acsendo

Guía fundamental para evaluar

Competencias Laborales

Índice

3
¿Qué son las Competencias Laborales?

4
¿Por qué son importantes las Competencias Laborales?

5
Clasificación de las Competencias Laborales

8
Cómo implementar un modelo de gestión por Competencias

12
Cómo conducir una evaluación de Competencias

15
Divulgación de resultados

20
Plan Individual de Desarrollo (PID)

21
Tipos de evaluación

1. ¿Qué son las Competencias Laborales?

Las competencias laborales son el conjunto de habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos y capacidades efectivas con las que debe contar una persona para ocupar un cargo en una organización y llevar a cabo con éxito las actividades y funciones que le correspondan.

Las competencias que una persona requiere para desempeñar un cargo específico no dependen únicamente de su proceso de formación intelectual, sino también del aprendizaje que ha tenido a lo largo de su trayectoria profesional.

Cuando hablamos de las competencias laborales de un colaborador en una organización, nos estamos refiriendo a cuáles de sus funciones y tareas desempeña correctamente y cuáles no, por qué las hace, cómo las hace, cuanto sabe de ellas, cómo pone en práctica lo que sabe y fundamentalmente cómo aporta exactamente al cumplimiento de las metas de la empresa.

2. ¿Por qué son importantes las Competencias Laborales?

Las competencias laborales son un elemento determinante para el éxito de las personas y por ende de las organizaciones. Identificar las competencias específicas para cada cargo en una organización permite contratar la persona adecuada para ocuparlo, tener mayores probabilidades de desempeñarlo con éxito y de afrontar los desafíos que se presenten.

La identificación y gestión de las competencias laborales es una herramienta fundamental para el éxito de los departamentos de recursos humanos, puesto que permite optimizar procesos como el reclutamiento de personal, evaluación de desempeño, creación de planes individuales de desarrollo, capacitación, compensación, promoción y ascenso de los colaboradores.

Un modelo de gestión por competencias laborales es un proceso que sirve para evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores de una organización e identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora que presentan para establecer un plan de desarrollo encaminado a mejorar el desempeño individual y global de la organización.

3. Clasificación de las Competencias Laborales

Existe una amplia variación en cuanto a la clasificación de competencias. En este caso solo se mencionarán los contenidos de: las competencias organizacionales; las competencias técnicas las cuales tienen subdivisiones por niveles de cargos: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operacional; y las competencias de liderazgo.

3.1. Competencias Organizacionales

Las competencias organizacionales son aquellas capacidades que debe tener cada miembro de la empresa. Estas competencias las deben evidenciar todos los niveles, tanto el estratégico como el táctico y el operacional. Algunos ejemplos de competencias organizacionales pueden ser: trabajo en equipo, comunicación asertiva, orientación al cliente, autonomía, etc.

3.2. Competencias Técnicas

Las competencias técnicas son las que están relacionadas con las competencias propias de cada área. Es muy probable que las competencias entre áreas o departamentos se repitan, pero siguen teniendo un factor distintivo que hacen que difieran de las otras áreas. Por ejemplo, el área de mercadeo tiene competencias como: la creatividad, innovación, habilidades de comunicación, orientación al cliente; mientras que el área financiera tiene competencias como lo son: el pensamiento analítico, toma de decisiones, la resolución de problemas, la capacidad de análisis, etc.

Para aquellas competencias de cargos estratégicos, tácticos y operacionales, se debe tener en cuenta sobre todo el objetivo de cada uno de estos niveles.

Nivel Estratégico

El rol principal del nivel estratégico es transmitir la visión, la misión y los objetivos de su organización.

