

4

LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

(ASSESSMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES)

Javier Gil Flores
Universidad de Sevilla

RESUMEN

La evaluación de competencias laborales se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño. En este artículo revisamos el concepto de competencias, el sentido y utilidad de la evaluación de competencias en las organizaciones y recogemos una serie de técnicas que pueden ser utilizadas en la evaluación. Finalmente, enumeramos algunas dificultades que pueden encontrarse en esta tarea y proponemos medidas para optimizar la evaluación de competencias laborales.

ABSTRACT

The assessment of professional competences is integrated into human resources management processes, being part of both staff selection and staff performance. In this article we revise the concept of competences and the meaning and usefulness of the assessment of competences in organizations. We also collect a series of techniques which may be used in the assessment process. Finally, we list some difficulties which may be found in this task and propose some measures to optimize the assessment of professional competences.

INTRODUCCIÓN

A partir de mediados de los años ochenta se ha ido produciendo un cambio en el modo de considerar a las personas en las organizaciones, pasándose de un enfoque que podríamos denominar de *personal* a un enfoque de *recursos humanos*. Este cambio se concreta conceptualmente en que las personas han pasado de ser vistas como un coste que es preciso minimizar a ser entendidas como el principal recurso con que cuenta la empresa y que, por tanto, es preciso optimizar para que aporte todo su potencial al desarrollo de la misma.

El enfoque de recursos humanos implica abandonar planteamientos clásicos según los cuales se habla de funciones de personal aisladas entre sí, para adoptar una visión integrada de la gestión de recursos humanos. Ello supone que aspectos como la selección de personal, la formación, la administración, las políticas sociales, las relaciones laborales, la evaluación del personal o los sistemas de retribución estén íntimamente relacionados entre sí, incluyéndose como parte de una misma planificación con la que se pretende responder a los objetivos y finalidades estratégicas de la empresa.

Otro importante cambio unido a la nueva concepción de los recursos humanos es la introducción del concepto de *competencias*. Tradicionalmente, se ha partido de la definición de los puestos de trabajo de la organización para identificar los rasgos de las personas que deberían cubrirlos con garantías de éxito. Al considerar competencias, no se parte de los puestos de trabajo sino de las características y los comportamientos de las personas que realizan con eficacia las tareas propias de un puesto de trabajo. Por tanto, tomar en cuenta las competencias implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades (Mitrani y otros, 1992). Entendiendo de este modo las competencias, la evaluación de las personas no se habrá de apoyar exclusivamente en los exámenes y tests psicométricos, característicos del enfoque tradicional, sino que es necesario el recurso a técnicas que toman en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo.

La adopción de las competencias como base de la gestión de recursos humanos en una organización conlleva una serie de ventajas. Pereda y Berrocal (2004) señalan algunas de estas ventajas. Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

A lo largo de las páginas que siguen, revisaremos el concepto de competencias, analizaremos el papel que la evaluación de competencias tiene en la gestión de los recursos humanos y enumeraremos una serie de procedimientos y técnicas que podrían ser empleadas para la evaluación de las competencias en los contextos laborales.

1. COMPETENCIA LABORAL

El concepto de competencia tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 (Spencer y otros, 1992). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan.

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982). Tomando en consideración los componentes de la competencia, Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. Podría decirse que “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, 9).

A la luz de estas definiciones, ha de entenderse que las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo. Estas competencias quedarían relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño (Hooghiemstra, 1992).

Aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral. Se ha diferenciado entre *competencias esenciales*, que serían las exigidas para una actuación media o mínimamente adecuada, y *competencias diferenciadoras*, que permiten distinguir a quienes sobresalen por sus actuaciones (Boyatzis, 1982). Se habla de *competencias generales* para aludir a aquellas en que se sustenta el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbi-

to de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Complementarias a éstas serían las *competencias transferibles*, o también competencias clave, que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando así su movilidad en el mercado de trabajo. El desarrollo de estas competencias transferibles constituye no sólo un modo de responder a las demandas de los empleadores, sino de formar ciudadanos que se integren y contribuyan al desarrollo de la sociedad. Desde una visión integrada (Echeverría, 2002), la competencia profesional es la suma de cuatro componentes, según los cuales los sujetos saben (*competencia técnica*), saben hacer (*competencia metodológica*), saben ser (*competencia personal*) y saben estar (*competencia participativa*).

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores (ver al respecto las presentadas en Rodríguez, 2006), tratando de incluir aquéllas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas que reproducimos en el cuadro 1.

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Cuadro 1; Clasificación de las competencias laborales genéricas (Spencer y Spencer, 1993)

Teniendo en cuenta la vinculación de las competencias a puestos de trabajo concretos, las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos. En esta dirección, Hooghiemstra (1992) sugería una serie de competencias genéricas diferenciando entre distintos niveles de responsabilidad dentro de una organización, al tiempo que establecía un proceso para la definición del perfil de competencias específicas de cada organización. En el cuadro 2 se recoge la clasificación realizada en función de los puestos de ejecutivo, director o empleado.

<i>Puesto</i>	<i>Competencias</i>
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico. • Liderazgo del cambio. • Gestión de las relaciones.
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Introducción del cambio. • Sensibilidad interpersonal. • Delegación de responsabilidades. • Trabajo en equipo. • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Motivación para buscar información y capacidad de aprender. • Orientación hacia el logro. • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. • Colaboración en grupos multidisciplinares. • Orientación hacia el cliente.

Cuadro 2; Competencias generales según puesto ocupado (Hooghiemstra, 1992)

Aún así, la definición de competencias exigibles a quienes van a desempeñar una determinada tarea ha de descender a niveles de concreción mayores. La identificación de las competencias propias de un puesto de trabajo constituye una de las primeras actuaciones que deben cubrirse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, y que forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil competencial propio de un puesto de trabajo será precisamente la referencia común a la hora de llevar a cabo la evaluación de competencias.

