

Aplicación y Evaluación de las Competencias

Es probable que muchas organizaciones tengan conocimiento sobre cuál ha sido el nivel de satisfacción y de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje del grupo de aprendices con motivo del entrenamiento. Sin embargo, son pocas las que miden qué tanto las personas están aplicando los conocimientos, habilidades y actitudes en los procesos de trabajo. Es decir, qué cambios se han realizado en la forma de trabajar como consecuencia de lo aprendido.

Recuerda que los conocimientos y habilidades iniciales que se adquieren después de un entrenamiento o formación, son condiciones necesarias más no suficientes para que una persona pueda ser competente en su cargo. No basta que el aprendiz al final de un entrenamiento conozca una lista de chequeo, sepa cómo reportar un factor de riesgo de orden y aseo y pueda calcular un indicador. Como tampoco es suficiente que los líderes comprendan las herramientas para escuchar y retroalimentar de forma efectiva. Se necesita de algo más para que estos nuevos conocimientos y habilidades se integren a los procesos de trabajo y aporten a los resultados.

1. Verificar el cierre de otros proyectos

Antes de hacer la evaluación de la competencia, es necesario revisar si el plan de acción de otros proyectos que aportan a las brechas existentes en el contexto se ha cerrado y, al mismo tiempo, verificar hasta qué punto los aprendices con acciones correctivas pendientes ha logrado la calificación mínima esperada en los objetivos de aprendizaje.

Aplicación y Evaluación de las Competencias

El conocimiento, la habilidad y la motivación inicial respecto a un objetivo de aprendizaje son una condición de entrada que hay que asegurar para evitar conclusiones erróneas en el momento de evaluar la competencia. Pero también hay que asegurar que las mejoras acordadas, como resultado del análisis de brechas, en las condiciones de trabajo, los estilos de liderazgo, los sistemas de información, entre otras, se cerraron.

Por ejemplo, no se podrá evaluar un comportamiento relacionado con mantener el puesto en orden, si aún no se han instalado los estantes para almacenar la materia prima. Tampoco se podrá evaluar si un líder ha aprendido a concertar metas con su equipo de trabajo y evaluar su desempeño, si la empresa o el área no disponen de un plan estratégico que sirva de referente, o si no existen sistemas de información que faciliten el proceso, por mencionar solo algunos factores.

Se debe tener en cuenta que el diseñador y facilitador de los módulos es responsable por los resultados del nivel uno y dos de evaluación (satisfacción y conocimientos). Por su parte, el nivel tres es responsabilidad de los jefes de las áreas o de los líderes de los proyectos con el apoyo del equipo de gestión humana.

El nivel cuatro, es responsabilidad de los líderes de los procesos críticos en cabeza de la alta gerencia.

2. Realizar el plan de acción para evaluar las competencias

Para comprobar hasta qué punto se han puesto en práctica las competencias definidas en cada uno de los roles, se requiere hacer un plan de acción para aplicar

Aplicación y Evaluación de las Competencias

los protocolos de evaluación que se sugirieron desde el diseño de cada uno de los proyectos de formación y que fueron revisados al final del entrenamiento. Estos protocolos se refieren a las observaciones en terreno, las encuestas, las entrevistas, entre otros. Si no existe experiencia previa sobre la calidad de los instrumentos, se recomienda probarlos con un grupo piloto antes de extenderlos a todo el grupo objetivo.

Si el equipo de diseño no identificó brechas y definió un plan para medir la competencia antes de llevar a cabo la acción de aprendizaje, es muy probable que tenga dificultades para evaluarla después de dicha acción, porque muchos de los elementos requeridos para este proceso, posiblemente pudieron quedar sueltos o no cubiertos durante el entrenamiento. Por el contrario, cuando el equipo de diseño tiene claridad sobre el qué, cómo, cuándo y a quién evaluar, lo más probable es que se hayan asegurado las condiciones para evaluar lo que se está haciendo después de la formación, con lo cual también se podrá concluir qué tanto la organización aprendió.