Nivel Táctico

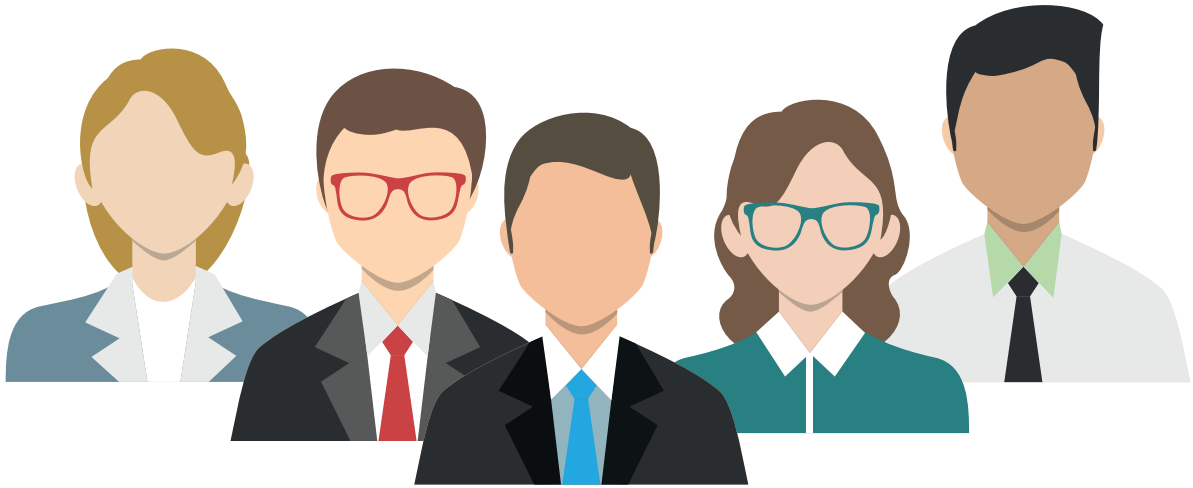
Para el nivel táctico, su objetivo principal es generar estrategias y tácticas que logren cumplir con los objetivos previamente establecidos por la empresa.

Nivel Operacional

El objetivo del nivel operacional es buscar la manera cómo y cuándo se ejecutarán las tareas específicas.

