

Raimundo Fombellida Aragón
Subdirector de Planificación y Calidad
Consejo de Cuentas de Castilla y León

La gestión de personas a través de la evaluación del desempeño de competencias



INTRODUCCIÓN

El rigor técnico y la satisfacción de los destinatarios y usuarios de los informes de fiscalización constituyen los principios que han de regir el conjunto de actuaciones de los Órganos de Control Externo (OCEX), y la gestión integral de la calidad es una herramienta fundamental para garantizar dichos principios. Por ello, en este apartado introductorio, quisiera hacer una breve referencia a la importancia dada por los principales Sistemas de Gestión Integral de la Calidad (EFQM e ISO 9001), y otras citas relevantes en el ámbito de las Instituciones de Auditoría, al nivel de desarrollo de las competencias de las personas que trabajan en una organización, así como la necesidad de que se evalúe periódicamente al personal de la misma.

El Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad (EFQM)

En las organizaciones modernas, con criterios de mejora y con afán de superación, las personas se convierten en el recurso estratégico por excelencia. Este recurso es el que asegura en todo momento una realización eficaz, ordenada y eficiente de sus actuaciones y, por tanto, la mejora de sus productos y/o servicios y la forma de hacerlos.

Por ello la organización tiene que comprometerse en conocer las necesidades de las personas, planificar los recursos humanos necesarios, conocer el nivel de desarrollo de sus competencias y la formación que requieren, permitir y promover que asuman responsabilidades y se propongan mejoras, facilitar los cauces para el diálogo y la comunicación en todos los niveles y sentidos, y reconocer y compensar debidamente los esfuerzos realizados.

La Norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos

El apartado 6.2.1 sobre competencia, toma de conciencia y formación, dice que la organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

En consistencia con lo anterior, el **II Congreso Nacional de Auditoría en el Sector Público** (Sevilla, marzo 2006), y dentro del apartado correspondiente a la capacitación profesional de los auditores públicos dictó las siguientes conclusiones:

- Los auditores públicos deben buscar los mejores estándares de credibilidad, profesionalidad y calidad de servicio y, para ello, uno de los principios fundamentales es la **competencia**. De este modo, la formación y capacitación se convierten en un compromiso continuado de **desarrollo personal y profesional**, así como en una estrategia de las Instituciones que necesitan empleados altamente cualificados especializados.
- **La formación** es una de las mayores preocupaciones de cualquier Órgano de Control Externo

(OCEX) y debe asegurarse para llevar a cabo un trabajo de calidad.

Finalmente, quisiera hacer referencia a la norma 220 sobre control de calidad del trabajo de auditoría de la **Federación Internacional de Contabilidad (IFAC)**, la cual en su apartado sobre formación, capacidad profesional y competencia del personal, exige no sólo que los sistemas de acceso sean adecuados, sino que también se apliquen programas de formación continua y que se **evalúe periódicamente al personal**.

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) propuesto se centra en el desarrollo personal y profesional como principal elemento motivador de las personas. Así a través de la observación, la comunicación y el consenso, entre evaluadores y evaluados, se desarrollan los requisitos y recomendaciones que sobre la competencia de las personas proponen los principales Sistemas de Gestión de la Calidad y los principales Organizaciones, Nacionales e Internacionales, de la auditoría.

En los siguientes apartados responderemos a las principales cuestiones sobre el modelo: ¿Qué es?, ¿a quién afecta?, ¿cuáles son sus objetivos?, ¿para qué sirve?, así como una referencia a los principales componentes del Ciclo de la Evaluación del Desempeño, y sus características. Posteriormente se hace referencia a la entrevista de evaluación como eje central del proceso y nexo de unión entre evaluador y evaluado. En el último apartado comentamos que el resultado final del proceso concluye con la necesidad de consensuar un Plan de Acción, así como la de realizar su seguimiento.

1. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE EVALUACIÓN

Cualquier persona que trabaja siempre ha sido evaluada por su superior, aunque, generalmente, de una forma anárquica e informal. Por lo tanto, y dado que la experiencia demuestra que esa valoración se realiza inevitablemente, esta situación nos debería llevar a **formalizar un sistema de evaluación de los empleados**.

Por ello el objetivo, al elaborar una metodología sobre la evaluación del desempeño, es poner a disposición de todo el personal implicado en este tipo de evaluación las herramientas y procedimientos que permitan objetivizar y homogeneizar las actuaciones profesionales a llevar a cabo en el desarrollo de esta actividad.

¿Qué es la evaluación de desempeño?

