



[Guía]

Evaluaciones de competencias

Actualización de modelos en la nueva normalidad.



Índice

- Evaluaciones frente a una nueva normalidad.
- ¿Qué son las competencias?
- Usos para tu Modelo de Competencias
- Beneficios del uso de un Modelo de Competencias
- Modelos de competencias para Selección y Desempeño
- Selección y descripción de Competencias
- Uso del lenguaje
- Escalas de medición
- ¿Cada cuánto debería realizar evaluaciones de competencias?

Conclusiones

Bibliografía



Evaluaciones frente a una nueva normalidad

Realizar cambios en los procesos organizacionales, previo a la crisis provocada por el COVID-19, era una práctica común debido a la "estabilidad constante" que favorecía el desarrollo de iniciativas de mejora continua en las empresas. Sin embargo, ahora que estamos en medio de esta nueva normalidad ¿es necesario volver a plantearse todo desde cero?

Según el CEO de WorldAtWork, Scott Cawood, en entrevista con HRExcecutive.com, las decisiones ejecutivas y las prioridades deben volver a ordenarse cada 4 horas. No importa si es crisis sanitaria, nueva normalidad o cualquier periodo que pueda ser determinado por los medios: las empresas deben estar en cambio constante para adaptarse al momento que estamos viviendo, y para eso, las evaluaciones de desempeño y de competencias deben ser constantes.

La época en que estas evaluaciones se hacían anualmente quedó tan obsoleta, como cuando estos mismos formularios se rellenaban en un papel y a lápiz. En estos momentos, las mediciones tienen que ser continuas y deben revisarse con frecuencia. Especialmente en un periodo de cambio constante. Hoy hay que aprovechar esta oportunidad y no esperar a que estalle frente a nosotros como una necesidad.

De acuerdo a un artículo publicado por el <u>Journal of Organizational</u>

<u>Change Management</u>, las características y competencias perfectas para los líderes en época de crisis no existen, ya que la administración del cambio es constante, continua y mucho más difícil de lo que se percibe. Sin embargo, las características fundamentales de un líder para el cambio deben incluir la flexibilidad y la resiliencia frente a las grandes transiciones o crisis.

En estos momentos, es fundamental crear evaluaciones que estén de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa, tanto en corto como en mediano plazo. Para eso, lo mejor es apoyarse en la tecnología para darle continuidad a los procesos de Desarrollo Organizacional necesarios, mantener la productividad operativa y facilitar y empoderar el trabajo independiente de nuestros colaboradores.

La intención de esta guía es crear material educativo que sirva a las gerencias de Gestión de Personas para realizar mediciones que les permitan ser un agente de cambio en sus empresas, tomando el liderazgo durante periodos de cambio, crisis e incertidumbre.





El panorama actual para la sociedad, las empresas y las personas es complejo: todos los días se hace más difícil mantener un modelo donde los productos mantengan un alto estándar de calidad, pero que además tengan un costo bajo. Peor aún, esto ni siquiera asegura el éxito de una empresa. Es por eso que con el tiempo, las organizaciones vieron en las personas su principal ventaja competitiva (Díaz y Arancibia, 2002).

Este es el contexto en que se desarrolla un Enfoque de Competencias, el cual busca responder a estas necesidades basados en las capacidades de los colaboradores de una empresa.

Por lo mismo nos preguntamos ¿qué son las competencias? las definiciones al respecto son amplias y varían a través del tiempo y de distintos autores. De acuerdo a

Mertens (Mertens, 1996; en Díaz y Arancibia, 2002) las competencias son "la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado".

Sin embargo, esta definición se queda corta. Las competencias no solo aplican a los factores que determinan una labor. Para complementar la definición anterior, Levy-Leboyer las define como:

Las competencias son grupos de comportamientos. **Estos son observables en la realidad cotidiana del trabajo** e, igualmente, en situaciones de test. Las competencias representan la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas" (Levy-Leboyer, 1997; en Díaz y Arancibia, 2002).