3. Evaluación de las competencias en cada línea de formación

No es posible evaluar la competencia hasta que los participantes del proceso hayan tenido la oportunidad de practicar sus nuevos comportamientos en un contexto propicio. Algunas veces esa oportunidad es inmediata, otras solo se presenta después de algún tiempo cuando se hayan cerrado las brechas que están en los procesos, la tecnología de información, los aspectos de la cultura, entre otros factores, o cuando se presente el problema que le permita al participante aplicar lo aprendido.

Aplicación y Evaluación de las Competencias

La medición de la competencia, se hace pasado un tiempo, después de haber finalizado los módulos de aprendizaje. Uno, dos o tres meses puede ser lo típico, pero varía según la naturaleza de las competencias, el tipo de estrategias didácticas que se utilicen en el entrenamiento, el compromiso de la alta dirección y la dinámica del cambio de la organización.

El propósito de este tipo de evaluación es medir el nivel de desempeño de acuerdo con las competencias de cada rol, para dar los reconocimientos del caso o reorientar las acciones hacia el norte establecido en el mapa estratégico de gestión humana. Esta evaluación debe hacerse en dos dimensiones:

Dimensión colectiva: para calcular el indicador de desempeño del grupo de personas pertenecientes a un rol o proceso de trabajo.

Dimensión individual: para medir la contribución de cada persona al objetivo de cambio.

Al analizar tales resultados, el nivel de exigencia con las competencias del “ser” debe ser diferente al exigido con las competencias del “hacer”. Estas últimas se logran más rápido y se pueden observar fácilmente con estándares de referencia, mientras las primeras requieren de técnicas más complejas donde la intervención del evaluado, como observador-participante, es clave. Por ello se recomienda el método de valoración múltiple que incluye la autovaloración y la evaluación de sus pares, sus colaboradores y el jefe. Dejarlo en manos de una sola persona puede dar una imagen distorsionada de las habilidades del evaluado. De no ser posible lo anterior, se

Aplicación y Evaluación de las Competencias

sugiere que la persona que haga la evaluación sea alguien debidamente entrenado en técnicas de coaching para generar una conversación productiva con el aprendiz, teniendo en cuenta los criterios de desempeño previamente definidos.

Desempeño asociado con las competencias que estimulan el cambio

Se recomienda tener un indicador de desempeño para cada uno de los roles, con el propósito de verificar que las personas sí tengan las competencias que demandan las iniciativas estratégicas. Este cálculo se hace con la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador de desempeño} = \frac{\text{Número de personas de un rol o proceso que aplican todos los criterios de desempeño}}{\text{Total de personas, del mismo rol o proceso, formadas}} \times 100$$

Este indicador es clave en un proyecto de formación, dado que dice qué porcentaje de aprendices están aplicando todos los criterios de desempeño de manera recurrente, autónoma y ética. Para ello, un observador competente debe juzgar el comportamiento de cada persona a partir de una lista de chequeo que incluye los criterios de desempeño establecidos para el grupo. Para facilitar la evaluación, se sugiere no incluir en el numerador a las personas que solo aplican “algunos criterios”. Únicamente cuando un individuo aplique “todos los criterios”, será incluido en el numerador.

Téngase en cuenta que el comportamiento es uno de los desafíos organizacionales que requiere de tiempo y constancia para ver resultados favorables al cambio

Aplicación y Evaluación de las Competencias

deseado. Por ello vale la pena hacer la intervención de manera impecable en este momento del proceso y parar cuando se sientan satisfechos con la meta de desempeño alcanzada. Para ello es necesario complementar la observación del comportamiento con técnicas efectivas de retroalimentación y proalimentación, también llamadas retroalimentación de uno o dos bucles respectivamente. La primera de ellas tiene como foco la acción observable (el hacer) y la segunda, los modelos mentales (el ser).