La evaluación del desempeño, que aquí proponemos, es un programa sistemático, planificado y soportado mediante instrumentos y procedimientos que permite apreciar y medir, de la forma más objetiva posible, la actuación de las personas

durante un determinado periodo de tiempo, generalmente con carácter anual.

La evaluación del desempeño es un instrumento dentro del sistema de gestión de los recursos humanos y como tal pretende un análisis sistemático, a través de la observación, del hacer de un individuo en su puesto de trabajo **valorando su contribución a la organización** y permitiendo al mismo tiempo que éste pueda conocer y mejorar aspectos relativos a su quehacer profesional.

En el siguiente cuadro se detalla qué es y qué no es la evaluación:

SÍ ES	NO ES
<ul style="list-style-type: none">• Una actividad de comunicación permanente, transparente y constructiva entre jefe y colaborador revisando los aspectos clave del trabajo.• Un mecanismo cuya máxima es el reconocimiento, la motivación y el desarrollo.• La ocasión para definir las necesidades formativas para la mayor adecuación profesional del colaborador al puesto y mejora continua.• Un medio, una herramienta para establecer planes de acción basados en una detección objetiva de puntos fuertes y áreas de mejora.• Un momento vital para el compromiso hacia la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none">• Un acto aislado desvinculado del día a día y de la dinámica de trabajo; una evaluación nunca es una sorpresa para el evaluado.• Un mecanismo de control de la actividad centrado en la tarea.• Un acto burocrático para “cubrir el expediente”.• Un monólogo distante que provoca recelo, desconfianza y desmotivación.• Una crítica sobre la personalidad o sobre juicios de valor.• Un conjunto de reproches o comentarios malintencionados o irrespetuosos.• Un mecanismo automático que se traduce en decisiones concretas: promociones, ascensos, traslados, etc.

¿A quiénes afecta?

La Evaluación de Desempeño debería **afectar por igual a todos los niveles jerárquicos** de la Institución objeto de aplicación. En todos los casos los soportes y la metodología a seguir es la misma, variando en todo caso los aspectos a evaluar de acuerdo con las funciones, responsabilidades y autoridad de los puestos de trabajo.

En función del puesto a desempeñar y de la responsabilidad o no sobre equipos de trabajo se pueden desempeñar los siguientes roles: ser sólo Evaluador, ser Evaluador y Evaluado, o ser sólo Evaluado.

-El Evaluador: es el responsable del proceso de evaluación de una o varias personas. Será la persona responsable de cumplimentar el soporte de evaluación que presentaremos más adelante y de preparar-se y conducir la entrevista de evaluación.

-El Evaluado: es aquella persona susceptible de ser evaluada por su desempeño en el puesto de trabajo a través de su jefe más inmediato en la línea jerárquica. Participa con su evaluador, durante la entrevista, en la elaboración del plan de acción.

-El Coordinador: es la persona encargada de la adecuación del sistema, controlar los plazos y elaborar el informe con las conclusiones de las evaluaciones.

La superior dirección del personal de la Institución recibirá una información sobre el SED que será generada por el coordinador, a través del citado informe, y permitirá tener una **información agregada**, sobre el nivel de desarrollo competencial, su evolución, y las necesidades formativas del personal.

¿Cuáles son sus objetivos?

Básicamente podemos sintetizar en dos los objetivos que se pretenden conseguir con el actual sistema de evaluación del desempeño por competencias:

1. Desarrollo y mejora de los **sistemas de gestión del personal** de la organización:

- Detectar necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar la descripción de los puestos de trabajo.

- Mejora en el desarrollo y comunicación de los trabajadores.

- Mejora en la adaptación persona/puesto y en el autoconocimiento profesional del evaluado.

2. Implantar una cultura de **mejora continua** que nos permita avanzar hacia **la excelencia**.

¿Para qué sirve?

Un sistema de evaluación del desempeño aporta:

-Beneficios a la organización:

- Establecer un estilo de gestión que prime los valores de compromiso, responsabilidad y equipo.
- Elaborar políticas de gestión fundadas en un conocimiento más profundo y sistemático de los recursos humanos.
- Detectar y planificar las acciones de formación.
- Detectar capacidades, competencias y potenciales disponibles.
- Mejora de las relaciones interpersonales.
- Mejorar el rigor y la equidad en las decisiones que afecten a la gestión del personal.
- Mejora de los criterios de selección del personal.