Tipos de competencias

De la misma forma que existen distintos tipos de personas y cargos, también existen distintos tipos de competencias según la etapa de vida del colaborador dentro de la empresa. De acuerdo al manual de competencias de Korn Ferry del 2018 (Korn Ferry, 2018), existen 3 tipos:

Competencias Transversales

Estas reúnen el set de competencias con las cuales la empresa forma su identidad, y que está directamente alineada con sus valores y su estrategia de negocios. Estas competencias definen a la compañía, su forma de ser y la diferencia del resto de sus pares.

Competencias Funcionales

Son las competencias necesarias para realizar una labor determinada. Usualmente se tratan de competencias relacionadas al comportamiento esperado, pero también pueden incluir capacidades más técnicas.

Competencias técnicas

Son las competencias que se necesitan para desarrollar la labor de un cargo en específico, pero no para todas las personas. Por ejemplo, trabajar con cuentas es una habilidad que el departamento de finanzas puede necesitar, pero no es algo fundamental para todos sus integrantes. Estas conductas se utilizan en las competencias de selección, y no dentro de las evaluaciones de desempeño, ya que fueron evaluadas anteriormente para acceder al puesto.

Competencia

Liderazgo.

Definición

Habilidad para encabezar proyectos y grupos humanos.

Conductas

Se hace responsable por los

logros y dificultades de su equipo.

Competencia

• Habilidades de negocios.

Definición

 Capacidad de crear oportunidades de negocios.

Conductas

Tiene un correcto manejo con clientes.

Competencia

Habilidades operativas.

Definición

 Manejo técnico de los equipos necesarios para cumplir una tarea.

Conductas

Sabe configurar de manera adecuada una hoja de cálculo.



¿Qué es un modelo de competencias?

Un modelo o enfoque de competencias se refiere a una colección de conocimientos, habilidades y otras características necesarias para un desempeño efectivo en un cargo de trabajo en particular dentro de una organización determinada. Los modelos de competencia son una innovación importante para las empresas, ya que así pueden prestarle atención a otros aspectos relacionados con el trabajo, las habilidades de sus colaboradores y la administración de estos (Campion et al, 2011).

Usos para tu Modelo de Competencias

Los modelos de competencias no solo sirven para identificar las cualidades perfectas en un colaborador, sino que tienen múltiples usos dentro de las organizaciones (Campion et al, 2009). Por esto, es fundamental tener claro el objetivo de la evaluación, ya que este guiará las competencias a evaluar:

Contrata nuevos miembros para un equipo usando procedimientos que utilicen la evaluación de competencias. El hecho de que estas características se repliquen gracias a los colaboradores mejor evaluados lo hacen perfecto para tomar este tipo de decisiones.

Capacita a tus colaboradores pensando en el desarrollo de competencias específicas. los colaboradores podrán crecer siguiendo una línea de desarrollo.

Evalúa el desempeño de tus colaboradores en torno a dichas competencias. Considera que estas también pueden ser transversales y estar asociadas a valores corporativos o a modos de trabajo dentro de la organización. Por ejemplo, el trabajo en equipo puede ser un valor transversal en las compañías. Esto significa que no importa si alguien cumple con su trabajo, lo importante es que cumpla como miembro de un grupo humano.

Gestiona la retención de los colaboradores con habilidades clave, ahora que sabes cuales son. Así podrás mejorar el futuro de la compañía.

Escoge, evalúa, asciende y premia a las personas que tengan un desarrollo cercano a tu modelo de competencias.

Beneficios del uso de un Modelo de Competencias

Los beneficios de trabajar con un Enfoque de Competencias repercuten de manera directa y positivamente tanto en los colaboradores como en la empresa. Algunas de estas ventajas son:

- 1 Los colaboradores pueden desarrollar nuevas y mejores competencias, aprendiendo con distintas personas dentro de la organización (Mertens, 1996; en Díaz y Arancibia, 2002).
- Los colaboradores tienen mayor claridad con respecto a lo que se espera de ellos, de sus obligaciones y responsabilidades. Este modelo logra motivarlos en su trabajo diario (OIT, 2016).
- Una certificación de competencias no se limita a la vida académica de un colaborador, ya que incluye habilidades que pueden haberse aprendido a través de la experiencia. Esto hace que las personas no sean definidas por sus títulos educacionales (OIT, 2016).