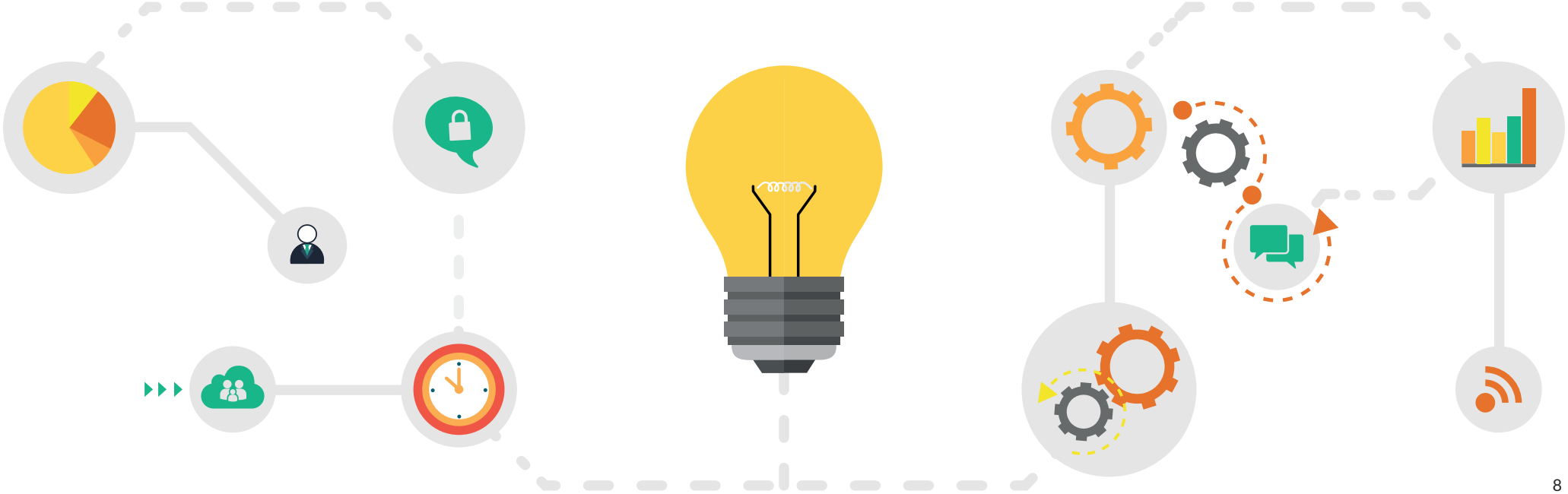
3.3. Competencias de liderazgo

En cuanto a las competencias de liderazgo, se toman en cuenta las competencias puntuales que los jefes requieren para ejercer influencia y motivación. Dentro de las competencias de liderazgo, también deben haber competencias que le permitan identificar y entender las potencialidades y debilidades de sus colaboradores para poder actuar de manera efectiva en grupo. De igual forma, estas competencias tienen que ir alineadas con el plan de empresa, teniendo en cuenta el proceso estratégico, el entorno y la responsabilidad social. Generalmente, las competencias que evidencian el liderazgo son: visión estratégica, relaciones públicas, comunicación efectiva, flexibilidad, pensamiento estratégico, manejo de equipo, etc.



4. Cómo implementar un modelo de gestión por competencias

Una organización que quiera implementar un modelo de evaluación de competencias debe seguir una serie de pasos que le faciliten la definición y clasificación de las competencias de cada uno de sus cargos. Son dos las etapas necesarias para la implementación del proceso: la elección del modelo según las características de la organización y la conducción de la evaluación.



4.1. Cómo elegir el modelo según las características de la empresa

Para que en una organización se implemente un modelo de gestión por competencias, primero se debe hacer un análisis y diagnóstico de las necesidades de la empresa. Para empezar, se deben tener en cuenta los tipos de procesos que lleva a cabo el departamento de recursos humanos, como por ejemplo: selección, formación y entrenamiento, evaluación de rendimiento laboral, etc.

Por otro lado, recursos humanos también se encarga de realizar y tener en cuenta una serie de descripciones de los respectivos procesos como: las características y perfiles de cargo, los objetivos individuales, grupales y organizacionales, y el ámbito donde se aplican dichos procesos. Todos y cada uno de estos procesos tienen sus propias estrategias de implementación que se encuentren vinculados a la realidad de la empresa.

Es necesario tener claros los objetivos generales y específicos al momento de generar o escoger un modelo de gestión por competencias. Para esto, hay que definir los perfiles de cargo por competencias que vayan acordes a las metas a corto y a largo plazo. Cada perfil de cargo debe incluir: las habilidades técnicas requeridas para desempeñarlo, las labores y funciones que se deben ejercer y las competencias necesarias para trabajar armónicamente con los demás colaboradores y equipos de la compañía.

4.2. Cómo preparar una evaluación por competencias

Antes de realizar una evaluación por competencias, es necesario que se definan los perfiles de los cargos con sus respectivos requisitos y competencias, y luego sí proceder a aplicar la evaluación a los colaboradores. Para definir el modelo por competencias, es necesario que se lleven a cabo reuniones con las áreas en las que se estén necesitando los cargos específicos por seleccionar o por evaluar y completar los siguientes pasos:

4.2.1. Planteamiento de la estrategia

Como primer paso, se debe plantear la estrategia cuyo objetivo es conocer el marco general que acoja las metas establecidas a corto y a largo plazo. Luego de realizar este proceso, se debe hacer una vinculación entre las competencias y comportamientos que se van a requerir para alcanzar dichas metas.

4.2.2. Involucrar a los clientes en la estrategia

El siguiente paso es involucrar en la estrategia a clientes y/o proveedores para que provean evaluación y retroalimentación adicional que no se haya detectado internamente. Esto puede resultar de interés en la definición de competencias por aquellos quienes están encargados de aplicar el modelo. Este paso es opcional.

4.2.3. Definir y validar las competencias por cargos

Posterior a esto, se escoge a un grupo de personas representativas de las diferentes áreas de la empresa a cargo de un experto del área de recursos humanos, para que colaboren con la implementación del modelo. Luego por medio de un consenso, se le asignan a los cargos unas competencias (basadas en un diccionario de competencias a elección propia) con los comportamientos previamente establecidos, y una escala la cual dé evidencia del nivel en el que se presenta la competencia.

