

Prácticas de Evaluación por Competencia

Hacia un Modelo Simple y Significativo

L. Mertens
Noviembre, 2000

Introducción

Uno de los más escuchados comentarios críticos de los actores productivos en relación a la evaluación por competencia laboral, es la complejidad y el papeleo que los modelos propuestos encierren. Esto ha generado resistencias por parte de las direcciones de las organizaciones para incursionar en un proceso sistemático de evaluación por competencias.

Por otra parte, existe el interés para desarrollar modelos de evaluación efectivos. Muchas empresas aplican alguna forma de evaluación periódica de desempeño del personal. Sin embargo, pocas veces los resultados de la evaluación resultan significativos y son considerados como un insumo para el aprendizaje continuo.

La experiencia que a aquí se describe refiere a un modelo de evaluación por competencia, practicado a nivel operario en diversas organizaciones y que integra la formación con la evaluación. El propósito de la integración fue doble. Por un lado garantizar la efectividad de la formación, orientándola a la generación de evidencias que demuestran la competencia. Por el otro, garantizar que la acción de evaluación sea significativa, relacionándola con un proceso formativo que incida en la mejora de los procesos de la organización. La integración reduce la duplicidad de esfuerzos en diseño, implantación y documentación, lo que lleva a la simplificación del proceso de evaluación.

Base Conceptual

El modelo en el que se ha avanzado parte de la visión que la evaluación es el punto del arranque y a la vez el cierre del proceso formativo. Partiendo de la premisa de que el aprendizaje es en última instancia consecuencia de la decisión y deseo del candidato, se plantea que la responsabilidad de la administración del aprendizaje debe descansar en buena medida en el propio candidato. Esto permitirá simplificar la administración del proceso formativo y reducir los costos del mismo, generando así las bases para que una estrategia orientada a impulsar la formación sea viable.

El inicio del modelo consiste en que el candidato genera una conciencia acerca de los alcances y límites de sus saberes en relación al estándar planteado por la norma de competencia, utilizando un instrumento de auto evaluación. Esto con la finalidad que el candidato empieza orientar y dinamizar su aprendizaje en función de objetivos concretos. Por esta razón, el instrumento de auto evaluación refiere a situaciones reales correspondientes a la función y se debe cuidar que no sea ni demasiado difícil ni tampoco demasiado fácil, evitando así que el candidato se mantiene motivado en su dinámica de aprender.

Para que la auto evaluación pueda darse, el candidato debe tener acceso a explicaciones o guías que le ayudan en la formación, consultándolas. Estas guías o explicaciones deben guardar una relación estrecha con el formato de la auto evaluación. Sobre todo en el caso de personal obrero, quienes por lo general no están acostumbrados a la lectura y consulta escrita, es importante que haya una correspondencia estrecha entre ambos instrumentos para evitar la desmotivación.

La auto evaluación conlleva a registros de comprensiones, conocimientos asociados y afirmaciones de desempeños que el candidato es capaz de realizar. Estos registros son una evidencia de que el candidato pasó por un proceso formativo especificado previamente; el propio candidato determinará en buena medida la calidad del proceso, lo que se refleja en los registros presentados. Los registros integran el portafolio de evidencias de la competencia a demostrar. Corresponde al evaluador partir de este portafolio conformado por los registros de la auto evaluación, complementándolo con una evaluación en situ con un formato similar a la auto evaluación y conocido por el candidato previamente.

Como parte del proceso de evaluación, desde un principio se comenta con el verificador interno el plan de evaluación, para que éste pueda realizar su función de verificador y hacer los reportes correspondientes. La verificación interna empieza en el momento del arranque de la formación con el instrumento de la auto evaluación. En este sentido difiere de las prácticas donde la verificación interna se involucra a partir del momento que empieza la evaluación.