4 Las empresas logran tener mucha más claridad con respecto a la selección de las personas que contratan, ya que están seguras de las competencias que requiere el cargo (OIT, 2016).

El uso de modelos de competencia implica que las empresas definan de manera clara y concisa las características y habilidades que requiere la realización de una tarea y cuáles son los conocimientos y técnicas necesarias de las personas para realizarlo.

¿Cómo desarrollar un modelo de competencias para Selección y Desempeño?

Al momento de crear un modelo de competencias, hay que tener claro para qué se va a utilizar y qué nivel de desarrollo debe describir. Distintas aplicaciones tienen focos diferentes, y en esta guía te mostraremos dos casos de uso: para selección de personas y para gestión del desempeño.

Cuando hacemos un modelo de competencias enfocado en la selección de personas, nos podemos enfocar en los elementos que mejor predicen el desempeño futuro de un postulante. Además, tenemos que tomar en cuenta las curvas de aprendizaje de cada persona y carqo, y asumir que buscaremos señales que nos digan que las personas pueden ser exitosas en este aprendizaje. Por tanto, los modelos de competencias aplicados a selección suelen describir el nivel básico, requerido para el cargo. Los modelos enfocados en la evaluación de desempeño, en cambio, suelen ir más allá, incorporando conocimientos e información que solo pueden obtenerse una vez que la persona ha sido entrenada.

Levantamiento tradicional de competencias

La metodología más usada para el levantamiento de competencias busca definir, a partir del análisis de un grupo de personas con buenos resultados, cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionan con el desempeño.

El primer paso para levantar un modelo es recoger una muestra de colaboradores que tengan un rendimiento superior. Para identificar a los colaboradores que sirven en este análisis, lo mejor es establecer criterios tangibles para valorar su desempeño, como por ejemplo, el cumplimiento de sus objetivos y metas. Algunos de los indicadores que puedes utilizar son (Díaz y Arancibia, 2002):

- Datos duros: Número de ventas, ganancias, etc.
- Recomendaciones de los superiores.
- 3 Evaluaciones de pares.
- 4 Evaluaciones del equipo.
- 5 Evaluaciones de clientes.



Aplicando entrevistas en profundidad, se levantan las tareas fundamentales para el cargo que se está investigando, cómo se realizan correctamente y cuáles son las características que ellos consideran necesarias o fundamentales para realizar una labor impecable.
Adicionalmente, se pueden utilizar pruebas psicométricas, observación del puesto, u otras metodologías de levantamiento de información.

Posteriormente, el equipo condensa sus resultados, y propone un modelo de competencias que refleje los conocimientos, habilidades y actitudes levantadas. Estas competencias pueden ser generalizables para toda la organización o específicas para un cargo.

Una vez que se realiza el análisis de competencias, este debe validarse internamente. Nuevamente, es necesario encontrar a expertos y colaboradores destacados en el cargo que puedan corroborar si estas son las competencias adecuadas que se buscan.

Si bien este enfoque es popular, y tradicionalmente es recomendado, puede ser difícil de implementar en organizaciones que no cuentan con los recursos para hacer un levantamiento en detalle.

Adicionalmente, en empresas donde el trabajo cambia constantemente, puede resultar aún más complicado mantener las competencias al día con los cambios en los puestos de trabajo. Por lo tanto, han aparecido maneras más breves y generales de levantar modelos de competencias.



Levantamiento ágil de competencias transversales

En las organizaciones actuales es difícil encontrar cargos que no cambien constantemente en el tiempo. En consecuencia, las empresas que enfrentan estos cambios suelen tener dificultades para mantener actualizadas las competencias relacionadas a cada cargo. En estas compañías, es común que se termine descartando el proceso tradicional de levantamiento de competencias, y sea reemplazado por un proceso ágil. Este consiste, usualmente, en los siguientes pasos.

Primero, se levantan los parámetros estratégicos y valóricos de la organización. Esto suele incluir tanto la estrategia actual (Valores, misión, visión, etc) como elementos más aspiracionales, que apunten a cambios en la manera de hacer las cosas en cada empresa.

