>Busca mejoras continuas y permanentes atendiendo requisitos y plazos establecidos.</p>
Creatividad e innovación	Búsqueda por hacer de forma diferente lo que todos hacen de forma

	igual. Sugiere, incrementa e implanta nuevas ideas para mejorar el sector.
Proactividad / Dinamismo	<p>Asume riesgos.</p> <p>Recibe el problema y toma la decisión, teniendo en cuenta los principios de la Institución.</p> <p>Busca la agilidad y eficacia en los retornos a las demandas de los clientes.</p>
Asiduidad y puntualidad	Sigue horarios de trabajo y es persistente, observando las determinaciones de su superior y las normas de la institución.
Ética	Mantiene con las otras relaciones justas, toma una conducta ejemplar en lo que se refiere a la valorización del ser humano.
Transparencia	<p>Es fiel a los principios difundidos por la Institución.</p> <p>Se compromete con la verdad al administrar sus funciones y al hacer uso de bienes e informaciones.</p>
Responsabilidad social	Conocía la realidad social en su entorno y asume una posición de corresponsabilidad en la búsqueda del bienestar biopsicosocial del ser humano

Cuadro 9: Competencias de los funcionarios

Fuente: Sector de RH de la institución estudiada

En estos cuadros es posible identificar que la mayor parte de las competencias son iguales para los profesores y para los auxiliares de administración escolar, sin embargo, el criterio para evaluar tales competencias cambia, adaptándose a la forma de trabajo de los dos sectores de la institución.

5.2.2 Conceptos para la evaluación de las competencias

Para la evaluación de cada una de las competencias especificadas anteriormente fueron creados por la institución 5 conceptos que son:

Concepto 1: Pésimo - No atiende o raramente atiende a las expectativas.

Concepto 2: Malo - Atiende parcialmente a las expectativas.

Concepto 3: Medio - Generalmente atiende a las expectativas.

Concepto 4: Bueno - Atiende a las expectativas.

Concepto 5: Óptimo - Supera las expectativas.

5.3 Percepciones sobre la Evaluación de Rendimiento

Se desarrolló un cuestionario para identificar la percepción de los empleados sobre la experiencia que tuvieron con la evaluación de desempeño por competencias y sobre las ganancias en relación al proceso de evaluación.

La evaluación de desempeño de la institución se realiza en el mes de la admisión del funcionario en todos los años posteriores al año de la admisión. Es decir, cuando el funcionario completa más un año de trabajo en la institución participa de la evaluación. Con esta definición, la evaluación de desempeño se está haciendo poco a poco, con algunos empleados cada mes. Desde el inicio de la evaluación de desempeño en la institución, se realizaron 11 evaluaciones.

El cuestionario fue respondido por 8 personas evaluadas, lo que corresponde al 73% de las evaluaciones que se han hecho hasta el momento. Todas las personas que respondieron al cuestionario forman parte de la

administración de la institución. Los profesores no están en la relación, pues la evaluación con éstos aún no ha sido iniciada.

El cuestionario utilizado se expresa en el anexo 2. Con las respuestas obtenidas, las conclusiones de la percepción de los funcionarios sobre la evaluación de desempeño por competencias que está siendo implantada por la institución en estudio son las siguientes:

- En cuanto al grado de escolaridad

En el gráfico 1, de los ocho empleados que participaron en la evaluación de desempeño y respondieron la encuesta, cuatro funcionarios poseen la enseñanza superior completa, lo que corresponde al 50% de los funcionarios participantes, tres funcionarios poseen la enseñanza superior incompleta, es decir, 37,5% y uno de ellos posee una enseñanza media completa que es el 12,5%.