-A los evaluadores:

- Potenciar y mejorar el rendimiento de los Evaluados.
- Estimular el esfuerzo y el autodesarrollo.
- Poder proponer y desarrollar iniciativas de desarrollo profesional y formación.
- Identificar las cualidades y destrezas excelentes en cada uno, para producir interaprendizajes y elevar las capacidades del conjunto del equipo humano a su cargo.
- Potenciar la comunicación en el grupo, conectar los objetivos individuales con los del equipo y aumentar la eficiencia colectiva.
- Mejorar su competencia para la gestión de los recursos humanos bajo su responsabilidad.
- Fomentar la comunicación y cooperación con el evaluado.

-A los evaluados:

- Conocer los criterios y las prioridades por los cuales va a ser valorada su actividad laboral.



- Saber para qué hace las cosas y cómo influye su trabajo en la mejora de la Institución.
- Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional. Saber lo que se espera de él.
- Saber qué hace bien y en qué tiene que mejorar.
- Poder conocer mejor sus potencialidades y carencias.
- Contrastar sus puntos de vista con los de su superior.
- Definir con su evaluador, planes de acción para mejorar su competencia profesional.
- Desarrollar la comunicación y el conocimiento con su superior inmediato.

2. EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO (SED). PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

Definido el sistema, sus objetivos y beneficios, así como los destinatarios e implicados, en este apartado haremos referencia al enfoque, al método, los soportes y los principales componentes del ciclo de evaluación: el análisis continuo, la entrevista de evaluación y el seguimiento del plan de acción.

Como práctica más habitual en las organizaciones se realiza de manera formal una evaluación del desempeño con **periodicidad anual**. No obstante y con el fin de conseguir la máxima eficacia del sistema, se hacen necesarios contactos y reuniones

informales mando/colaborador conforme se van desarrollando los trabajos y actividades establecidas en el proceso de evaluación. Por lo tanto, un proceso completo y correcto de evaluación incluye interacciones informales entre jefes y colaboradores, así como entrevistas personales formales, apoyadas con soportes establecidos por la organización.

La Evaluación por Competencias

El método propuesto consiste en la evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes a través de **las competencias**, entendidas estas como “El conjunto de **comportamientos observables** que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.

Las Competencias tienen dos partes diferenciadas: un nombre y una definición.

Ejemplo de Competencia:

Competencia: APRENDIZAJE

Definición: Capacidad para aprender y aplicar con rapidez nuevas informaciones, situaciones, habilidades y métodos de trabajo, además de demostrar interés por el aprendizaje.

Dentro de los diferentes puestos de trabajo del Consejo de Cuentas existen unas competencias que están presentes en todos los trabajadores que desarrollan su actividad profesional en el mismo. Son las competencias que se derivan directamente de los valores, de la misión y del modelo estratégico de la Institución. Estas competencias se denominan **estratégicas o genéricas** y estarán representadas por comportamientos de referencia. Ahora bien, cada puesto de trabajo, en función de sus objetivos, de sus funciones, de sus responsabilidades y de su contexto, exigirá unas **competencias específicas** y los correspondientes comportamientos de referencia.

El método de evaluación

Mediante el método de evaluación se determinará el **nivel de desarrollo** de las competencias analizadas. Se trata del patrón o guía basado en la comparación de los hechos o actuaciones que se tienen que valorar.

Aquí proponemos una **evaluación por niveles**. El evaluador tiene que señalar para cada competencia el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado. A todas las competencias se les aplica una misma escala. Esta escala está formada por una serie de grados o niveles, a través de números, que se establecen de forma creciente, 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

Para cada competencia, en los cuestionarios correspondientes a los diferentes puestos de trabajo, figurará el nombre, su definición y una escala dividida en estos seis grados o niveles cuyo significado es el siguiente:

Nivel 1. Competencia no desarrollada.

Nivel 2. Nivel incipiente de desarrollo de la competencia.

Nivel 3. Nivel medio de desarrollo de la competencia.

Nivel 4. Nivel medio-alto de desarrollo de la competencia.

Nivel 5. Nivel alto de desarrollo de la competencia.

Nivel 6. Nivel de excelencia. Competencia desarrollada de forma óptima.

La evaluación del desempeño por competencias se basa en la **observación de conductas o comportamientos**. Se valora, se mide, se tiene en cuenta cómo se comporta un sujeto en realidad. Así, al llevar a cabo la evaluación, para cada competencia, deben compararse las conductas o comportamientos observados, en la persona evaluada, con los correspondientes comportamientos de referencia.