2. CONCEPTO Y SENTIDO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. Las competencias de los individuos son evaluadas antes de su incorporación a una organización, cuando se realiza la selección de perso-

nal, y además la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del sujeto, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo.

La presencia de la evaluación a lo largo de la vida laboral del sujeto responde a las finalidades que se atribuyen a la misma. Adoptando la distinción que hacen Grados, Beutelspacher y Castro (2006), podríamos afirmar que la evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

La evaluación de competencias tiene una utilidad clara en el marco de las organizaciones laborales, actuando como verdadero eje de las políticas desarrolladas en materia de gestión de recursos humanos. Considerando las dos finalidades básicas que hemos destacado en el párrafo anterior, es posible concretar una serie de utilidades y funciones que cubre específicamente la evaluación de competencias laborales cuando se enfoca la cuestión desde el punto de vista de la organización, de los trabajadores o de quienes desempeñan responsabilidades de supervisión (ver cuadro 3).

Para la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Para fundamentar la planificación de los recursos humanos. • Como base para la selección de nuevo personal. • Como parte de la evaluación del personal. • Para informar a la dirección sobre las actividades del personal. • Como base para la adopción de criterios en materia de política de personal (motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.). • Como forma de determinar el grado de integración del personal con las finalidades y con la cultura de la organización. • Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa. • Para propiciar la comunicación jefe-subordinado acerca del puesto de trabajo y de la realización de las tareas propias del mismo. • Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo personal.
Para los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Para conocer su situación en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo que ocupa. • Como punto de referencia para identificar competencias que deben mejorarse o desarrollarse. • Para comprobar que sus competencias laborales son apreciadas por la organización. • Como medio para lograr una mejor situación dentro de la organización. (promoción, mayores beneficios, incentivos, etc.).

Para los supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Como vía para una evaluación sistemática de las personas. • Como medio de comprobar que el desempeño de los trabajadores contribuye a los fines y metas de la organización. • Para valorar el potencial de las personas y lo que puede esperarse de ellas. • Para la adopción de decisiones imparciales a la hora de determinar incrementos salariales, ascensos, traslados, etc. • Como coadyuvante para lograr mejores relaciones y mejor comunicación con los subordinados.
-----------------------	--

Cuadro 3; Utilidad de la evaluación de competencias laborales (adaptado de Grados, Beutelspacher y Castro, 2006)

Retomando la idea de que la evaluación de competencias laborales está presente en diferentes momentos de la vida laboral de los trabajadores, vamos a diferenciar las situaciones de selección de personas para cubrir puestos de trabajo y las situaciones en las que personas ya incorporadas a una organización son evaluadas en el marco de la gestión del desempeño.

2.1. Evaluación para la selección

La selección de personas para cubrir un puesto de trabajo pretende identificar entre los candidatos disponibles a aquéllos que poseen las capacidades requeridas para el desempeño eficaz del puesto, de tal manera que su participación en la organización contribuya a que ésta alcance sus objetivos. Un modo adecuado de llevar a cabo esta tarea es la adopción y desarrollo de un sistema de selección basado en competencias, en el marco del cual tiene lugar la evaluación de competencias de los candidatos a cubrir un puesto de trabajo.

La selección basada en competencias requiere la definición previa de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el puesto que se pretende cubrir, y en segundo lugar la evaluación de esas competencias en los candidatos al puesto. Asumiendo las tareas que señala Bethell-Fox (1992), podemos ver la selección como un proceso en el que identificamos las fases enumeradas en los párrafos que siguen. Gráficamente, el proceso de selección que describiremos queda recogido en la figura 1.

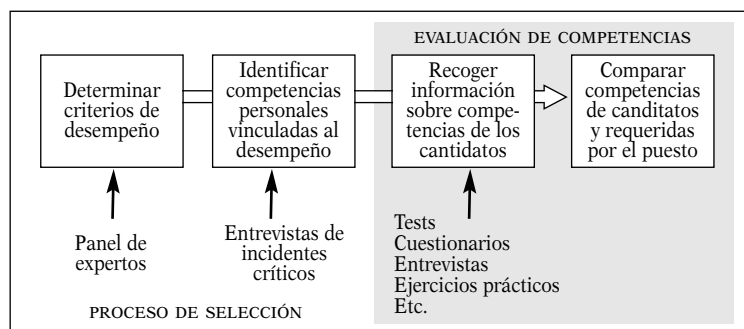


Figura 1; Lugar de la evaluación en la selección basada en competencias

- a) El proceso de selección comenzaría con la definición de los criterios de desempeño en el puesto a cubrir, de tal manera que conozcamos qué se espera que consiga el ocupante de un puesto de trabajo. El panel de expertos formado por miembros de la propia organización, tanto quienes se encuentran jerárquicamente por encima del puesto en cuestión como quienes dependen de los resultados generados desde el mismo, podrían establecer las exigencias del puesto de trabajo de acuerdo con los objetivos propios dentro de la organización. Técnicas basadas en la observación o en la entrevista personal también se han propuesto para llevar a cabo esta tarea (Barranco, 2000).
- b) Una segunda tarea consistiría en identificar competencias personales que contribuirían a alcanzar los criterios de desempeño. Un recurso para ello puede ser considerar trabajadores que ya ocupan el puesto objeto de la selección, diferenciando entre quienes destacan por su desempeño superior y quienes presentan simplemente un desempeño adecuado. Con estos trabajadores resultará interesante la utilización de las BEI (*Behavioural Event Interviews*) o entrevistas de incidentes críticos, mediante las cuales se pide a los individuos que reflexionen sobre situaciones laborales que resultaron exitosas y situaciones que no lo fueron, para que analicen qué elementos contribuyeron a ello. Cuando la selección se hace para puestos de nueva creación en la organización, la identificación de competencias puede basarse en los listados de competencias genéricas, eligiendo a través de expertos aquéllas que cuentan con más probabilidades de ser relevantes para el puesto y fijando para ellas los niveles requeridos para un desempeño superior.
- c) Definido el perfil de competencias requerido, la siguiente actuación supone la recogida de información sobre las competencias que poseen los candidatos. Esta información se obtiene a través de técnicas como los tests, cuestionarios, entrevistas, ejercicios prácticos, de las que nos ocuparemos en el siguiente apartado. Un modo de ajustar las competencias de los candidatos a las exigidas para un desempeño superior en el puesto consiste en dar a conocer, en el momento de difundir la oferta para cubrir plazas, cuáles son las competencias exigidas de tal manera que se produzca la autoselección de candidatos y éstos se reduzcan a los que encajan en el perfil demandado.
- d) Por último, la selección requiere que se lleve a cabo una comparación entre las competencias valoradas en los aspirantes y las competencias unidas al puesto de trabajo que ha de cubrirse. En función de esa comparación podrá determinarse el grado de ajuste de cada candidato al puesto.