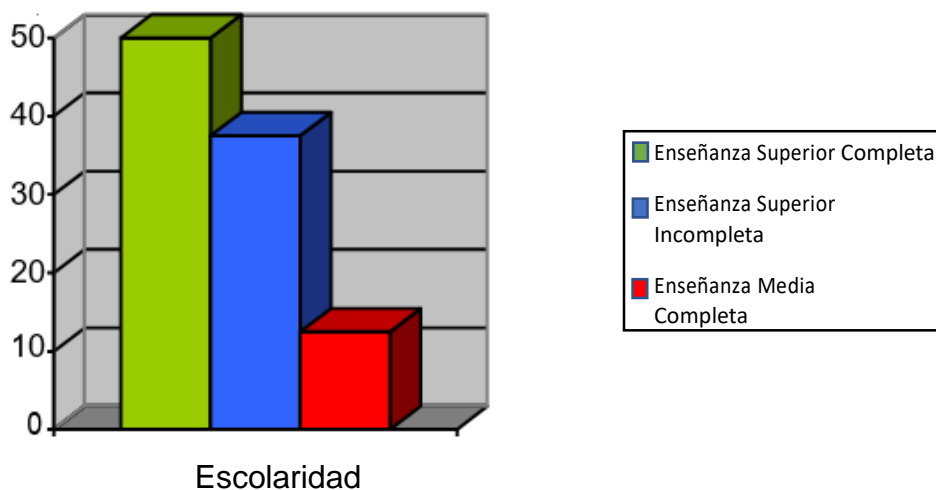


Gráfico 1 - Grado de escolaridad

Fuente: Datos de la búsqueda realizada

- En cuanto a la respuesta de la pregunta 2, que cuestiona lo que el funcionario considera importante en la ejecución de su función para ayudar a la institución a alcanzar la excelencia

Un funcionario que respondió la encuesta mencionó que considera importante "Buscar adquirir las competencias exigidas por la institución." Es evidente que el mismo tiene conocimiento de las competencias exigidas por su función y que busca adecuarse a ellas para auxiliar en los objetivos de la institución. Los demás funcionarios no hablaron de competencias, seis de ellos, destacaron la dedicación como respuesta de la pregunta. Dedicación no es la descripción de ninguna competencia, lo que podemos concluir que los funcionarios no están familiarizados con la descripción de las competencias, pero la dedicación puede ser comparada a la competencia número 1 de la institución denominada Compromiso / Responsabilidad. Entre estos, 4 funcionarios además de destacar la dedicación hacen mención en la respuesta al conocimiento de las tareas o buscar el aprendizaje de las que corresponden a la competencia Conocimiento del Trabajo. Sólo uno de los funcionarios destacó la ética, que es una competencia que está presente en casi todas las funciones con exigencia de graduación 5, o sea, óptimo.

Con estas respuestas, percibimos que sólo un funcionario demuestra tener conocimiento de las competencias exigidas de su función y estar comprometido en la búsqueda de las competencias, los demás mencionan sólo algunas competencias haciendo un juicio de importancia de las mismas que no corresponde al juicio de la institución para su función. Y la gran mayoría de las competencias requeridas ni siquiera son mencionadas por los funcionarios que ya hicieron la evaluación.

- Cuando la percepción del cambio en las actividades o en el ambiente de trabajo cuestionado en la pregunta 3

Seis funcionarios, es decir, el 75%, respondieron que no notaron ningún cambio en sus actividades o en el ambiente de trabajo. El restante 25%, respondieron que hubo cambio, pues pasaron a trabajar de acuerdo con lo que la institución espera de ellos debido al conocimiento de las competencias que la institución juzga necesario. Estos dos funcionarios, no mencionaron las competencias exigidas de su función en el cuestionamiento de lo que consideran importante para ayudar a la institución a alcanzar la excelencia, lo que puede interpretarse como, aun teniendo conocimiento de las competencias que la institución juzga necesario para su función, ellos tienen ideas de prioridades diferentes. Ningún empleado hizo comentarios sobre los posibles cambios que podrían haber ocurrido con la evaluación de rendimiento por competencias.