Siguiendo con el ejemplo anterior, sobre la competencia del aprendizaje, veamos cuáles son los comportamientos de referencia seleccionados:

APRENDIZAJE	1	2	3	4	5	6
Capacidad para aprender y aplicar con rapidez nuevas informaciones, situaciones, habilidades y métodos de trabajo, demostrar interés por el aprendizaje	■	■	■	■	■	■

Se actualiza continuamente respecto a las últimas metodologías de su área de trabajo.	■
Documenta los procedimientos y los modos de solucionar problemas.	■
Aplica sus nuevos conocimientos y destrezas al trabajo.	■
Critica su desempeño atinadamente y se autoexige mejoras.	■
Adquiere rápidamente conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.	■
Acude a cursos formativos.	■
Se interesa por la oferta formativa tanto externa como interna.	■
Busca información cuando la necesita.	■
Observa a otros compañeros que le sean de referencia para aprender de ellos.	■

Este método al describir las conductas o comportamientos, brinda a los empleados información orientada a la acción, por lo tanto aporta **información objetiva para el desarrollo de las personas**. En función de los comportamientos que muestre el evaluado y el valor en la escala de evaluación definida, determinaremos el nivel de desarrollo obtenido en cada competencia.

En los **Cuestionarios** figuran las competencias y los comportamientos asignados a los puestos de trabajo objeto de evaluación, agrupados de la siguiente forma: **Mandos** (Subdirectores y Jefes de Departamento); **Mandos Intermedios** (Auditores); **No Mandos** (Los otros puestos de trabajo).

El análisis continuo

El análisis continuo del desempeño del colaborador constituye el punto de partida del proceso de evaluación del desempeño y la garantía de que los planes de acción impacten en el desarrollo profesional, por estar bien fundamentados sobre aspectos reales y relevantes. Con independencia de los periodos formalmente establecidos para la evaluación (normalmente se realizará la entrevista anual en torno al mes de Octubre estableciéndose la de seguimiento, del plan de acción, a los seis meses) se analizará el desempeño del evaluado **de manera continua** a lo largo de todo el año. Veamos seguidamente algunas claves que nos pueden ayudar a obtener la información necesaria sobre el perfil del colaborador:

- Se deben conocer muy bien las **competencias** genéricas y específicas que se integran en el modelo de evaluación del desempeño.
- Se debe tener claro cuáles son los **comportamientos de referencia**, es decir, aquellos que estimamos como deseables en el desempeño del puesto de trabajo objeto de evaluación.
- Se debe buscar **datos concretos o situaciones** que nos permitan corroborar la situación actual de la persona respecto de las competencias establecidas.
- Se realizará un seguimiento de la actividad del evaluado, no sólo técnica, sino de sus habilidades

para gestionar equipos, para relacionarse con iguales, su aprendizaje...

- Se podrá recoger información cruzada de otras personas, cuando existan colaboraciones simultáneas, que deberá contrastar el evaluador con datos claros y concretos.
- El evaluador anotará la información recabada y las evidencias observadas en las Hojas de Registro de Observaciones, para poder hacer un adecuado seguimiento de la actividad profesional y trasladarlos como datos objetivos en la entrevista de gestión del desempeño con el evaluado, si se considera necesario.

De este modo se obtendrá una muestra amplia y representativa de comportamientos observables, lo que permitirá realizar una valoración objetiva de las competencias, así como subsanar la mayoría de los **elementos subjetivos** de la Evaluación. Conocerlos y ser consciente de que podemos cometer dichos errores, es el primer paso para poder controlarlos: Tendencia central, efecto halo, actuación reciente, comportamiento colectivo, efecto espejo, valoración por estereotipos, primera impresión, inconsistencia sistemática.

Las fases del proceso

Al analizar el ciclo del sistema de evaluación diseñado podemos diferenciar claramente tres fases en este proceso: el análisis del desempeño; la entrevista de evaluación; y el seguimiento del plan de acción.

El análisis del desempeño comienza con la **captura de datos**, a través de las correspondientes **hojas de registro de observaciones**, así los evaluadores utilizan dichas hojas para dejar constancia de aquellas evidencias que sirvan de apoyo para indicar qué comportamientos de referencia han sido observados.

Finalizado el correspondiente periodo anual de observaciones corresponde la cumplimentación de los cuestionarios: datos de identificación, indicación de los comportamientos de referencia que han sido observados y nivel de desarrollo de las diferentes competencias, así como un primer análisis sobre las

posibles necesidades de formación. Pero un proceso completo y correcto de evaluación incluye contactos y reuniones informales mando/colaborador, evaluador-evaluado, conforme se van desarrollando los trabajos, así como entrevistas personales formales, apoyados en soportes establecidos por la organización.