Se sugiere mostrar los indicadores de desempeño de cada línea clave de formación mediante gráficas atractivas y fáciles de interpretar. Estas se pueden divulgar en los boletines internos, en las carteleras, en la intranet, entre otros medios de comunicación de la empresa.

El gráfico es otra forma de retroalimentar al equipo de trabajo y de recordarle que el proceso se está cumpliendo, las metas se están midiendo y que los resultados propuestos se pueden alcanzar. Este efecto motivador hace que las personas sientan que sus esfuerzos son importantes para la empresa, manteniendo la credibilidad en el proceso. Además, la retroalimentación constante por este medio conlleva nuevos acuerdos que mejoran el desempeño.

Desempeño asociado con la continuidad del cambio

No es suficiente con tener un plan para evaluar las competencias en un momento dado, se requiere también de un procedimiento estándar con indicadores de desempeño que digan lo que hay que hacer, quién, cómo, dónde y cada cuánto.

Aplicación y Evaluación de las Competencias

Ya no se trata de que la gerencia visite las áreas de trabajo y pregunte por los resultados en un momento dado, sino que lo siga haciendo durante todo el tiempo, de acuerdo con lo programado. Tampoco se trata de que un jefe de área tenga la competencia para aplicar una lista de chequeo una vez, sino que lo haga mensual o trimestralmente, según las necesidades del proceso. Así mismo, no se espera que un operario tenga por una o dos veces un comportamiento positivo en relación con el estándar de orden y aseo, sino que esos comportamientos sean habituales.

¿Cómo saber que una persona aprendió?

No se trata únicamente de que alguien haga en el presente lo que no podía hacer en el pasado; cuando alguien aprende es porque está en capacidad de actuar de forma efectiva, recurrente, autónoma y ética. Y la manera de saber que una persona aprendió algo es observando sus acciones a partir de un estándar, pero también revisando las evidencias de su desempeño.

4. Evaluar el desempeño individual

Una vez que se tienen los resultados del nivel de aplicación de las competencias en cada uno de los roles, su monitoreo debe continuar en las evaluaciones de desempeño que tiene formalizadas la organización. Dichas evaluaciones se soportan en el seguimiento a las metas que han sido concertadas previamente con cada persona de acuerdo con las responsabilidades de su rol, las cuales deben ser revisadas periódicamente como consecuencia de los planes estratégicos.

Aplicación y Evaluación de las Competencias

Es de esperar que las nuevas responsabilidades descritas en el procedimiento de orden y aseo, y otras que surgieron del resto de iniciativas, hagan parte de la agenda de evaluación del desempeño, lo que es esencial para sostener el cambio. Es muy probable que si el jefe solo pregunta por las acciones de rutina dejando de lado lo estratégico, las personas dejen de interesarse en lo estratégico y se dediquen a las acciones rutinarias que sí son reconocidas. Cuando los nuevos comportamientos no son debidamente reconocidos y evaluados en un ambiente de confianza y estímulo a la autogestión, estos no logran enraizarse en la cultura organizacional.

Las personas mejoran el desempeño cuando saben lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, encuentran el clima y las condiciones favorables para aplicar la competencia, sienten que los nuevos comportamientos son importantes para la organización y, como tal, son evaluados.

REFERENCIAS:

D. Ausubel, J. Novak y H. Hanesian, *Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo*, Trillas, México, 1983.

David A. Kolb, *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Estados Unidos, 1983.

Fabiola María Betancur (2007). *Procesos de formación y aprendizaje organizacional*. Impreso Rojo. Medellín, Colombia.

Humberto Maturana y Francisco Varela, *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento*, Debate, Madrid, 1996. p. 19.

Rafael Echeverría, *El observador y su mundo, volumen II*, Granica, Buenos Aires, 2009.

Rafael Echeverría, *Ontología del lenguaje*. Dolmen ediciones, Santiago de Chile, 2002, pp. 407-409.