4.2.4. Definición de organigrama

Luego del proceso de diseño y validación de competencias por perfiles de cargo, se define un mapa de relaciones de cada puesto, es decir que se debe tener en cuenta los jefes, pares y subordinados al momento de aplicar una evaluación y si esta será una evaluación 90°, 180°, 270° o 360°.

5. Cómo conducir una evaluación de Competencias

Después de definir los perfiles de cargo con sus respectivos niveles y competencias y establecer el organigrama de la compañía, se deben definir los evaluadores que van a participar en el proceso.

5.1. Definición de evaluadores

Se deben determinar los evaluadores respectivos para cada una de las personas que van a ser evaluadas.
Para ello, existen 4 tipos de evaluación:

- 90º: Únicamente el jefe evalúa al colaborador.
- 180º: El jefe y sus colegas evalúan al colaborador.
- 270º: El jefe, sus colegas y las personas a su cargo evalúan a la persona.
- 360º: Este tipo de la evaluación incluye todas las mencionadas anteriormente y la autoevaluación del colaborador.

La evaluación más recomendada en las organizaciones es la de 360º. Este tipo de evaluación ha sido adoptada por muchas organizaciones puesto que implica una visión global y no un único punto de vista acerca del colaborador que va a ser evaluado. Esto quiere decir que al intervenir todas las personas relacionadas con su trabajo en la compañía, no sólo su jefe directo, se logra un mayor grado de objetividad y un panorama mucho más amplio que identifica mejor las fortalezas y las oportunidades de mejora del evaluado.

5.2. Inicio de la evaluación

Antes de iniciar la aplicación de una evaluación de competencias en una empresa, se debe informar con precisión a los empleados que van a participar en qué consiste y con qué propósito se va a llevar a cabo el proceso. Así todos los participantes entenderán el propósito de la evaluación y la importancia de realizarla.

Para esto, se recomienda enviar la información adecuada por medio de correos electrónicos o en reuniones que instruyan a todos los que van a participar de la evaluación. Esta información debe incluir una explicación de los diferentes momento de la evaluación y de las acciones que serán tomadas una vez se haya culminado el proceso.

Si la evaluación se realiza por medio electrónico, es necesario verificar si todos los participantes tienen acceso a un computador y a un correo electrónico. En el caso en que algunos de sus colaboradores no tengan uno, Recursos Humanos puede encargarse de instalar un computador desde el cual cada uno de esos empleados puedan contestar correctamente garantizando la transparencia y eficacia del proceso.

5.3. Seguimiento de la evaluación

Tras haber establecido una fecha de inicio y una fecha final para la aplicación de la evaluación de competencias, se debe hacer un seguimiento detenido a todos los participantes para verificar cuáles han completado la evaluación y cuáles no. El seguimiento es fundamental para garantizar el éxito de la evaluación y la participación del 100% de los colaboradores involucrados en el proceso.

En caso de realizar la evaluación por medio de un software, es importante enviar recordatorios para alertar a los empleados más demorados y a los jefes de los departamentos que están tardando más tiempo en contestar las evaluaciones.

6. Divulgación de resultados

Al terminar el período de aplicación de la evaluación y obtener los resultados, estos se deben compartir con los evaluados. Este es un proceso vital para el éxito de la evaluación, los jefes deben reunirse con sus colaboradores y exponerles detalladamente sus resultados para que en conjunto puedan crear un Plan Individual de Desarrollo que permita aprovechar las oportunidades de mejora y optimizar las fortalezas identificadas con la evaluación.

Para ello existen dos métodos que se complementan entre sí: la entrevista por competencias, en la que se hacen preguntas al colaborador acerca de sus competencias para confirmar los resultados de la evaluación y el feedback, en el que se entregan los resultados al colaborador, se hacen los comentarios y se escuchan sus opiniones al respecto.

6.1. Entrevista por Competencias

Las entrevistas son herramientas complementarias pero esenciales al momento de realizar procesos como los de: selección de personal, evaluación por competencias, y otorgar feedback. En los siguientes puntos se encontrarán consejos acerca de cómo se debe conducir una entrevista para evidenciar competencias para un perfil específico.