El eje central de este proceso lo constituye la entrevista de evaluación, la cual servirá como nexo de unión a la hora de intercambiar información entre el evaluador y evaluado.

El diagnóstico de las competencias, a través de la definición de los correspondientes puntos fuertes y áreas de mejora, constituye el punto de partida para el proceso de mejora, pues se trata de la información necesaria para saber en qué dirección y con qué objetivos diseñar el correspondiente plan de mejora. Por otra parte, el seguimiento del plan de acción ayudará al desarrollo del evaluado y así evitar que éste se convierta en una mera declaración de intenciones, cuyo efecto motivador y de desarrollo se diluiría en el corto plazo.

3. LA ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO (SED)

A lo largo del proceso de evaluación la entrevista constituye el principal nexo de unión a la hora de intercambiar información entre el evaluador y el evaluado.

El evaluador deberá tener presente que el objetivo principal de la entrevista es el de informar y comparar información con el evaluado relacionada con su desempeño y de acuerdo con el diagnóstico previamente establecido. Por otro lado también tendrá muy presente que su aplicación práctica es la de utilizar la información obtenida en el diseño conjunto del plan de acción orientado al desarrollo personal y profesional del evaluado.

La entrevista propiamente dicha podemos dividirla en las siguientes fases:

Preparación

La preparación es tan importante como la entrevista en sí misma. Es necesario tomarse un tiempo de reflexión acerca de lo que vamos a tratar y cómo vamos a abordarlo.

Dentro de este apartado tendremos en cuenta los siguientes aspectos fundamentales que el Evaluador debe tener en cuenta para poder llevar a cabo una entrevista de gestión del desempeño eficaz:

- Determinación de la evaluación de las competencias.
- Clasificación de puntos fuertes y áreas de mejora (a nivel informal para transmitir la información en la entrevista).
- Un borrador del Plan de Acción.
- Logística de la entrevista.

Una vez se haya recogido información suficiente relativa a los comportamientos definidos para cada competencia, se determinará el nivel cuantitativo (1 a 6) asignado a cada una de ellas, basando siempre la valoración asignada en las evidencias recogidas. **”Hay que tener en cuenta que en la entrevista no debemos centrarnos en el análisis de la valoración cuantitativa, sino que siempre hablaremos de las competencias en términos de puntos fuertes y áreas de mejora a desarrollar”.**

Es importante que llevemos un borrador del plan de acción a la entrevista, aunque el trato que se dé al mismo sea de carácter abierto, siendo más dirigido en el apartado de identificación de oportunidades de mejora. De esta manera podremos guiar al evaluado en la propia entrevista, sugiriéndole acciones a desarrollar en su día a día, para cumplir con éxito las oportunidades identificadas. Para ello se elegirán aquellas *oportunidades de mejora* que consideramos críticas e importantes a desarrollar por el evaluado.

En el ámbito de la logística el evaluador deberá asegurarse de disponer de todos los medios y materiales necesarios para llevar a cabo la misma, así como el seguimiento de las siguientes directrices: contar con una sala que facilite la privacidad, y que sea un lugar silencioso y cómodo, disponer del material de escritorio preciso para tomar aquellas notas que nos permitan reflexionar y estructurar la información a intercambiar con el evaluado.

Acogida de la entrevista

En esta fase es importante crear un buen clima con el evaluado para sacar la mayor rentabilidad al encuentro, haciéndole sentir cómodo y partícipe.

El evaluador deberá provocar un ambiente distendido mediante preguntas poco formales adaptadas a las circunstancias personales del evaluado.

Es el momento en el que el evaluador va a tener la oportunidad de explicar en qué consiste la entrevista y el proceso de gestión del desempeño.

El evaluador podrá empezar por comentar al evaluado qué es la gestión del desempeño, así como los pasos a seguir a lo largo de la entrevista. Se explicará al evaluado que la duración aproximada de la entrevista, invitándole a que tome notas de la conversación y de los aspectos que se vayan concluyendo en la entrevista. De igual modo, le comentaremos que nosotros también recogeremos información valiosa que él proporcione. Así mismo le aclararemos que se le hará llegar una copia de la evaluación una vez sea firmada esta por todos los responsables de la evaluación.