La evaluación de competencias se haría por tanto a través de la recogida de información sobre el objeto evaluado, que en este caso son las competencias

de las personas que aspiran a ocupar un puesto de trabajo. La información recogida acerca de sus competencias es valorada a partir de su comparación con las competencias exigidas para el puesto, que son las exhibidas por quienes ya lo desempeñan con éxito, permitiendo que se adopte un juicio de valor sobre el grado de correspondencia entre ambos términos de la comparación.

2.2. Evaluación para la gestión del desempeño

El concepto de gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas (ver figura 2).

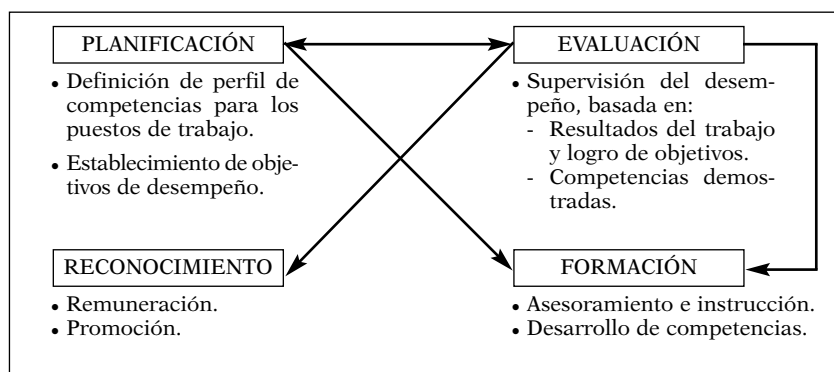


Figura 2; Procesos incluidos en la gestión del desempeño

El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas. La consideración de la dimensión personal, esto es las cualidades y capacidades de los trabajadores, llevaría a explicar la consecución de los resultados que se les exigen, por lo que la evaluación del desempeño basada en competencias parece una opción adecuada en sí misma o formando parte de modelos mixtos que consideran también los resultados.

De acuerdo con este planteamiento, la evaluación de competencias se enmarca en la evaluación del desempeño, y juega un papel central en la gestión del mismo. La evaluación responde a la definición de los perfiles de competen-

cias para los diferentes puestos de trabajo, al tiempo que influye sobre la redefinición de los mismos y el planteamiento de objetivos más elevados en cuanto a resultados y a desarrollo competencial.

De la evaluación se derivan decisiones en cuanto a la formación de los empleados y al diseño de sus planes de desarrollo profesional. En este sentido, cabe hablar de una evaluación del potencial, que permitiría valorar las posibilidades que los empleados tienen de promocionar dentro de la organización o de asumir nuevas funciones.

Y, por último, de la evaluación de competencias se derivarían reconocimientos en el plano salarial. Si bien en este aspecto las organizaciones pueden ser algo más reticentes, la adopción de un sistema de remuneración basada en competencias supondría respaldar con seriedad la opción de la organización de definir un sistema de competencias y procurar el desarrollo de las mismas en su personal.

La evaluación de competencias, cuando se enmarca en la evaluación del desempeño, supone una comparación entre las competencias demostradas por el individuo en su trabajo y las competencias exigidas para un desempeño exitoso en el puesto que ocupa. Las posibles discrepancias entre ambos términos de comparación señalan la dirección en la que habrá de avanzar el desarrollo de las competencias del trabajador.

3. TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

En apartados anteriores se ha ido aludiendo a algunos métodos utilizados para identificar o evaluar competencias. La clasificación de las técnicas que pueden emplearse para este fin podría hacerse adoptando como criterio el tipo de información sobre el que se centran. Así, podremos distinguir entre técnicas para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas, técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, y técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización.

La evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en el caso de la selección de personal, en su actuación ante situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral. Es decir, la verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral o lo más próximas posible a éste. El abanico de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias conforme a la clasificación adoptada se recoge en el cuadro 4.

<i>Fuentes de información</i>	<i>Instrumentos de evaluación</i>
Experiencia práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de verificación. • Sistemas de escalas para la observación. • Incidentes críticos. • Simulación y ejercicios prácticos.
Características y experiencias del evaluado	<ul style="list-style-type: none"> • Tests psicológicos. • Recogida de información biográfica. • Entrevista de evaluación. • Portafolios.
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Autoinforme sobre comportamientos. • Balance de competencias. • Evaluación de 360°.

Cuadro 4; Técnicas para la evaluación de competencias laborales

3.1. Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica

Un primer bloque de técnicas se apoya en el análisis del desempeño laboral de los trabajadores, tomando como fuente de información la experiencia de trabajo real o simulada. En este caso, el acceso a la información se realiza de modo directo, dado que el evaluador observa directamente el modo en que se comporta el sujeto evaluado.