Dicha entrevista permite evaluar a un candidato que sea partícipe de un proceso de selección, teniendo en cuenta sus competencias a través de preguntas específicas. Aquella persona que se encargue de dirigir la entrevista, se centra en obtener ejemplos que evidencien las conductas del candidato tanto en su vida personal, académica, como en su vida laboral. Lo que el candidato vaya manifestando a lo largo de la entrevista, servirán como elementos que predigan comportamientos a futuro en distintas situaciones.

Estas preguntas en muchos casos permiten saber si la persona enfrenta de manera efectiva situaciones como por ejemplo: trabajo bajo presión, o si la persona sabe resolver problemas rápidamente.

6.1.1. Aspectos básicos en los que se debe centrar de una entrevista por competencias

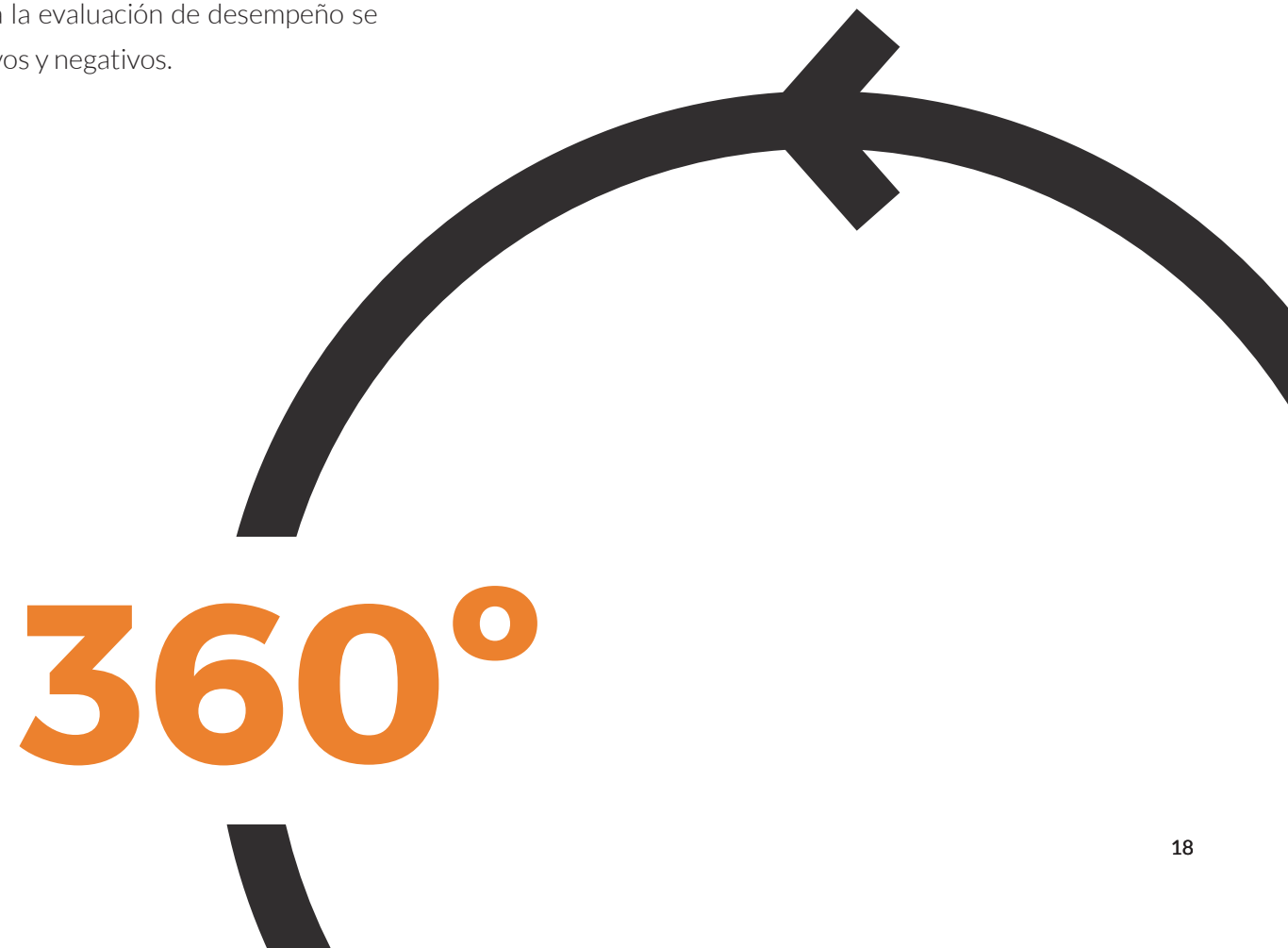
- Situaciones específicas que haya vivido en sus experiencias laborales anteriores (en lo posible no mayor a dos años).
- Las responsabilidades que tuvo a su cargo y sus objetivos.
- Las conductas o metodologías que utilizó para alcanzar sus objetivos.
- Las reacciones emocionales que se pudieron haber presentado. Si fueron negativas, ¿De qué manera las superó?
- Los resultados que obtuvo al final de haber cumplido sus metas. Reconocer las conductas personales manifestadas y el tiempo en el que se cumplieron dichas metas.
- El aprendizaje que tuvo de sus experiencias.
- Opcional: realizar una entrevista que ahonde en su entorno social y familiar. Esto a largo plazo puede tener un efecto positivo o negativo en los resultados que se den por parte del individuo.