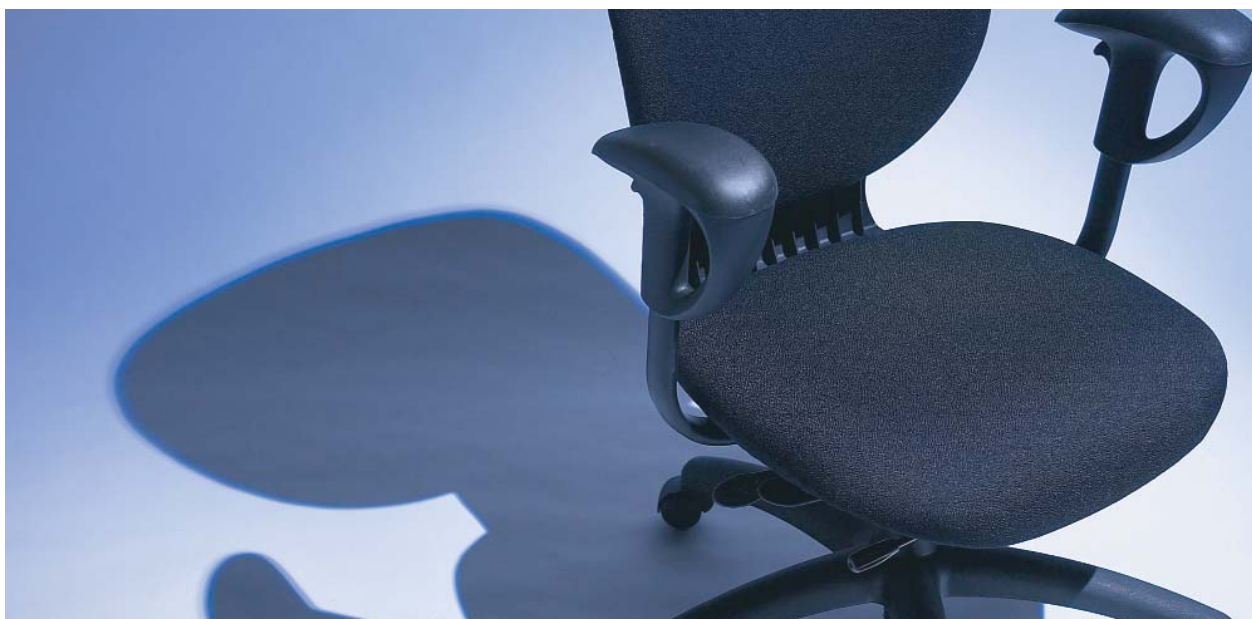
Hay que tener en cuenta que cuando sea la primera vez que el evaluado se someta a este proceso, el evaluador necesitará aclarar todas sus dudas, ya que la falta de información muchas veces puede

generar inseguridad y escepticismo. Es el momento de preguntar si tiene alguna duda del proceso o alguna pregunta concreta. En este sentido, habrá que darle argumentos y respuestas para aclarar sus inquietudes.

Por ejemplo, si el evaluado preguntara qué ventajas va a obtener él y además añade que él percibe la entrevista como un sistema de control, el evaluador le puede comentar: “A través de la evaluación de desempeño podrás saber qué es lo que espera la Entidad de ti y orientar tus acciones y tu actividad en este sentido, sabiendo que es lo que se valora. De igual modo la entrevista facilita un intercambio de información y contraste de opiniones para poder trazar juntos un plan de acción que te sirva para mejorar profesional y personalmente. Es importante que también se cuenta con tu opinión y tu punto de vista”.

Implicación en la mejora

Partimos del principio de que nadie cambia si no siente la necesidad de cambiar. De esta forma, el evaluador puede descubrir una serie de áreas de mejora del evaluado, las cuales debe de modificar, pero de nada nos vale si éste no es consciente de las mismas. Puede pensar que es una opinión de su jefe y muy probablemente no estará de acuerdo con él.



Más que decirle al evaluado lo que ha hecho bien o mal, hay que promover el autodescubrimiento, provocando su reflexión personal y haciendo que identifique sus propias conclusiones.

El primer objetivo a conseguir en la entrevista es hacer sentir esta necesidad al evaluado y que participe de forma activa en todo el proceso. Se trata, en definitiva, de implicarle y persuadirle.

En primer lugar el evaluador tiene que trasladar la inquietud e implicar al evaluado en el proceso, preguntándole por sus áreas de mejora y puntos fuertes con respecto a las competencias.

La mejor herramienta que se tiene para involucrarle es la técnica de preguntas, pues con ellas conseguiremos: detectar necesidades reales, orientar la conversación hacia sus intereses, facilitar la obtención de información sobre él y su trabajo.