Este proceso usualmente termina en la construcción de valores corporativos, o competencias transversales. Estas no reflejan específicamente cómo hacer tu trabajo, sino que apuntan a criterios comunes que nos permiten decir cómo queremos que las cosas se

hagan en esta organización, independiente del trabajo específico.

El equipo luego toma estas competencias transversales y las descompone en conductas específicas y observables. Estas son las que finalmente conforman el modelo de competencias.

Esta manera de generar modelos es rápida y se adapta mejor a empresas que cambian constantemente. Sin embargo, es mucho menos específica y puede llevar a situaciones donde no queda claro exactamente cómo puedo reflejar la estrategia de la organización en mi trabajo. Por tanto, debe ser construida con cuidado y el lenguaje debe ser adaptado para quienes utilizarán el modelo. Además, hay que entrenar a las personas en su uso y validar constantemente que el modelo sirva y se entienda.

La diferencia entre un modelo de competencias de desempeño y selección, es que las competencias de desempeño reflejan los resultados de una persona ya entrenada. En selección, son las competencias que debe tener alguien antes de ser entrenado por una empresa.



Diccionario de competencias

Las competencias que buscamos usualmente están previamente definidas, y por lo general vienen de un **Diccionario de Competencias.**Estos incluyen habilidades para distintas áreas de trabajo con el fin de presentar a los creadores del modelo opciones pre-establecidas de características que necesitan para un cargo. Aunque sea un objetivo difícil, la idea es estandarizar las competencias, a pesar de que cada empresa pueda tener distintas definiciones de la misma aptitud requerida (Alles, 2009).

Las ventajas de estos diccionarios son (Campion et al, 2011):



Al estar basado en la experiencia de la creación de modelos de competencias anteriores, usarlos hace que el proceso se acelere y sea mucho más eficiente.





El lenguaje usado para describir habilidades requeridas ya está definido y puede ser usado en las competencias de toda la organización.

3

Las competencias más relevantes y consolidadas ya están predefinidas. De esta manera, es difícil que una de ellas pase desapercibida.

Las grandes consultoras suelen crear Diccionarios de Competencias para asesorar a compañías con un gran volumen de colaboradores. Sin embargo, su uso también tiene desventajas que deben ser ponderadas:



Puede que las competencias no estén hechas a medida de la organización.



Es posible que los creadores del modelo de competencias no estén tan involucrados en el desarrollo de este, y simplemente escojan aptitudes de manera aleatoria.

A través de estos diccionarios se realiza esta codificación, que es la base del análisis estadístico y cualitativo posterior, el cual determinará el modelo de competencias que se utilizará para cada cargo dentro de la organización.

Descripción de competencias: anclas conductuales y conductas observadas

Existen muchas maneras de evaluar una competencia. Sin embargo, hay dos formas que son recomendadas por los expertos:





Las anclas conductuales nacieron junto con las evaluaciones de competencias en los años 60, una época en la que había que comprimir mucha información en poco espacio para realizar estudios viables.

Ancla Conductual

Competencia: liderazgo

Definición: Capacidad de ejercer liderazgo, promoviendo el desarrollo, la generación de buenas relaciones y haciéndose responsable de sus acciones.

Nivel 1 : Presenta problemas para ejercer liderazgo, no ayudando al desarrollo de sus colaboradores ni haciéndose responsable de sus acciones.

Nivel 2: Ejerce liderazgo de manera parcial, enfocándose en que sus colaboradores generen buenas relaciones, pero no ayudándolos a desarrollarse profesionalmente.

Nivel 3: Cumple en su rol de líder, generando un buen ambiente de trabajo, haciéndose responsable de sus acciones y enfocándose en el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Nivel 4: Es un ejemplo como líder dentro de la empresa, preparando a sus colaboradores para tomar posiciones de mayor responsabilidad.

Este tipo de descripción de competencias todavía es utilizada, sin embargo, la digitalización de los datos ha permitido que otros modelos puedan tener mejores resultados. Actualmente, lo mejor es usar competencias evaluadas por escalas de preferencia de Likert (de 4 niveles).

Conducta Observada

Competencia: liderazgo

Definición: capacidad de ejercer liderazgo, promoviendo el desarrollo, la generación de buenas relaciones y haciéndose responsable de sus acciones.