La idea de conducir esta entrevista es ir más allá de obtener los conceptos teóricos. El objetivo es hacer visibles las respuestas conductuales que ha tenido el individuo, lo que sintió y pensó en el momento, y cómo se relacionó con sus colegas para cumplir sus metas.

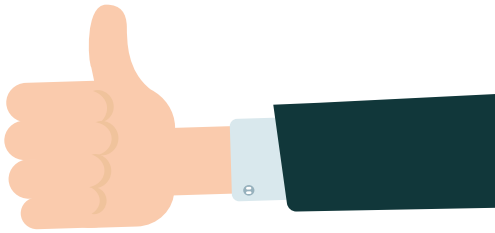
6.2. Feedback

El feedback se refiere a la información y retroalimentación que se recibe del entorno. En cuanto al ámbito laboral, los individuos reciben constantemente información en el momento en el que se les pide cumplir una meta o interactuar con sus pares, jefes o subordinados.

Para realizar un proceso de feedback posterior a la evaluación de desempeño se debe tener en cuenta que existen aspectos positivos y negativos.



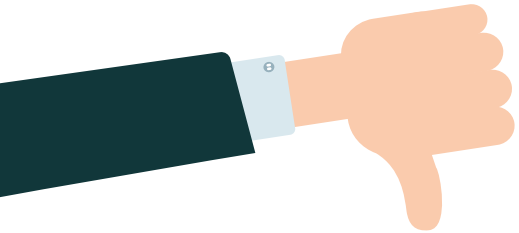
6.2.1. Feedback positivo



El positivo se encarga de hacer reconocimiento al individuo desde tres diferentes fases: en el comportamiento, en las actitudes y en la identidad. Cuando se habla de darle reconocimiento al comportamiento de una persona, se refiere a que esta cumplió con sus objetivos de manera efectiva.

En cuanto a las actitudes, se refieren a la manera en la que la persona se enfrentó a una situación de forma agradable y positiva. Finalmente en cuanto a la identidad, se refiere a reconocer a la persona por su personalidad y su forma de ser.

6.2.2. Feedback negativo



Para realizar el feedback negativo, no se utilizan críticas sino acciones por mejorar. La crítica en su mayoría tiende a bloquear la energía de la persona y puede que no tenga mejoras a futuro en lo que falló. El feedback negativo solo se da para el comportamiento (o resultados) y las actitudes. Se procuran proponer acciones de mejora o planes individuales de desarrollo que corrijan las actitudes o comportamientos que fallaron.

Es recomendable otorgarle al individuo un feedback positivo primero que el negativo. De esta manera la persona percibe que su jefe o colaborador de recursos humanos solo busca el bien para él y para la empresa.

7. Plan Individual de Desarrollo (PID)

El Plan Individual de Desarrollo hace referencia al conjunto de actividades que permiten aprovechar las oportunidades de mejora identificadas en la evaluación de competencias de los colaboradores.