A modo de analogía, el mejor uso de la técnica de preguntas pasa por estructurarlas a modo de embudo. De esta manera, debemos empezar las entrevistas con preguntas abiertas para obtener información por parte del evaluado, y poco a poco ir concretando esta información mediante preguntas cerradas con las cuales se finalizará la etapa de detección de necesidades.

Es vital que el evaluador tenga en cuenta una serie de reglas de oro en la utilización de la técnica de preguntas:

- Crear un clima propicio.
- Cada pregunta debe tener un objetivo definido.
- Deben ser cortas y claras.
- Deben formularse de una en una.
- No dar sensación de interrogatorio.
- No hacer preguntas molestas o capciosas.
- No responder a las preguntas propias.
- Aprovechar las respuestas.

4. LOS PLANES DE ACCIÓN

Como ya hemos comentado en los apartados anteriores, tras la cumplimentación de los cuestionarios, de acuerdo con la información que se ha ido recogiendo, a lo largo del periodo de observación, en las hojas de registro de observaciones, correspon-

de realizar un buen diagnóstico de los puntos fuertes y de áreas de mejora, para con ello preparar adecuadamente las entrevistas, en las que los evaluadores no sólo deberán informar de los resultados alcanzados, sino que tras el intercambio de puntos de vista se procederá a consensuar el correspondiente Plan de Acción.

El diagnóstico de competencias constituye, por ello, el punto de partida para el proceso de mejora, no es un juicio de valor sino un conjunto de datos que aportan la información necesaria para saber en qué dirección y con qué objetivos diseñar el correspondiente Plan de Mejora. Este es un documento personalizado en cuya elaboración debe intervenir el propio interesado, no debe imponerse, ni ser idéntico para todos los empleados.

El peligro mayor que puede encerrar un Plan de Mejora mal elaborado es la ambigüedad, es decir, que se trate de una recopilación más o menos congruente de buenas intenciones.

Los elementos de un Plan de Mejora son:

- Acciones de mejora.
- Desarrollo de las fortalezas.
- Programa de seguimiento.

El primer paso a la hora de diseñar un Plan de mejora es determinar qué se pretende lograr. Es imprescindible una definición adecuada de los objetivos para que el Plan resulte eficaz.

Acciones de mejora

A la hora de poner objetivos en las áreas de mejora, lo más importante es la concreción. Dado que las competencias las hemos definido como comportamientos habituales y observables, vale la pena hacer el esfuerzo de definir los objetivos del Plan de mejora en términos de comportamientos concretos.

Definir los objetivos adecuadamente es imprescindible para determinar posteriormente cuáles son las acciones más adecuadas para el desarrollo y el plazo. Un modo práctico de definirlos es a través de los comportamientos de referencia de cada competencia. En nuestro diccionario cada competencia está compuesta por nueve comporta-

mientos. Para mejorar el desarrollo de la competencia es suficiente con señalar 1 ó 2 de aquellos que no hayan sido observados o necesiten un refuerzo para que se conviertan en comportamientos habituales.

Otra cuestión es cuántas competencias debe incluir el Plan de Mejora. Es importante encontrar un equilibrio entre el exceso o ausencia de reto dado que podría afectar negativamente a la motivación. Así, no es conveniente diseñar un Plan de mejora que recoja absolutamente todo lo que uno desearía cambiar: el desarrollo personal y profesional debería ser más parecido a un proceso continuo que a una actuación esporádica.

El siguiente paso consiste en determinar qué **acciones** concretas se van a emprender y en qué **plazos**, es decir, cuándo se va a comenzar y cuándo se espera llegar al objetivo. Para que el Plan de mejora sea eficaz y con posibilidades de éxito, es decir, no se convierta en una mera declaración de buenas intenciones, dichas acciones deben cumplir las siguientes condiciones: Medibles, Asequibles (realistas), Relevantes (constituir un reto asumible), Específicas (sin ambigüedades), Seguibles (limitadas en el tiempo y con la posibilidad de establecer hitos de progreso). Un Plan de mejora poco trabajado está condenado al fracaso y nos impediría, por tanto, conseguir el principal objetivo de sistema como es de la mejora del desarrollo personal y profesional de los evaluados.

Desarrollo de las fortalezas

Para saber sobre qué competencias concretas se han de determinar los objetivos deberemos partir del diagnóstico previo, que especifica cuáles son las áreas de mejora y las fortalezas. Un error común consiste en incorporar al Plan de mejora sólo aquellas competencias definidas como áreas de mejora y no las fortalezas. Pues bien, siempre que sea posible porque la extensión del Plan no resulte excesiva, deberemos incorporar alguna fortaleza, para que la persona pueda extraer el máximo provecho y desarrollar todo su potencial.