Elaboración de los Instrumentos de Evaluación

USO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD PERSONAL

• Eres competente cuando:

- > Utilizas tu equipo de seguridad;
- > Mantienes en buen estado tu equipo de seguridad y reportas problemas en el equipo;
- > Promueves el uso del equipo de seguridad entre tus compañeros;
- > Sabes utilizar el equipo de seguridad industrial de la fábrica;
- > Explicas a los demás la protección que el equipo de seguridad personal te proporciona;
- > Explicas a los demás los señalamientos visuales sobre seguridad en tu área de trabajo.

La norma de competencia es la referencia inicial para el diseño del instrumento de auto evaluación, explicación y evaluación. A veces la referencia del instrumento es toda la unidad de competencia, otras veces es solo el elemento. Esto depende del grado de dificultad para los candidatos y la importancia que la competencia encierre para la organización. La idea es que el candidato vaya acreditando unidades y/o elementos de competencia, siguiendo la estructura del mapa funcional. En consecuencia, el instrumento sigue la misma estructura de las normas para facilitar la comprensión del modelo por parte de todos los involucrados. Por lo regular se van generando varios instrumentos por calificación.

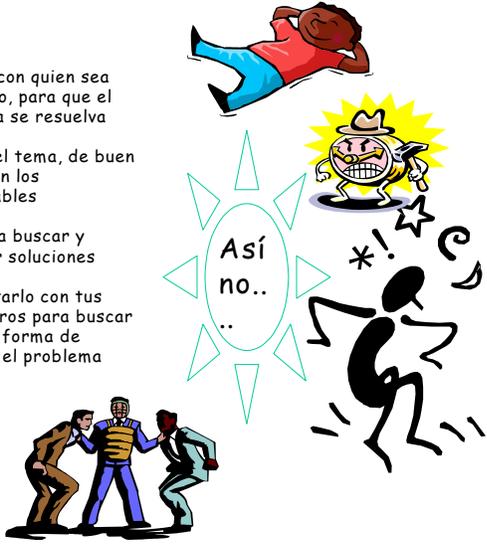
El contenido del instrumento sigue en primera instancia a la norma: los criterios y

de competencia oculta: las que no se derivan de la técnica de operación, sino de la realidad concreta cuando se ponen en práctica.

En la construcción del instrumento habrá que poner atención en los aspectos que deben dar el sustento a su viabilidad operativa. Un primer aspecto crítico es la capacidad implícita de las evidencias solicitadas para demostrar la competencia. Es decir, evidencias que implican el dominio de rutinas y conocimientos asociados. Con esto se evita la revisión punto por punto los pasos para llegar a la evidencia 'final'. Sin embargo, puede ocurrir que la evidencia 'final' no es suficiente, ya que la norma pide ciertas condicionantes en el desempeño, como pueden ser la rapidez, el cuidado en aspectos de calidad, de medio ambiente y de seguridad. En este caso, se 'abre' la evidencia final en evidencias complementarias para dar cabida a las condicionantes.

Las acciones que tú puedes hacer para que los problemas con el equipo de protección personal se atiendan mejor son:

- insistir, con quien sea necesario, para que el problema se resuelva
- tratar el tema, de buen modo, con los responsables
- ayudar a buscar y proponer soluciones
- comentarlo con tus compañeros para buscar la mejor forma de resolver el problema



4/12/00 Ingenios Santos / OIT / CIMO 16

Un segundo aspecto crítico es el grado de desagregación combinada con la sobreposición de competencias en el instrumento de auto evaluación / explicación / evaluación. Competencias claves y transversales como el cumplimiento de normas de seguridad o la aplicación de un sistema de calidad tipo ISO9000, pueden manejarse en varios niveles. Como unidad o elemento de competencia, se puede tratar con contenidos generales, por ejemplo, el uso de implementos de seguridad personal y el respeto a las normas de seguridad de los equipos. Sin embargo, también se puede tratar de manera específica asociada a competencias relacionadas con

la operación de los equipos o sistemas. En este caso, las competencias transversales aparecen dentro de los instrumentos de auto evaluación / explicación / evaluación dos veces: de manera general como competencia clave y de manera específica relacionada a competencias operativas.