Generalmente, cuando se le propone un plan de desarrollo a un trabajador, este tiene una amplia gama de opciones de actividades para escoger. Adicionalmente, un plan de desarrollo permite que se genere conciencia de la necesidad del trabajador en la empresa.

Es recomendable que los planes de desarrollo individual se actualicen después de cada evaluación, ya que las necesidades que evidencian los trabajadores cambian constantemente.

Los planes de desarrollo contienen las tareas que va a llevar a cabo la persona y debe quedar muy claro por qué lo va a hacer, en qué tiempo se cumplirán dichos planes y cómo se medirán los resultados. Lo ideal es que el trabajador cumpla con su plan, manteniendo un seguimiento de su desempeño por parte de su jefe al ver que las actividades hayan servido, o si es necesario, que estas cambien.

Los objetivos que debe llegar a cumplir el trabajador tienen que ser medibles, específicos, alcanzables y realistas.

Los planes de desarrollo deben contar siempre con un tiempo límite para su cumplimiento. De esta forma, habrá una mejora de cumplimiento de resultados ya que ha habido una corrección de las actitudes y las metodologías que el trabajador ha venido utilizando en un pasado.

8. Métodos de evaluación

InHouse

La evaluación de competencias laborales InHouse le permite ahorrarse el costo de contratar a un asesor o consultor externo. Podrá crear un modelo de competencias a la medida de su compañía y sus trabajadores y volver a utilizarla cuantas veces quiera.

Sin embargo, este tipo de evaluación exige personal y tiempo dedicado a la creación, aplicación y tabulación de las encuestas. De esta manera, las evaluaciones no entregarán resultados automáticos ni fiables, puesto que se pueden cometer errores en el proceso manual de compilación de los resultados

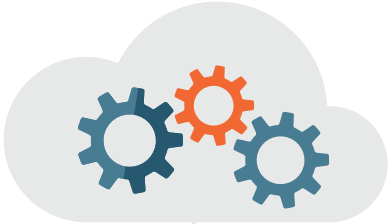
Consultor externo

Un consultor externo puede ofrecerle un modelo de evaluación de competencias probado en otras organizaciones o crearlo a la medida de sus necesidades. Por ser una entidad externa, la evaluación genera mayor confianza en los empleados y el nivel de honestidad en las respuestas aumenta.

La evaluación por parte de un consultor tiene un precio mucho más alto que realizarla InHouse. Puede resultar complejo convencer a la dirección de hacer esa inversión y de permitir la entrada de consultores ajenos a la empresa para realizar el proceso.

Si la empresa tiene el dinero pero no tiene el tiempo para crear su propio modelo de competencias, el consultor es la mejor opción porque él se encargará de todo el proceso de principio a fin. Si su empresa hasta ahora está incursionando en la evaluación y gestión del talento humano, la recomendación sería hacer la evaluación con sus propios recursos internamente, aunque, como dijimos antes, tenga sus desventajas.