- En cuanto a las sugerencias solicitadas en la cuestión 4

Pocos respondedores se manifestaron, 6 funcionarios, o, el 75% no presentó ninguna sugerencia. Las dos personas que notaron diferencia en sus tareas mencionadas en la pregunta 3 fueron las únicas que dieron sugerencias. Una de estas personas citó como sugerencia mayor agilidad en la presentación de resultados, lo que demuestra que este funcionario juzga estar cambiando para adaptarse a las competencias que fueron presentadas como obligatorias por la institución, pero la institución no está haciendo su papel, utilizando los datos para beneficiarse de los funcionarios. La segunda sugerencia fue en cuanto a los feedbacks más frecuentes. La expresión utilizada, la palabra feedback utilizada por el funcionario puede causar la interpretación de que el funcionario que respondió tiene conocimiento sobre procesos de evaluación de desempeño y que no está satisfecho con los retornos de la institución sobre su evaluación y en cuanto a los intentos de encuadrar las competencias que cita en la pregunta 2.

5.4 Análisis de la Aplicación de la Evaluación de Rendimiento por Competencias

La implantación de la evaluación de desempeño por competencias en la institución todavía está iniciando, algunos funcionarios no fueron evaluados. Sin embargo, algunas informaciones ya pueden ser destacadas para el análisis de la evaluación realizada, ayudando así a la toma de decisiones. A continuación, se expresan algunas figuras que muestran recursos que podrán ser utilizados por la institución en el análisis de la evaluación de desempeño por competencias.

Radar de las competencias, este radar demuestra las competencias exigidas por la función, que corresponde a las líneas azules y el resultado que el empleado obtuvo en la evaluación de desempeño que está demostrado por las líneas amarillas de la figura 1.

5.5 Percepción de los gestores sobre la contribución para el resultado de la Institución

Aunque el proceso de evaluación de desempeño por competencias aún no se ha ejecutado en la totalidad de la institución, los gestores ya logran visualizar algunas contribuciones de esta evaluación para la toma de decisiones, como análisis individuales y la búsqueda de entrenamientos y cursos que con cada evaluación se van haciendo necesario. Los gestores destacan que sólo cuando todos los empleados participen en la evaluación será posible encuadrar a los empleados en los entrenamientos necesarios y hacer la contratación de estos, pero conforme los funcionarios son evaluados es posible identificar los entrenamientos que deben ser contratados por la institución.

Según la dirección de la escuela, a través de la evaluación de desempeño por competencias de los funcionarios será posible analizar si los mismos están

dentro de la expectativa que la institución posee para quien ejerce esta función, si está en un nivel inferior o en un nivel superior a esta expectativa, permitiendo así que se realicen análisis, en cuanto al mérito de aumento, de promociones o hasta decidir en cuanto a los despidos en caso necesario.

Para los gestores, no hubo percepción de cambio en el ambiente de trabajo y en las actitudes de los empleados, teniendo entonces la misma opinión de los funcionarios que participaron por la evaluación. Para ellos, esta mejora de comportamiento aún no está ocurriendo, pues el proceso está al principio y no se han tomado decisiones basadas en esta evaluación, no demostrando para el funcionario la importancia que ésta tiene para la institución. Cuando estas decisiones sean visibles a los empleados, los mismos darán más atención a la evaluación y estarán más comprometidos con las metas de la institución en su percepción.

De acuerdo con estas informaciones, podemos concluir que aunque el proceso está en el inicio los gestores ya logran percibir que los resultados de la evaluación de desempeño son de gran valor para la evaluación de desempeño y confían en que la evaluación aportará muchos beneficios para la institución, sin embargo, ellos también perciben que existe la necesidad de hacer mejoras en el proceso.

6. Conclusión

Para una institución ser competitiva en los días actuales, esta debe invertir en su capital humano, pues, ya no es novedad que este es el gran diferencial que la institución puede tener para destacarse en su mercado de actuación. Sin embargo, es necesario que se haga un análisis detallado de las necesidades que la institución posee antes de invertir en desarrollo humano.

Con la intención de mapear la real situación del capital humano de la institución y auxiliar a los gestores en la toma de decisiones, se desarrolló la evaluación de desempeño. Este proceso existe desde el inicio del trabajo remunerado y se está mejorando para proporcionar cada día datos más relevantes para la toma de decisiones. Actualmente, el modo de evaluación que logra expresar mayor nivel de detalle es la evaluación de desempeño por competencias, que tiene su foco en la evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de sus empleados. Esta evaluación no pretende evaluar el cargo sino la persona.