Un tercer aspecto crítico es la escala de valorización del juicio de competente o aún no competente. La forma de evaluar las evidencias de la competencia con la escala cumple / no cumple (si – no), ha resultado un criterio limitado para las organizaciones con que se ha estado trabajando. Este criterio si bien indica si la persona cumple con el estándar, no

distingue las capacidades que rebasan el estándar y que pueden ser estratégicas para el manejo de la organización². Por otro lado, para el candidato puede ser poco estimulante el calificativo de ‘no competente’ en vez de ubicarlo en relación al estándar esperado, indicando el ‘camino’ para poder llegar a ello (por ejemplo, utilizar los calificativos de entrante y aprendiz como una escala intermedio entre no competente y competente). En algunos casos se ha optado por utilizar una escala más amplia, de 5 o 6 puntos ancla, que permite al candidato ubicarse en su trayectoria de aprendizaje y a la empresa obtener

información importante a cerca de las capacidades y potencialidades del personal.

Un cuarto aspecto crítico es la ‘economía’ del instrumento, tanto por lo que significa el costo de la reproducción como el tiempo de su aplicación. En cuanto al costo de reproducción, esto puede convertirse en un obstáculo para las organizaciones. En la medida que el instrumento intenta ser atractivo para personas con poco costumbre a la lectura, mediante la utilización de fotos a color, letras grandes y espacios para aplicar ejercicios, el costo se eleva. Por ejemplo en el ingenio azucarera Bellavista, la reproducción del instrumento en su totalidad significaba más de 200 páginas.

Para remediar este factor limitante, algunas

organizaciones que cuentan con una tasa de rotación considerable del personal o que consideran que el instrumento no debe llegar a manos de empresas con que compiten en el mercado, han optado por hacer una reproducción del instrumento como material de consulta por área y de donde no puede salir. Esto limita el alcance del instrumento en el proceso de aprendizaje. Otra opción que están considerando algunas organizaciones es poner el material en una CD o bien, ponerlo en su sistema de intranet. Esto reduce el costo de reproducción y de actualización, sin embargo requiere de una inversión en equipos de cómputo. Por otra parte, los sistemas computarizados limitan los espacios

² Teóricamente el criterio cumple / no cumple podría fungir para detectar competencias que permiten identificar en qué aspectos las personas se distinguen en la organización. Sin embargo, esto significaría hacer normas por cada persona, lo que sería muy difícil de operar, tanto técnica como estratégicamente.

III. Evaluación

El evaluador te observará en tu lugar de trabajo y pedirá que le demuestras la realización de algunas operaciones que a continuación aparecerán. También te hará las preguntas que aquí están formuladas, mismas que debes contestar.

Las demostraciones y las contestaciones las califica el evaluador con un punto de una escala que va del 1 al 5:

1. **Entrante:** no sabe hacer o contestar
2. **Capacitándose:** sabe hacer o contestar algo, pero necesita apoyo para llegar al estándar
3. **Estándar:** sabe hacer o contestar lo mínimo necesario; necesita apoyo para resolver situaciones imprevistas
4. **Desarrollándose:** sabe hacer y contestar plenamente y resolver situaciones imprevistas y difíciles
5. **Profesional:** se ha desarrollado plenamente y es capaz de enseñar a otros(as)

En cada sección y al final hay espacios donde el evaluador pone sus comentarios, lo que te orientará para tu futuro desarrollo en cada uno de los puntos. Al final se pedirá también que tu firmas tu conformidad con los resultados de la evaluación.

4/12/00dinardi-icathi/oit34

físicos y tiempos del proceso de aprendizaje, ya que estos estarán sujetos a la disponibilidad y ubicación física del equipo de cómputo (estudiar el instrumento en casa o en el trayecto de ida o regreso de la casa a la empresa, se hace más difícil o simplemente no se podría).