- a) Listas de verificación (*check lists*). Consisten en un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos, a los que subyace una determinada competencia, sobre los cuales el evaluador debe constatar su presencia o ausencia en el trabajador evaluado. Un ejemplo de lista de comprobación con la que valorar la competencia de los sujetos para el desarrollo de las personas a su cargo es la que aparece en el cuadro 5.

<i>Comportamientos unidos a la competencia para el desarrollo de las personas</i>	SI	NO
<ul style="list-style-type: none"> • Informa a las personas sobre las características del puesto que ocupan. • Acuerda objetivos de rendimiento con las personas. • Ofrece a las personas recomendaciones y formación para desarrollar sus capacidades. • Motiva a las personas animándolas a mejorar. • Reconoce a las personas el trabajo bien realizado. • (...) 		

Cuadro 5; Lista de verificación para evaluar la competencia “desarrollo de personas”

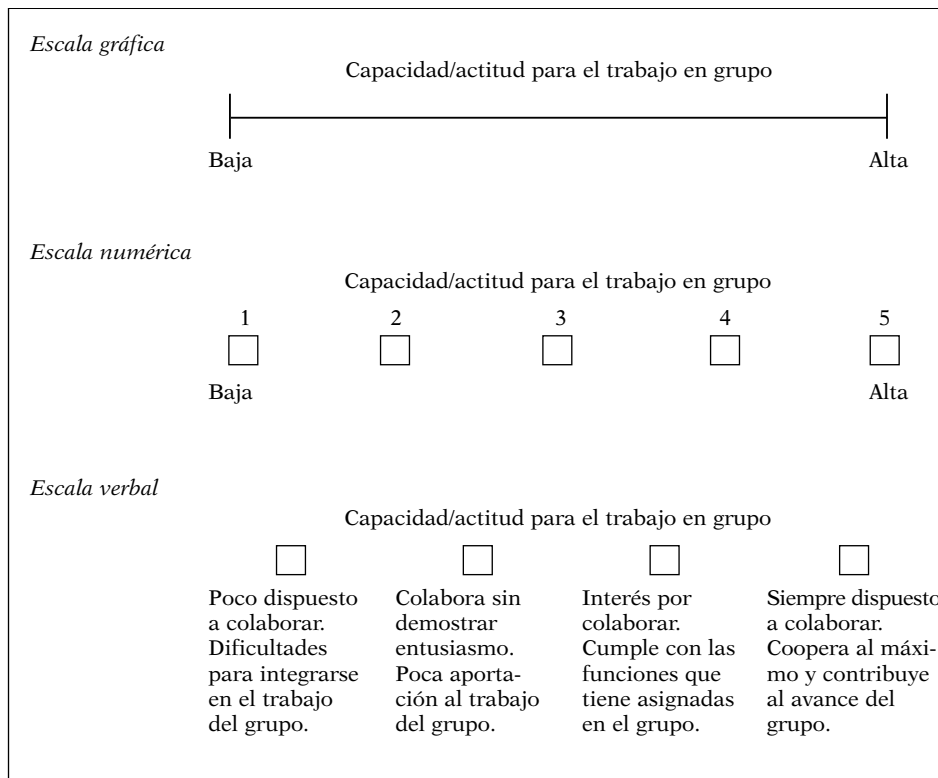
Una variante de las listas de verificación son las denominadas listas de preferencias, en las que las diferentes afirmaciones sobre cualidades y conductas del sujeto se estructuran en bloques, de tal manera que el evaluador debe elegir una o dos afirmaciones del bloque que son las más ajustadas al desempeño del sujeto evaluado, y a veces también se elige la afirmación con menor grado de ajuste.

- b) Sistemas de escalas. Frente a la valoración de todo o nada que representan las listas de verificación, los sistemas de escalas permiten valorar en qué grado se posee un determinado rasgo o se manifiesta una conducta. A través de la escala pueden reflejarse los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de evaluación, desde el que representa un bajo nivel de competencia hasta niveles superiores en la misma. Las escalas pueden ser utilizadas para registrar los resultados de la observación y valoración del desempeño por parte de supervisores, compañeros o subordinados.

Dependiendo del modo en que están construidas, las escalas pueden ser gráficas, numéricas o verbales. En las primeras suele utilizarse una línea continua donde se hace una marca indicando la posición del sujeto en la competencia medida. Las escalas numéricas señalan mediante números diferentes grados, fijando las posibles posiciones en las que situaríamos su nivel de competencia. Por último, las escalas verbales sustituyen los valores numéricos por expresiones que reflejan mayor o menor posesión del rasgo o conducta objeto de evaluación. Para tal fin puede recurrirse a términos graduados en función de la frecuencia (por ejemplo: siempre, frecuentemente, a veces, nunca), la cantidad (por ejemplo: todo, mucho, bastante, poco, nada), la intensidad (por ejemplo: fuertemente, de forma moderada, débilmente).

Las escalas verbales podrían sustituir los calificativos por una descripción de las manifestaciones que definen cada grado en la escala de competencia. La construcción de este tipo de escalas para la evaluación de competencias requiere un conocimiento adecuado del puesto de trabajo en el que son requeridas. Como se apuntó anteriormente, el análisis del desempeño de diferentes trabajadores puede ser el punto de partida para identificar comportamientos representativos de diferentes niveles de competencia y graduar los mismos desde los que reflejan un menor desarrollo a un mayor desarrollo.

En el cuadro 6 se muestran ejemplos de escalas gráfica, numérica y verbal que responden al propósito de evaluar la competencia de los sujetos para actuar integrados en grupos de trabajo.



Cuadro 6; Ejemplos de escalas para evaluar la competencia de trabajo en grupo

- c) Incidentes críticos. Entre las formas de registro a partir de la observación más utilizadas para la evaluación de competencias laborales se encuentran los incidentes críticos. Éstos consisten en la anotación de hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente relevantes de cara a valorar el desempeño de un individuo en su puesto de trabajo. El registro de incidentes críticos puede realizarse de manera amplia, recogiendo aquellas actuaciones positivas o negativas realizadas por el trabajador, o bien focalizarse en los hechos o conductas que se relacionen con determinadas competencias que pretenden valorarse. Por ejemplo, al evaluar la competencia de un trabajador de la administración pública para el trato con el cliente, podrían haberse registrado incidentes como los que se recogen en el cuadro 7.