Conductas

- Se hace responsable del logro de objetivos de su equipo sin importar los resultados obtenidos.
- Enseña y gestiona oportunidades de desarrollo para sus colaboradores.
- Indica a sus colaboradores qué hacen bien y cómo mejorar (feedback).

*Cada conducta se evalúa en una escala: (1) Insuficiente; (2) En Desarrollo; (3) Cumple; (4) Excepcional

Este método de conductas observadas busca encontrar la frecuencia de este tipo de comportamientos. Esta es una técnica considerablemente más fácil de desarrollar que la anterior, básicamente porque se extrae de un análisis de trabajo previo. Además, el hecho de que mida frecuencias tiende a hacer más fácil la lectura e interpretación de los resultados (Conte & Landy, 2003).

Tabla comparativa

Elemento	Anclas conductuales	Por Conductas (Likert)
Medición	La competencia se evalúa por nivel de desarrollo, cada nivel se compone de un set de conductas o descripciones.	La competencia se divide en conductas específicas y cada una de estas se evalúa a través de una escala de desarrollo, idealmente de 4 niveles (ej., Insuficiente, En Desarrollo, Cumple, Sobresaliente).
Contenido	Requiere considerable inversión de tiempo en escribir las anclas para cada nivel y/o negocio. Al mismo tiempo, la diferenciación de cada nivel tiende a ser arbitraria.	Más simple de escribir y desarrollar.
Especifidad	General: Grandes descripciones.	Específico: Pequeñas conductas.
Feedback	General. Los planes de acción pueden ser imprecisos según la calidad de las anclas.	Específico. Planes de acción son más precisos y dirigidos a un aspecto claro y definido.
Usabilidad de la data	Baja: Data general, difícil encontrar relaciones significativas y gestionar resultados.	Alta: especialmente para capacitación. Más preciso para determinar conductas claves para el negocio a través de análisis.
Usabilidad de plataforma	Alta exigencia cognitiva.	Baja exigencia cognitiva.

Uso del lenguaje

Al momento de definir nuestras competencias, es importante decidir el tipo de lenguaje, vocabulario y terminología que usaremos para preparar nuestro modelo.

Utilizar un lenguaje organizacional tiene como ventaja que las descripciones serán únicas y familiares para los miembros de una organización en concreto. Esto no solo mejora la comunicación, sino que además le entrega mayor identidad y la convierte en algo propio de cada empresa. Sin embargo, utilizar un lenguaje común y coloquial mejorará la comunicación y el entendimiento del método de competencias para cualquier persona involucrada en el proceso (Campion et al, 2011).

Lamentablemente, usar un lenguaje demasiado técnico y específico también puede traer desventajas, como por ejemplo:

Toma mucho más trabajo y tiempo, es mucho más fácil tomar competencias de una lista previamente escrita.

Es posible que personas externas a la empresa, como candidatos a ser contratados, no entiendan esta terminología.

Hay modismos técnicos que pueden expirar rápidamente.

Lo único cierto es que no hay una manera sencilla para describir las competencias. Este es un trabajo que debe ser detallado, sin embargo, es recomendable tratar de usar un lenguaje lo más sencillo posible (Campion et al, 2011). Basta con decir "Buena comunicación" y no "Despliegue de habilidades orales y escritas con sus compañeros de trabajo".



Granularidad y detalle en las competencias

¿Cuántas competencias debería añadir a mi modelo? ¿con qué tanto detalle debería describirlas? ¿o debería ser lo más simple posible? estas son solo algunas de las preguntas que uno puede hacerse al momento de realizar este modelo, y es por eso que la granularidad es tan importante.

La granularidad es la cantidad de competencias y el nivel de detalle con el que están definidas. Con respecto a esto, el consejo es mantener la parsimonia: es decir, quedarse con lo esencial y ser simple. Si tienes competencias que son complejas, agrega solo los datos necesarios. Además, si utilizas muchas competencias, estas pueden ordenarse de manera jerárquica.

En el desarrollo de sus modelos de competencias, empresas como The Boeing Company limitan a sus líderes a utilizar un margen máximo de 10 a 12 competencias. Por otro lado, Microsoft en sus modelos utiliza entre 8 a 14 competencias por cargo (Campion et al, 2011).