Para que la evaluación de desempeño tenga los resultados esperados por la institución, es necesario que se tenga atención en algunos puntos, como, por ejemplo, los feedbacks, que deben ser dados con frecuencia, pues sólo de esta forma, los funcionarios tendrán conocimiento si están encuadrados en el mismo el perfil esperado por la institución y si tiene puntos para la mejora. Esto puede ser visto en la institución en estudio que aun estando al inicio del proceso, podemos identificar descrédito de los funcionarios que están aguardando por el retorno de las evaluaciones. Estos funcionarios destacaron que hasta el momento no notaron ninguna diferencia después de la ejecución de la evaluación. Esta percepción puede ser debido a que la institución ha optado por hacer la evaluación poco a poco y dar la retroalimentación a todos sólo al final de todas las evaluaciones y en este caso, los primeros empleados que hicieron la evaluación están aguardando un retorno que tarda en llegar.

Otro punto de atención importante es el hecho de entrenar a las personas sobre la evaluación de desempeño por competencias antes de iniciar el proceso de evaluación. Dejar a los empleados conscientes de las competencias escogidas, los motivos de la elección de éstas, y cómo es posible adquirirlas. Pues sólo es posible estar alineado con las competencias deseadas cuando éstas son entendidas. También se puede utilizar la encuesta hecha a los funcionarios de la institución en estudio como ejemplo, donde éstos demostraron no conocer las competencias utilizadas en la evaluación, y fue posible identificar que muchos juzgan competencias diferentes de las evaluadas más importantes para la ejecución de sus funciones. En este caso, no se hizo demostración de las competencias antes de la evaluación de desempeño, los funcionarios tuvieron el primer contacto con las competencias en el momento de la evaluación.

En la mayoría de los casos, los gestores de la institución ya logran ver resultados positivos de la evaluación de desempeño por competencias, que ya está trayendo diversas informaciones consideradas por ellos importantes para la toma de decisiones.

La evaluación de desempeño por competencias trae informaciones para inversión en entrenamientos oportunos y la posibilidad de motivación del empleado para alcanzar las metas de la institución. Con ello, el resultado financiero de la institución también mejora, pues, hace que el servicio prestado sea de mejor calidad, sea evitado el desperdicio con cambio de personal, con inversión en personas que no se encuadran en el perfil deseado y con entrenamientos innecesarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Patricia, Erros mais comuns em uma avaliação de desempenho. São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=6429>>. Acesso em 09/04/2010

BRANDÃO, Hugo Pena, BAHRY, Carla Patricia. *Gestão por competências:métodos e técnicas para mapeamento de competências*. Revista do Serviço Publico, vol.52, n. 2, Abr/Jun 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho Humano nas Empresas* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DUTRA, Joel. *Gestão por competências: Um modelo Avançado para o gerenciamento de pessoas*. 7. ed. São Paulo: Gente, 2001

DUTRA, Joel Sousa, HIPÓLITO, José A. Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. Revista de Administração Contemporânea vol.4, no.1, Curitiba Jan./Abr. 2000.

FACHIN, Odília. *Fundamentos da Metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GRAMIGNA, Maria R. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. 1. ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.

KÔCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia Científica Teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004

LEME, Rogerio. *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento*. 2. ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, Nilton Cano, *Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária*

Revista Contabilidade & Finanças - USP, n.28, São Paulo , 2002.

PEDOVESE, Clóvis Luis. *O papel da Contabilidade Gerencial no Processo Empresarial de Criação de Valor*. Caderno de Estudos São Paulo, n.21 , maio a agosto de 1999.

REIS, Germano Glufke. *Avaliação 360 Graus* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Staphen P. *A verdade sobre Gerenciar Pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUANO, Alessandra Martinewski. *Gestão Por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.



SANTOS, Antônio Raimundo dos, Pacheco, Fernando F., Pereira, Heitor José, Junior, Paulo Bastos Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial disponível em: < http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm> Acessado em 15/03