Empleado:	<u>Arturo Núñez (administrativo)</u>	Período:	<u>Febrero-Marzo 2006</u>
Evaluador:	<u>Rafael Tirado (Jefe de Sección)</u>		
4 febrero	Ayudó a una persona mayor a cumplimentar un formulario de solicitud para una prestación social.		
16 febrero	Un usuario del servicio se dirigió al responsable de la unidad para reconocer la buena atención que había recibido por parte del evaluado.		
18 febrero	Atendió fuera de horario a un usuario que había tenido que volver a su domicilio para completar la documentación que debía entregar.		
3 marzo	Propuso una modificación en el protocolo de actuación para la solicitud de certificaciones, de acuerdo con la cual se agilizan notablemente los trámites que ha de realizar el usuario.		
21 marzo	Se prestó para reforzar la atención al público en los momentos de máxima afluencia, a pesar de que no le correspondía realizar esa función.		

Cuadro 7; Registro de incidentes críticos al valorar la competencia de un trabajador de la Administración Pública para el trato con los usuarios

Al recoger hechos o circunstancias tal y como se han producido, el registro de incidentes críticos tiene la ventaja de no estar sujeto a la apreciación del evaluador, como ocurre en las escalas. Por otra parte, la acumulación de incidentes permite valorar el desarrollo experimentado a lo largo del tiempo sin que influya la distorsión retrospectiva que acompañaría a una valoración sobre hechos ocurridos en el pasado.

La traducción de los registros en una valoración o calificación numérica es posible siguiendo diferentes vías. Una de las que pueden adoptarse cuando se valora a diferentes personas consistiría en ordenar, mediante juicio de expertos, todos los incidentes registrados para el conjunto de sujetos evaluados y asignar a cada individuo una puntuación obtenida como media del rango que correspondió a los incidentes que ha protagonizado.

- d) Simulación y ejercicios de carácter práctico. Consiste en someter a prueba a los sujetos evaluados planteándoles situaciones o casos prácticos similares, en términos de competencias exigidas, a los que se viven en el puesto de trabajo, de tal manera que puedan demostrar el nivel de competencia que poseen.

La utilización de este procedimiento está especialmente indicada cuando no es posible la observación en contextos reales, bien porque la evaluación de competencias se realice antes de la incorporación a un puesto de trabajo, enmarcada en procesos de selección de personas, o bien porque la presencia de evaluadores en el escenario laboral no sea posible.

En la evaluación de competencias a partir de simulaciones y ejercicios prácticos se puede recurrir a cualquiera de las técnicas anteriores para llevar a cabo la recogida de evidencias sobre las competencias demostradas por los sujetos evaluados. La utilización de este tipo de ejercicios junto con la administración de tests y la realización de entrevistas

se integran en procesos de selección denominados centros de valoración (*assessment centres*), los cuales suponen reunir durante uno o varios días a grupos de cinco o seis candidatos para valorar sus competencias desde una variedad de perspectivas diferentes (Mitrani y otros, 1992). Esta modalidad propicia el empleo de técnicas grupales que suponen el planteamiento de casos-problema ante los cuales los sujetos han de demostrar competencias para el trabajo en grupo, tales como liderazgo, negociación, facilitación del consenso, resolución de conflictos, etc.

3.2. Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos

Además de las técnicas que toman como fuente de información el desempeño laboral, la evaluación de competencias puede recurrir a otras que se basan en el análisis de las características y experiencias del sujeto evaluado. En este caso, el evaluador no accede directamente a la actuación del trabajador en su puesto, sino que valora ésta a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información mediada por los sujetos acerca de su experiencia.

- a) Tests. Los enfoques de rasgo, dominantes durante mucho tiempo en lo que se refiere a la selección y evaluación de personas en las organizaciones, utilizan como principal instrumentos los tests psicológicos. Su mayor utilidad se encuentra en la posibilidad de detectar el potencial de desempeño del individuo en un puesto de trabajo, a efectos de selección, promoción o definición de itinerarios formativos adaptados a sus posibilidades.

Entre los tests utilizados en la evaluación de competencias se encuentran los que miden capacidad intelectual, aptitudes u otras capacidades tanto genéricas como específicamente vinculadas al puesto de trabajo. Junto a éstos, se utilizan inventarios de personalidad o de intereses profesionales, recogiendo aspectos como motivación, introversión-extraversión, integración social, habilidades sociales, autoestima, autoconcepto.

Durante años se ha recurrido a la evaluación psicológica de los sujetos, basada en una serie de rasgos que constituyen buenos predictores de su rendimiento en el puesto de trabajo. Desde el punto de vista de la evaluación de competencias, estos instrumentos siguen siendo interesantes en la medida en que informan sobre capacidades, aptitudes o rasgos de personalidad que están en la base de las competencias exigidas por el puesto de trabajo.

- b) Recogida de información biográfica. La aplicación de las historias de vida (o también bioinformación) en el ámbito de la evaluación de competencias resulta válida especialmente cuando se trata de seleccionar entre candidatos a un puesto de trabajo. La información sobre

experiencias pasadas de los sujetos, y en particular experiencias formativas y laborales, es tomada como base para predecir la competencia que podrán demostrar en el ejercicio laboral.

La construcción de las historias de vida puede iniciarse a partir de la recogida de información mediante los impresos de solicitud que deben cumplimentar quienes concurren a un puesto vacante. También las entrevistas, de las que nos ocupamos más adelante en este apartado, constituyen una herramienta útil para reunir información sobre la trayectoria seguida por los sujetos e inferir a partir de ella el grado en que éstos habrían desarrollado las competencias relevantes.