Visualización de modelos de competencias:

¿Cómo entregar estos datos a tus colaboradores?

El uso de las infografías, diagramas e imágenes pueden potenciar la efectividad de la transmisión de conocimientos complejos (Valero, 2010). Sin embargo, estos no son frecuentemente usados en el mundo de la psicología organizacional (Campion et al, 2011).

Lo más importante siempre es mantener diagramas simples que puedan representar la importancia y el valor de las competencias. Para lograrlo, lo más importante es:

Realizar diseños simples que puedan ser recordados por todos.

Centrarse en la idea principal de cada modelo, no en todos los detalles que los rodean.

Escalas de medición



Como mencionamos anteriormente, para desarrollar un Modelo de Competencias es necesario realizar entrevistas y pruebas en profundidad a tus colaboradores más experimentados (entre otros grupos de control) para determinar qué competencias son las más requeridas, necesarias o importantes para un cargo.

Sin embargo, también es de vital importancia considerar de qué manera se llevará a cabo este proceso para encontrar estas competencias. Uno de los métodos más utilizados para buscarlas es la escala de Likert. Esta no resuelve preguntas, sino que es un sistema de medición de preferencias.

Escala de Likert

Esta es una de las herramientas más utilizadas para el estudio de las ciencias sociales. Es un instrumento psicométrico en donde los individuos expresan su acuerdo o desacuerdo acerca de una afirmación en específico, en una escala de valoración ordenada y unidimensional (Matas, 2018). Además, todas estas aseveraciones, conectadas entre ellas, revelan una dimensión específica de acuerdo a una actitud, problema o competencia (Joshi et al, 2015).

Hay quienes critican este tipo de medición ya que las alternativas, a pesar de estar ordenadas de manera "equidistante", pueden causar confusión entre los sujetos que las utilizan, ya que estas pueden tener distintas distancias psicológicas (Kennedy, Riquier y Sharp, 1996; en Matas 2018).

Variaciones en la Escala de Likert

Esta escala de evaluación no es rígida, y puede cambiar dependiendo de las necesidades investigativas de cada proceso. En estas variaciones están las escalas simétricas y asimétricas.

- Escalas simétricas: Incluyen una opción neutral exactamente en el medio, con una cantidad de respuestas de acuerdo o desacuerdo iguales a cada extremo del punto neutral
- **Escalas asimétricas:** Estas dejan menos respuestas en el lado de la neutralidad, logrando que los participantes escojan.

¿Qué tipo de escala debería usar? ¿Simétrica o asimétrica?

Desde que fue creada en 1932 por Rensis Likert, existe debate con respecto a la validez de esta escala, argumentando cuáles son los métodos que entregan respuestas de mayor calidad. Cada una de estas alternativas tiene pros y contras:

Escalas asimétricas:

Pros

- Le da a los participantes una "salida fácil".
- Si es un tema sensible, es bueno tener un punto intermedio.

Contras

- Al tener "una salida fácil" pueden responder siempre neutro.
- Los participantes discriminan menos entre las alternativas.
- Puede que no reúna respuestas precisas.

Escala de Likert: ¿cuántas alternativas debo utilizar?

Hay muchas condiciones que pueden variar esta respuesta. Es probable que un cuestionario con 7 alternativas tenga mejores resultados que uno de 5 debido a que esta tiene una mayor variedad de opciones y los participantes pueden escoger con mayor precisión, además de entregar descripciones más detalladas (Joshi et al, 2015)

Sin embargo, dependiendo del tipo de encuesta que estés realizando, puede que usar 5 opciones sea más razonable. Por ejemplo en el caso de una evaluación más breve, o una que se realice por teléfono / mail / internet (CDC, 2012).

Escalas simétricas:

En esta categoría no existe el punto medio ni la opción de "ser indiferente", y por lo mismo este método también es llamado el de la "elección forzada".

Pros

- Obliga a la gente a escoger.
- Puede que los participantes escojan de manera más discriminatoria y selectiva.
- Elimina la mala interpretación de un punto medio.