El problema que tiene el desarrollo de fortalezas es el de encontrar acciones específicas de mejora, dado que ya se realizan bien los comportamientos básicos de esa competencia. Así, en este caso, se suelen seguir dos estrategias diferentes, una basada en la repetición y otra en la profundización.

La estrategia basada en la repetición busca modos de practicar al máximo dichas fortalezas. Algunos de ellos los encontraremos dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué tareas hago en mi trabajo que requieran esta fortaleza?; ¿qué otras tareas que la requieran podrían ser parte de mi trabajo si las planteo correctamente a mis superiores?...

La estrategia basada en la profundización consiste en ayudar a otra persona a desarrollar esa competencia. Al mostrarse como modelo en esa competencia, la persona se esmera aún más en ejercerla con perfección. Por tanto, al igual que con la estrategia anterior, la clave la encontraremos al dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿a quién y cómo puedo ayudar a desarrollar esta fortaleza?

Seguimiento del plan de acción

A mediada que se van diseñando planes de mejora, el autoconocimiento mejora y se desarrolla la capacidad para hacer previsiones sobre el propio proceso de aprendizaje. Así, al desarrollar los primeros Planes de acción, es muy frecuente que se produzcan desviaciones entre los objetivos y la realidad, porque medimos mal nuestras fuerzas, porque el entorno varía, porque alguna de las acciones definidas se revela como poco eficaz para modificar o incorporar un nuevo comportamiento, etc. Por ello es importante realizar un seguimiento del correspondiente Plan de acción, de forma que se puedan redefinir los objetivos, las acciones o los plazos establecidos. Dicha práctica nos llevará a buscar el equilibrio entre un programa de acciones riguroso, y una cierta flexibilidad que nos permita ir adaptando lo programado a nuevas realidades. En la búsqueda de este equili-

brio deberá primar la colaboración conjunta del evaluador y evaluado.

El seguimiento de un Plan de Acción tiene las siguientes funciones:

- Guiar y motivar al evaluado para lograr las metas intermedias.
- Reajustar, si fuera necesario, los objetivos, las acciones y los plazos.
- Valorar los avances o retrocesos y analizar las dificultades.

El seguimiento, es decir, el apoyo aportado por el evaluador resulta muy eficaz, pues la adquisición de nuevos comportamientos requiere un grado importante de disciplina interna, una actitud positiva y constante hacia el mismo, y fuertes dosis de paciencia para conseguir que dicho comportamiento vaya calando, poco a poco, entre nuestros hábitos. No es suficiente con realizar un esfuerzo puntual, lo crítico es la constancia, la frecuencia de repetición a lo largo del tiempo.

5. CONCLUSIÓN: UN SISTEMA DE EVALUACIÓN BASADO EN EL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

El desempeño eficaz de un puesto de trabajo exige, desde luego, los conocimientos, la experiencia y las habilidades, pero también una serie de actitudes, comportamientos y valores cuyo perfil es preciso identificar para cada puesto concreto. La finalidad del modelo propuesto se centra, por ello, en el desarrollo personal y profesional como principal elemento motivador de las personas, el cual se consigue a través de los citados planes de acción y su correspondiente seguimiento.

El éxito y la eficacia de los Planes de Acción personales exigen que ésta sea una actividad de comunicación permanente, transparente y constructiva entre evaluadores y evaluados, facilitándose con ello el diagnóstico de las competencias, el cual, constituye el punto de partida del proceso de mejora, y su continuación se corresponde, sin duda, con el seguimiento de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha: *Desempeño por competencias.*

Alles, Martha: *Gestión por competencias.*

Alles, Martha: *Diccionario de comportamientos.*

Bazinet, A: *La evaluación del rendimiento.*

La evaluación del desempeño. Manual de Directivo de RRHH. Ernest & Young.

Cardona, Pablo y Pilar García-Lombardía: *Cómo desarrollar las competencias de Liderazgo.*

Cardona Ladarga, J.M., Sergio Cardona Patou y Ana Cardona Patou: *Liderazgo y gestión por 8 hábitos.*

Dirube Mañueco, José Luis: *Un modelo de gestión por competencias.*

Levy -Leboyer: *Evaluación del personal.*

Pereda, Santiago y Francisca Berrocal: *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias.*

Pereda, Santiago y Francisca Berrocal: *Recursos Humanos,* Editorial CEP.

Sagi, Luís y Vela Grande: *Gestión por competencias.*