- c) Entrevistas de evaluación. Las entrevistas permiten el acceso a información sobre las actuaciones del sujeto en su puesto de trabajo o acerca de sus actitudes ante el mismo. Las entrevistas se prestan también para que el trabajador reciba retroalimentación acerca del desarrollo logrado en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo, y para que se acuerden vías de cara a la mejora de las mismas. En este caso, la entrevista de evaluación es un paso final dentro de un proceso que incluye la recogida de información por otras vías: observación, autoinformes, incidentes críticos, etc. Así, el evaluador llega a la entrevista conociendo cuál es el comportamiento del trabajador en su puesto y cuáles son los resultados del mismo.

La realización de la entrevista requiere un clima adecuado que facilite la comunicación entre el evaluador y el evaluado. Generalmente, las organizaciones que utilizan la entrevista lo hacen con una periodicidad anual. En la realización de la misma cabe contemplar un proceso que incluye actuaciones previas y posteriores a la entrevista en sí. En el cuadro 8 se muestra un posible esquema para el desarrollo de la entrevista de evaluación, que hemos adaptado a partir de Puchol (1993).

<p>PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación del día, lugar, hora y duración aproximada. • Citación del evaluado. • Consecución de un ambiente adecuado para el desarrollo de la entrevista. • Recopilación por el evaluador de datos acerca de la competencia demostrada por el evaluado. <p style="text-align: center;">ENTREVISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción e introducción general del tema. • Cumplimentación de ficha o registro donde quede constancia del contenido abordado: <ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo alcanzado por el sujeto evaluado en cada una de las competencias que forma parte del perfil de exigencias del puesto. - Los comportamientos en los que se evidencian necesidades de mejora. - La consecución por parte del evaluado de los objetivos que se hubieran fijado en un momento anterior. - El establecimiento de un plan de desarrollo y mejora de las competencias individuales. • Cierre de la entrevista. <p style="text-align: center;">ACTUACIONES POSTERIORES A LA ENTREVISTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remisión de la entrevista a superiores inmediatos y desde éstos a la dirección general. • Envío de información a responsables de formación, administración, etc. a efectos de las medidas que se pudieran adoptar.
--

Cuadro 8; Esquema para el desarrollo de la entrevista de evaluación (adaptado de Puchol, 1993)

- c) **Portafolios.** Consiste en una carpeta o cuaderno en el que se recogen las experiencias formativas y profesionales de un sujeto, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas a lo largo del tiempo. El portafolios se elabora de modo continuado, acumulando aquellas evidencias que permiten sustentar el desarrollo de las competencias laborales del individuo. Entre los contenidos de un portafolios pueden estar las titulaciones, diplomas o certificados obtenidos como consecuencia de la formación seguida, certificaciones emitidas por los empleadores acerca de la experiencia laboral de los sujetos y de las competencias demostradas en la misma; la descripción de funciones realizadas o situaciones en las que ha tenido lugar el desempeño laboral del sujeto; muestras de productos logrados a partir del trabajo desarrollado; o reflexiones sobre su experiencia académica y laboral.

Para el individuo, la elaboración de un portafolios supone un ejercicio continuado de reflexión y aprendizaje a partir de la experiencia personal, y provee de una base adecuada para la comunicación y presentación de sus competencias o para la redacción de un currículum vitae. Del mismo modo, el portafolios puede constituir la base para la elaboración de proyectos formativos y profesionales.

3.3. Técnicas basadas en valoraciones

Un tercer tipo de técnicas son las que utilizan como fuente de información a los propios trabajadores que son evaluados o a otros miembros de la organización. En este caso, la información manejada no surge directamente de las realizaciones prácticas de los sujetos, sino que implica recoger las valoraciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado

- a) **Autoevaluaciones.** La autoevaluación es una técnica especialmente interesante para evaluar competencias laborales cuando se da a ésta una función formativa. Consiste en hacer que el sujeto evaluado reflexione sobre sus ejecuciones en el puesto de trabajo y llegue a explicitar una valoración acerca de sus competencias. Cuando el trabajador participa de este modo en la evaluación, llegando a identificar por sí mismo qué competencias no ha alcanzado en el grado que requiere el puesto de trabajo, se encuentra más predispuesto y comprometido con su desarrollo que cuando estas insuficiencias les son comunicadas por otras personas que ejercen el papel de evaluadores.

La autoevaluación suele apoyarse en algún protocolo, inventario o cuestionario a través del cual se lleva al sujeto a reflexionar y valorar sobre una serie de aspectos relativos a su desempeño laboral. En este sentido, la aplicación periódica de los denominados cuestionarios de evaluación de competencias tiene además el valor de propiciar en el sujeto la toma de conciencia sobre el desarrollo de sus competencias a lo largo del tiempo.

A veces, la autoevaluación es complementaria a la evaluación que realizan agentes supervisores, los cuales podrían utilizar el mismo protocolo de valoración. Las apreciaciones del trabajador a través de la autoevaluación y de los evaluadores que juzgan su competencia laboral sirven como punto de partida para el intercambio de opiniones entre ambas partes con el fin de llegar a acuerdos consensuados sobre las necesidades formativas del trabajador.

- b) Balance de competencias. Consiste en una técnica basada en la autoevaluación, que supone la puesta en marcha de un proceso por el que se guía a la persona para que identifique, seleccione y se comprometa con aquellas opciones profesionales que resultan más coherentes con sus propias competencias. El balance de competencias permitiría a las personas tomar conciencia de sus propias competencias y motivaciones, facilitándole el camino hacia la construcción de un proyecto profesional coherente con las oportunidades que ofrece el mercado de trabajo (Rodríguez, 2006).