Contras

- Al obligar a escoger, pueden contestar al alzar.
- Los participantes pueden verse más frustrados.
- Puede que no reúna respuestas precisas.

No hay una fórmula fija para definir qué tipo de escala usar, y la literatura es favorable con pros y contras para ambas alternativas. Otras consideraciones de distintos autores (Matas, 2018) se enfocan en entregar consejos relacionados con la descripción misma, como elaborar las escalas con un lenguaje sencillo y coloquial, con una estructura gramatical simple, acorde al nivel de la persona evaluada.

Por otra parte, <u>la CDC</u> propone una respuesta más enfocada a la planificación con distintos consejos:



¿Cuál es el tópico del cuestionario? Si no es un tema polémico, puedes considerar usar una encuesta con opciones pares.



¿Qué es lo que estás preguntando específicamente?



¿Qué sabes de los participantes? ¿Se frustrarán más rápido con muchas alternativas, o es mejor para ellos?

Elaboración de ítem de respuestas

En la escala de Likert los participantes expresan su acuerdo o desacuerdo con una aseveración. Sin embargo, más allá de que las respuestas puedan ser "de acuerdo" o "en desacuerdo", hay detalles que deben cuidarse para aumentar la calidad de los datos. Entre ellos:

- Las respuestas deben tener un orden lógico.
- Las respuestas deben estar correlacionadas, pero deben proveer información de manera independiente.
- Debe existir coherencia entre los elementos de las respuestas.
- Cada respuesta debe medir un ítem particular de cada pregunta.

¿Cada cuánto debería realizar evaluaciones de competencias y desempeño?

Esta pregunta ha sufrido una evolución en el tiempo. Para los departamentos en Gestión de Personas era muy común tener una evaluación de desempeño anual, que contase con Planes de Acción, instancias de <u>Feedback</u> y medición de competencias. Sin embargo, los tiempos han cambiado y la tecnología se ha encargado de que la manera en que las gerencias administran a las personas evolucione: en estos momentos, todo puede ser continuo y en tiempo real.

Empresas como <u>Deloitte</u>, <u>Adobe y Accenture</u> desde hace años creen que las evaluaciones formales anuales de desempeño están obsoletas, creando nuevas formas continuas de medir la performance de sus colaboradores a través de check-in's constantes, feedback continuo y encuestas rápidas que permitan evaluar sus competencias. Estas pueden ser semanales, mensuales o adaptables a las necesidades de cada organización. Lo importante es realizarlas para generar la información necesaria para optimizar el desempeño de la empresa.



¿Cómo cambia un proceso de evaluación durante la crisis?

En plena época de cambios, como es la búsqueda de la nueva normalidad, es difícil advertir cuál es la frecuencia necesaria o cuál es el set de competencias ideales. De acuerdo a una columna de SHRM, la manera en la que se realizan las mediciones de desempeño deben cambiar porque el paradigma del trabajo ha cambiado. El desempeño no puede considerarse de la misma manera porque las condiciones no son las mismas. Es por eso que los esfuerzos deben cambiar hacia nuevas tácticas, cambios de roles y nuevas estrategias comunicativas. Solo pensando en esos tres factores puede crearse una forma de medir el desempeño realista para las organizaciones y los colaboradores.

Nuevas tácticas

Muchas empresas están cambiando la forma en la que evalúan a sus colaboradores, dejando de lado las evaluaciones anuales por sistemas de evaluación y retroalimentación continuos, tales como check ins semanales o más instancias de feedback. De esta manera, pueden centrarse en los problemas y cambios puntuales de las organizaciones en el presente, mientras preparan una estrategia definitiva para el futuro.

Cambio de roles

Los líderes deberán mostrar flexibilidad al momento de realizar evaluaciones y darse cuenta que los resultados no son regulares. Los colaboradores se están enfrentando a cosas nuevas que jamás se habían imaginado en sus vidas. Algunas empresas están utilizando check ins semanales, e incluso otras dejaron de

evaluar por ventas y comenzaron a medir la cantidad de contactos que sus departamentos realizaban durante el día.