En cuanto al tiempo que consume la aplicación del instrumento, habrá que distinguir entre lo que representa para el candidato y para el evaluador. En caso del candidato, mucho depende de su capacidad e interés para aplicar el instrumento. No obstante habrá que hacer una evaluación periódica del instrumento desde la perspectiva del consumo del tiempo del candidato. Desde la perspectiva del evaluador, el tiempo que consume el instrumento puede verse desde un punto de vista reduccionista de lo que representa la evaluación o bien, como una parte íntegra del proceso de formación. En el caso primero, los tiempos ‘disponibles’ son mucho más reducidos que en el caso último. Si se opta por la ruta larga en una situación donde hay un número elevado de candidatos a evaluarse, conviene contar con varios evaluadores para poder abarcar en un tiempo ‘razonable’ al universo de candidatos.

Un quinto aspecto crítico es la variedad de técnicas de evaluación que habrá que utilizarse y que no necesariamente son los mismos en la auto evaluación y evaluación. Para que la auto evaluación sea atractiva y logre acercar a la función desde diferentes ángulos a los conocimientos implicados, conviene utilizar varios instrumentos de evaluación:

EVALUACION		
<p>Con el evaluador realiza un recorrido por tu área de trabajo. El evaluador te pedirá que le demuestras lo que a continuación se describe. El evaluador apuntará los resultados y te hará los comentarios necesarios que te ayudarán a mejorar tu desempeño.</p>		
	<input type="checkbox"/> Sabe <input type="checkbox"/> No sabe	
Menciona 4 equipos de protección personal que debes de utilizar en el ingenio.		
Señala en qué momentos o situaciones debes utilizar el equipo de seguridad y qué protección te brindan		
Demuestra que sabes usar estos equipos, colocándolos en el lugar de tu cuerpo donde los necesitas		
Menciona algunos ejemplos de posibles lesiones o accidentes que se pueden tener por no usar el equipo		
Demuestra que tienes en buen estado tu equipo de protección personal		
¿A quién debes reportar los problemas con el equipo de protección personal?		
¿Cómo has promovido entre tus compañeros el uso de equipo de seguridad personal? ¿Cuáles son las evidencias?		
4/12/00	Ingenios Santos / OIT / CIMO	21

contestación de preguntas abiertas sobre el trabajo que realiza, contestación de opciones múltiples, identificación de actuaciones correctas e incorrectas, dar la secuencia a rutinas básicas, entre otros.

Para la evaluación, la técnica que se aplica no necesariamente es el mismo. Para empezar se aplica generalmente una lista de observación de desempeño, que si bien se puede incluir en la auto evaluación, en la práctica y con la finalidad de reducir la extensión del instrumento, se aplica solamente en la evaluación. El formato de la evaluación está incluido en el instrumento y esto permite que el candidato puede orientarse en función de

los desempeños esperados. Por otra parte, hay técnicas como la opción múltiple, que pierden validez si se aplica de manera idéntica en la evaluación, ya que podría dar lugar a la eventual memorización de la respuesta. En ese caso, es preferible hacer alusión a pedir una explicación al candidato sobre el punto a evaluar.

Un sexto aspecto crítico se refiere a cómo asegurar que los candidatos siguen aplicando su competencia después de que haya demostrado su capacidad en un proceso de evaluación. Algunas empresas manejan un sistema de auditoría o verificación aleatoria en el tiempo, donde se verifican si el candidato sigue aplicando el estándar de competencia deseada. Otras empresas manejan el sistema de la re-evaluación o re-certificación del personal en forma periódica, en analogía a una re-certificación del sistema de calidad ISO9000.

Proceso de Aplicación

La elaboración de instrumentos de auto evaluación / explicación / evaluación es un paso importante en el proceso de aprendizaje y evaluación, sin embargo, no es condición suficiente. Aun los instrumentos más atractivos y amigables, aplicando las técnicas pedagógicas más avanzadas, no son garantía que el proceso de evaluación se de en forma exitosa. Ni tampoco la capacitación de los gerentes, supervisores y algunos trabajadores como evaluadores.