Si bien es una técnica propia de la orientación profesional, implica en sí misma una actividad evaluadora que puede canalizarse hacia finalidades como la incorporación al mundo laboral o el desarrollo profesional. Alberici y Serreri (2005) definen el balance de competencias como un método de análisis y autoanálisis asistido de las competencias y el potencial de una persona de cara a la puesta a punto de un proyecto de desarrollo profesional, inserción laboral o formación para la ocupación.

El balance de competencias supone la utilización de diferentes métodos de recogida de datos, incluyendo tests psicológicos, entrevistas, biografías o la observación en el contexto laboral, entre otros. A través de ellos, se recogen datos sobre la historia profesional de los sujetos, destacando sus experiencias profesionales y extraprofesionales, sus experiencias formativas, competencias adquiridas, intereses y motivaciones. En la elaboración del balance de competencias el sujeto aprende a describir y evaluar sus competencias personales, profesionales y sociales, y a elaborar proyectos profesionales que se basan en la comparación entre las competencias que posee y las exigidas por un determinado perfil profesional.

En el cuadro 9 presentamos la adaptación de uno de los ejemplos con los que Alberici y Serreri (2005) ilustran el desarrollo práctico del proceso seguido, en el marco de un programa de desarrollo local, para la elaboración de un balance de competencias en jóvenes desempleados. En el mismo se aprecian las diferentes fases, los instrumentos y los contenidos considerados en cada una de ellas.

Fases	Etapas/instrumentos	Finalidad
Fase I: Acogida	<i>Etapa I: Reunión informativa de grupo.</i> • Folleto de presentación del balance.	Presentación del balance, motivación a la participación, reparto de actividades y calendario.
	<i>Etapa II: Primera entrevista.</i> • Solicitud de adhesión.	Análisis de las solicitudes para participar: objetivos individuales respecto al balance, negociación de contenidos y modalidades del balance.
Fase II: Investigación	<i>Etapa I: Segunda entrevista.</i> • Itinerario autobiográfico. • Ficha de autoanálisis de intereses y motivaciones profesionales. • Cuestionario de intereses profesionales.	Confección del itinerario autobiográfico, incluyendo la identificación de experiencia personal y profesional, intereses y motivaciones profesionales, y la definición de primeras hipótesis de proyecto profesional.
	<i>Etapa II: Tercera entrevista.</i> • Rejilla de autoevaluación. • Ficha de análisis de actividades desarrolladas. • Primera ficha del proyecto.	Aumento del conocimiento de sí mismo, toma de conciencia de los propios puntos fuertes y puntos débiles, identificación de conocimientos, capacidades, habilidades sociales, e identificación de las vías de proyecto y las competencias correspondientes.
	<i>Etapa III: Reunión colectiva.</i> • Ficha del proyecto.	Comunicación al grupo de las vías de proyecto individuales, y constitución de grupos de trabajo para ideas de proyecto similares.
	<i>Etapa IV: Reunión colectiva con experto en el mercado laboral local. Encuentro con testimonios privilegiados. Búsqueda de información.</i> • Ficha de recogida de información. • Rejilla de entrevista a testimonios privilegiados. • Ficha sintética sobre perfiles profesionales.	Valoración de la viabilidad del proyecto a partir del análisis de las oportunidades reales en el entorno, e identificación de las posibilidades de formación disponibles.
Fase III: Síntesis	<i>Etapa I: Cuarta entrevista.</i> • Ficha de proyecto y plan de acción. • Documentos de síntesis.	Definición del proyecto personal y profesional, con el correspondiente plan de acción, identificación de necesidades de formación y primera redacción por los asesores del documento final de síntesis.
	<i>Etapa II: Intercambio de documentación a distancia.</i> • Ficha de proyecto y plan de acción. • Documentos de síntesis.	Revisión y corrección del documento de síntesis por los participantes.
	<i>Etapa III: Encuentro de grupo.</i> • Dossier de balance.	Análisis de la experiencia seis meses después y valoración de su impacto sobre las elecciones profesionales.

Cuadro 9; Fases, instrumentos y contenido en una experiencia de balance de competencias

- c) Evaluación de 360 grados. Este procedimiento de evaluación consiste en valorar las competencias del sujeto evaluado a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la organización que se encuentran en torno a aquél, incluyendo superiores, compañeros y subordinados. A veces, cuando la naturaleza del trabajo desempeñado lo posibilita, se considera también a los clientes o usuarios como agentes evaluadores.

Para recoger las evaluaciones se emplea algún formato de cuestionario o inventario que facilite la valoración sobre comportamientos que se asocian a determinadas competencias. Cubierta esta primera fase, es necesario celebrar una reunión entre todos los evaluadores o establecer alguna otra vía para llegar a consensuar en una evaluación única las distintas opiniones, derivando de ello un plan de formación para desarrollar las competencias que así lo requieran.

La evaluación de 360 grados requiere que los individuos objeto de evaluación se encuentren ejerciendo el puesto de trabajo para el cual se pretende valorar su grado de competencia.

4. DIFICULTADES PARA LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

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

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

para desarrollar esta tarea puede llevar a que la evaluación se vea afectada por ciertos errores. En este sentido, podemos citar algunos de las que comúnmente se han señalado:

- a) *El error de indulgencia o severidad* se produce cuando diferentes evaluadores poseen criterios implícitos diferentes a la hora de emitir sus valoraciones, de tal modo que tienen a ser benévolo y sobrevalorar el objeto evaluado o, por el contrario, a ser especialmente exigentes a la hora de enjuiciar las situaciones. La existencia de estos estilos diferenciados de evaluadores conduce a las críticas de subjetividad que con frecuencia recae sobre cualquier tipo de evaluación.
- b) Al utilizar escalas de observación para valorar las competencias demostradas por los sujetos en su desempeño laboral, y particularmente en el caso de las escalas numéricas, se ha apreciado la denominada *tendencia central*, o inclinación a situar las valoraciones en las posiciones intermedias de la escala, huyendo de las puntuaciones extremas. Una tendencia hacia la moderación o una falta de suficiente conocimiento acerca de las competencias del sujeto evaluado, que llevaría al evaluador a no comprometerse con una valoración positiva o negativa, se encuentran detrás de esta deriva de los evaluadores hacia las puntuaciones centrales.
- c) El *efecto halo* se produce cuando la valoración positiva o negativa de uno o varios elementos de la competencia del trabajador llevan a valorar en el mismo sentido al resto de los elementos que son objeto de evaluación. Es consecuencia de la tendencia del evaluador a hacerse una idea holística del desarrollo que presentan las competencias evaluadas, basándose para ello en los aspectos que implícitamente son considerados fundamentales. Reforzar el sentido analítico del evaluador al realizar sus apreciaciones constituye la vía para combatir este tipo de errores.
- d) A veces, la valoración puede verse afectada por un *efecto de contaminación*. En este caso, las evaluaciones estarían condicionadas por competencias que destacan en el sujeto evaluado, pero que no forman parte del perfil de competencias propio del puesto de trabajo en función del cual se lleva a cabo la evaluación.
- c) El *efecto novedad* se daría cuando en los evaluadores influye la impresión causada por las conductas, experiencias o hechos más recientes, sin que se tengan en cuenta con el mismo peso los elementos que constituyen su trayectoria formativa o laboral.

Una evaluación de competencias integrada en la gestión del desempeño laboral conlleva consecuencias para las personas objeto de evaluación y para la organización, y por ello el proceso de evaluación y sus resultados no dejan indi-

ferentes a los actores que participan en el mismo. En sentido positivo, la evaluación contribuye al conocimiento personal y profesional, sirviendo de base para el desarrollo de competencias y la realización del potencial que encierran los individuos. Sin embargo, en situaciones en las que la evaluación de competencias tiene repercusiones sobre el reconocimiento a las personas (selección, remuneración, promoción, continuidad) pueden aparecer actitudes que obstaculizan el desarrollo de la misma. Así, en una evaluación del desempeño que se oriente a la toma de decisiones que pudieran poner en peligro el estatus de los empleados, por ejemplo, se generarán actitudes de temor y difícilmente resultarán adecuadas las técnicas que se basan en la autoevaluación. Por el contrario, cuando las consecuencias de la evaluación no resultan evidentes, cabe el riesgo de que se banalice el ejercicio de la misma y las personas responsables de llevarla a cabo o de facilitar la información necesaria para ello no pongan el empeño necesario en la tarea.

Una evaluación que cumpla con las funciones que le son propias habría de integrarse de manera efectiva en la gestión de las personas de la organización, y debería resultar creíble para todos los que de alguna manera participan en la misma. Los esfuerzos por lograr la fiabilidad o consistencia de los juicios, así como por evidenciar la validez o ajuste de las valoraciones al desarrollo real que presentan las competencias medidas, contribuirían a legitimar los resultados de la evaluación. Para salir al paso de errores como los aquí comentados, ganando en fiabilidad y validez, recogemos a continuación una síntesis de ideas que podrían ser tenidas en cuenta en la evaluación de competencias:

- Una descripción completa y actualizada de los puestos de trabajo, realizada en términos de competencias exigidas para su desempeño y explicitando los comportamientos observables, contribuiría a evaluar con acierto la competencia de quien lo ocupa o podría ocuparlo.
- Es necesario que el sentido de la evaluación de competencias sea entendido por todos quienes participan en la misma, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función necesaria, integrada dentro de la gestión de las personas en la organización.
- Quienes actúan como evaluadores habrían de recibir una formación que les capacite en el uso de las técnicas que se empleen, y que les alerte sobre los errores comunes que suelen afectar a la fiabilidad de los resultados de la evaluación. Adicionalmente, es necesario conseguir la motivación de los evaluadores para que desempeñen su tarea con dedicación y rigor.
- La evaluación habría de basarse en el empleo de diferentes técnicas para la recogida de datos. La triangulación de evidencias obtenidas por distintas vías refuerza la validez de los resultados de la evaluación.
- El sistema usado para evaluar las competencias de las personas de una organización debe ser conocido por los afectados, quienes deben tener la posibilidad de aportar sugerencias para la actualización periódica del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberici, A. y Serreri, P. (2005). *Competencias y formación en la edad adulta. El balance de competencias*. Barcelona: Laertes.
- Barranco, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Bethell-Fox, Ch. E. (1992). Selección y contratación basadas en competencias. En: A. Mitrani, y otros (Coords.) *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto, 71-90.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley & sons.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20:1,7-42.
- Grados, J. A.; Beutelspacher, O. y Castro, M. A. (2006). *Calificación de méritos. Evaluación de competencias laborales*. Sevilla: Trillas-Eduforma.
- Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto, 13-42.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mitrani, A. y otros (1992). *Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Puchol, L. (1993). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Retuerto, E. (1997). El nuevo enfoque de las competencias profesionales y el aprendizaje a lo largo de la vida. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 97, 103-114.
- Rodríguez, M. L. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales*. Barcelona: Laertes.
- Spencer, L. M. y otros (1992). *Competency Assessment Methods; History and state of the art*. Boston: Hay/McBer Research Press.
- Spencer, L. M. y Spencer. S. M.(1993). *Competence at work. Models for superior performance*. Nueva York: Wiley & Sons.

PALABRAS CLAVE

Competencias laborales, evaluación de competencias, gestión de recursos humanos.

KEY WORDS

Professional competences, assessment of competences, human resource management.

PERFIL ACADÉMICO DEL AUTOR

Javier Gil Flores es Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad de Sevilla, donde trabaja como Profesor Titular de Universidad adscrito al área de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Ha desarrollado diferentes estudios, publicado trabajos e impartido cursos en el ámbito de la evaluación.

Dirección del autor: C/San Blas, 21
41003-Sevilla
E-mail: jflores@us.es

Fecha recepción del artículo: 15. febrero. 2007
Fecha aceptación del artículo: 27. marzo. 2007