Desafíos comunicacionales

A pesar de que en estos momentos de distanciamiento social, el liderazgo ya no es un factor físico en las oficinas, las jefaturas se encuentran mucho más disponibles para conversar temas de performance de forma más abierta y transparente. No importa si tu evaluación cambia o no, lo fundamental es mantener una comunicación fluida con tus colaboradores acerca de qué y cómo es lo que cambiará en el futuro, además de aprovechar todas las instancias posibles para entregarles información oficial y <u>feedback de</u> acuerdo a los momentos que vive la empresa. De esta manera, podrás estimularlos y entregarles el apoyo que necesitan.

Modelo de competencias para el teletrabajo



Luego de la crisis provocada por el COVID-19, el cambio de paradigma laboral ha sido gigante y ha afectado a miles de organizaciones alrededor del mundo, obligándoles a cambiar sus operaciones hacia el trabajo remoto. Este nuevo método no solo significa "trabajar desde casa", ya que altera gran parte de las condiciones laborales de los colaboradores, afecta la comunicación con sus pares y modifica indicadores como el engagement, el clima y el desempeño.

Es por eso que en Rankmi preparamos este modelo de competencias, para evaluar el desempeño, asociadas al teletrabajo. De acuerdo a nuestro equipo de People Analytics, algunas de las competencias más relevantes para enfrentar esta nueva normalidad

en los equipos de trabajo (y sus respectivos líderes) son:

- Trabajo colaborativo
- Adaptación y autogestión
- Liderazgo (para supervisión)
- Liderazgo (para planificación y organización)

Descarga nuestro modelo haciendo click en el botón de abajo y evalúa las competencias de tus colaboradores durante este periodo de transición. Gracias a esta herramienta, podrás aprender más acerca de sus necesidades y podrás tomar decisiones informadas basadas en información relevante.

¡Descargarla aquí!



Conclusiones

La evaluación de competencias es una parte fundamental en la evaluación del desempeño de todos los miembros de una organización, ya sean colaboradores, líderes o gerentes de una empresa. Al identificar la manera correcta de construirlas y llevar a cabo su medición, también estamos aprendiendo acerca del rol de las personas dentro de sus trabajo, y de cómo mejorar globalmente como grupo humano.

Sin embargo, es bueno recordar que todas las organizaciones son distintas y todas deben utilizar métodos que se ajusten a sus necesidades. Cuando ocurren eventos globales que nos afectan a todos, como es el caso de la pandemia provocada por el COVID-19, es necesario volver a plantear el rol que cumplen las personas en las empresas, las metas que se esperan conseguir y, por sobre todo, poner a los colaboradores al centro de nuestra cultura.

Si se realizan mediciones o evaluaciones constantes en los miembros de una organización, es porque estos nos preocupan. Utilicemos la tecnología a nuestro favor, y potenciemos un mejor ambiente (físico o remoto) para mejorar el desarrollo de nuestros colaboradores.



Bibliografía

Alles, M. (2009) Nuevo enfoque: Diccionario de Competencias. Recuperado de https://www.academia.edu/31490767/Martha Alles - Diccionario de Competencias

Campión et al. (2009) Doing competencies Well: Best practices in Competency Modeling. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/229919886_Doing_Competeniceis_Well_Best_Practices_in_Competency_Modeling

Conte & Landy (2008), Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology by Frank J. Landy and Jeffrey M. Conte. Personnel Psychology, 61: 447-450. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00119 2.x

Díaz, R. & Arancibia, V. (2002) El enfoque de las competencias laborales. Recuperado de https://www.academia.edu/15088722/Arancibia_y_Diaz_2002_El_enfoque_de_las_competencias_laborales

Joshi et al (2015) Joshi, Ankur & Kale, Saket & Chandel, Satish & Pal, Dinesh. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. British Journal of Applied Science & Technology. 7. 396-403. 10.9734/BJAST/2015/14975.

Korn Ferry. (2018) Korn Ferry Leadership Architect: Research guide and technical manual. Recuperado de: https://www.kornferry.com/technical-manuals

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(1), 38-47. https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347

El Recurso Humano y su Productividad (2016) Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms 553925.pdf

Valero, J. (2010) La comunicación de contenidos en la infografía digital. Recuperado de: https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP1010110469A





Build a people-centric culture

Descubre nuestras soluciones

