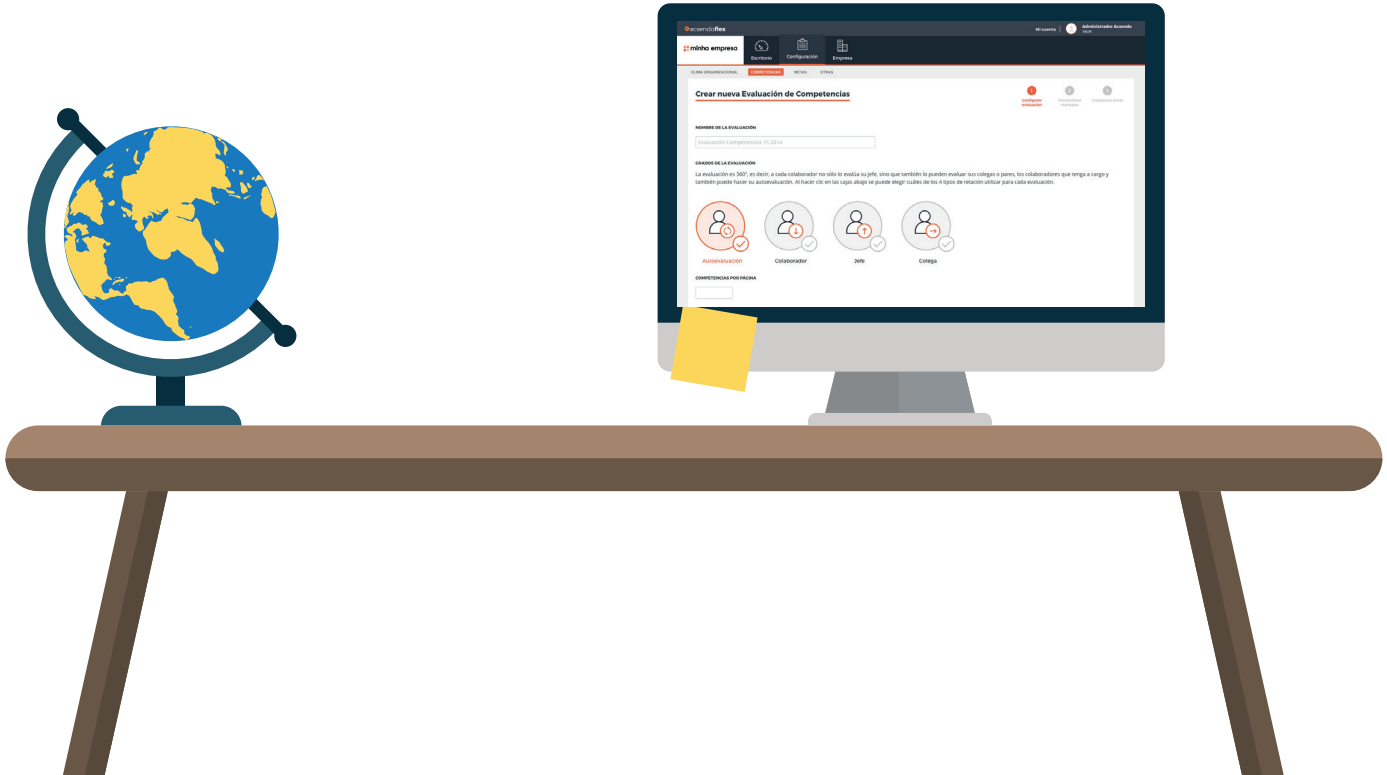
Software Externo



Un software de evaluación externo le proporciona todas las facilidades para cargar su propio modelo de evaluación de competencias, aplicar la encuesta y descargar los reportes finales. Este tipo de evaluaciones garantizan resultados confiables, reportes a la medida de las necesidades y confianza en quienes participan en el proceso. La decisión de cargar los datos de los colaboradores en un servidor externo puede ser compleja, pero si el proveedor ofrece todas las garantías de seguridad no habrá ningún inconveniente. Si no tiene su propio modelo de competencias, consulte con su proveedor, pues la mayoría de estos servicios no incluyen modelos de evaluación precargados. El sistema de competencias de Acsendo incluye un modelo de evaluación probado en decenas de empresas que incluye competencias por sectores, departamentos y niveles de cargo sin importar el tamaño de la empresa.

Evaluación de Competencias 360° de Acsendo

- Adaptable y Flexible
- Personalizable
- Notificaciones Automáticas
- Soporte Técnico Dedicado
- Reportes Detallados



Autores

Felipe Cristancho

Director de Comunicación de Acsendo

Periodista y director de comunicación y contenido digital en Acsendo desde 2013. Apasionado por la escritura y la lectura y con especial interés en talento humano, social media, tecnología, economía, negocios y emprendimiento e innovación en Latinoamérica.

Ana Maria de La Espriella

Psicóloga Organizacional

Psicóloga, editora adjunta del blog de Talento Humano de Acsendo. Encargada de modelar el contenido de los productos para gestionar el talento humano que ofrece Acsendo. Mi interés no está sólo en seleccionar a las mejores personas para las empresas, sino en observar su desarrollo dentro de estas y buscar estrategias para mejorar su desempeño.

Evalúe las competencias de sus colaboradores y aumente la retención del talento en su organización.

SOLICITAR DEMOSTRACIÓN

SOY CONSULTOR

acsendo

www.acsendo.com