Se han observado casos con muy limitada aplicación de técnicas pedagógicas pero donde la evaluación resultó exitosa por el ‘ambiente’ de interés que existía entre el personal para evaluar y certificarse. También hemos visto casos donde se invirtió bastante tiempo y recursos financieros en el desarrollo de buenos instrumentos de auto evaluación / explicación / evaluación, pero donde el avance del proceso ha sido lento por falta de liderazgo de la gerencia para impulsar el proceso.

Son muchos los factores que en un momento dado inciden en el éxito de un proceso de evaluación. Uno de ellos es que exista en la organización la sensación de un movimiento al que hay que sumarse, por convicción de su importancia o por que apela al orgullo personal, a veces se suman por juego o simplemente por que otros lo hacen. En todos esos casos, la figura de liderazgo de la gerencia y mandos medio es muy importante. En la medida que ellos no lo promueven, difícilmente el proceso avanza.

La pregunta que surge es, ¿cómo hacer que la gerencia apoye entusiastamente a un proyecto de evaluación por competencias? Una de las formas es que el proceso de auto evaluación – evaluación empiece con ellos. En todos los casos donde hemos colaborado surgió la propuesta de iniciar el proceso con la propia gerencia y mandos medio. Esto hace que ellos se involucren más intrínsecamente en el proceso; se identifican con el instrumento y empieza a surgir en ellos la diversas formas cómo utilizar y aplicarlo.

Aplicando los instrumentos y tomándolos cómo ejemplo, se ha capacitado al personal de mando medio y superior en el procedimiento de evaluación y verificación. En el caso del ingenio Bellavista se había realizado una capacitación a los mandos medios y superiores

en el manual de procedimientos de evaluación y verificación interna. Sin embargo, no se logró que se interiorizara este curso. Muy distinto fue cuando se aplicó el proceso de evaluación a ellos y que pudieron vivir la experiencia de la evaluación y verificación interna. A partir de ese momento surgieron propuestas cómo aplicarlo a los trabajadores en la mejor forma y con qué apoyos debieron de contar para que se puede llevarlo a cabo de manera más natural y realista.

Otros elementos que inciden en la gestión del proceso de evaluación son la sencillez del proceso y el impacto visible en el desempeño del personal. Sobre todo en el arranque, el proceso debe seguir los pasos mínimos necesarios para cumplir con las reglas de la evaluación y verificación interna. Una vez que el personal domina estos pasos mínimos, se procede a mejorar la calidad del mismo, integrando nuevos o mejores procesos. Por eso se ha recomendado iniciar con un grupo piloto, cuyo proceso se puede controlar mejor, lo que permite ir mejorando los procesos para que se estandaricen y se aplican a un universo mucho más extensa del personal.

Conclusión

La práctica de evaluación que en forma resumida se presentó aquí es una propuesta para cumplir simultáneamente con la necesidad de un proceso fácilmente entendible por todos los involucrados y significativo en cuanto a su contenido e impacto esperado. De ninguna manera es una propuesta única. Sin embargo lo consideramos bastante sólida ya que se ha podido mejorarlo y adaptarlo a diferentes contextos: desde ambientes industriales atrasados (ingenios azucareras) a industria avanzada (panificadoras), desde tiendas departamentales de tamaño grande a una industrias medianas de confección. La aplicación de este modelo no es sinónimo de éxito, pero puede ser considerada como una referencia que está teniendo impactos en las respectivas organizaciones y cuya metodología es fácilmente transferible a otras situaciones, sin que esto implica grandes inversiones o recursos. Quizás lo más importante para poder transferirlo es la competencia del facilitador o consultor, que aparte de tener la facilidad de orientarse por el sentido común, se oriente en el marco conceptual aquí expuesto y en los principios del manejo de grupos.