

'Potencia tu talento y el de los que te rodean'



## MÉTODO SIDE CAR

***No basta saber, se debe también aplicar.  
No es suficiente querer, se debe también hacer.***

*Johan Wolfgang Goethe*





## **MÉTODO SIDE CAR**

### **El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados**

#### **INDICE**

##### **1. OBJETIVO**

##### **2. PROCESO**

- ▶ Evaluación **ANTES**: Perfil de partida.
- ▶ Evaluación **DESPUÉS**: Perfil de desarrollo.
- ▶ Evaluación **FUTURA**: Perfil resultado.

##### **3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

- ▶ Concepto de competencia.
- ▶ Perfil de competencias.
- ▶ Nivel de competencia.
- ▶ La herramienta de la evaluación por competencias: **El copo de nieve**

##### **4. FORMACIÓN NECESARIA**

- ▶ Para admitir la evaluación por parte de los participantes.
- ▶ Para desarrollar la entrevista de desarrollo profesional por parte del superior jerárquico.

##### **5. LA EVALUACIÓN**

- ▶ Técnicas de evaluación.
- ▶ ¿A quién evaluar?
- ▶ Qué técnica utilizar para definir cada perfil.



## MÉTODO SIDE CAR

El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

### 1. OBJETIVO





## MÉTODO SIDE CAR

### El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

## 2. PROCESO

### Evaluación **ANTES**: Perfil de partida

Antes de comenzar las acciones formativas se realizará una evaluación para establecer el perfil de competencias directivas de cada participante (nos servirá también para definir las necesidades formativas de cada alumno).

Aprovechar al máximo la formación que se imparte

### Evaluación **DESPUES**: Perfil de desarrollo.

Tras la formación se llevará a cabo una evaluación, mediante la entrevista de desarrollo, para comprobar el impacto de la acción formativa en el alumno y establecer objetivos y acciones concretas para la aplicación de las nuevas competencias adquiridas al puesto de trabajo.

El participante establecerá su objetivo de perfil de competencias que se denomina PERFIL DE DESARROLLO, partiendo de:

- ▶ En la entrevista se le facilitará un análisis de sus necesidades partiendo de su conocimiento del puesto;
- ▶ El participante ya posee un autoconocimiento que le permite plantearse hasta donde quiere llegar.

De esta manera combinamos:

- ▶ La **GESTIÓN POR COMPETENCIAS** (adaptación al puesto)
- ▶ El **DESARROLLO PROFESIONAL** (adaptación a la persona)

### Evaluación **FUTURA**: Perfil de resultado.

A medio y largo plazo se realizarán entrevistas y se llevarán a cabo feedback periódicos para comprobar la integración de los conocimientos, la aplicación práctica en la realización de sus tareas y cómo esto incrementa la productividad y calidad de éstas.

Como resultado de esta retroalimentación se obtendrá el PERFIL RESULTADO

Al mismo tiempo retroalimenta el desarrollo de la personas con la detección de nuevas necesidades de formación.

**En el caso de evaluar a personas que no hayan recibido formación, la definición del PERFIL DE PARTIDA y la ENTREVISTA DE DESARROLLO coincidirán en el tiempo.**



## MÉTODO SIDE CAR

### El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

#### 3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

##### Concepto de competencia

Surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es "un saber hacer frente a una tarea específica", la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano"

Abordar el enfoque de competencias es dar un viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas. En otras palabras, las competencias se refieren a un "saber hacer en contexto". Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. "Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana".



## MÉTODO SIDE CAR

### El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

#### 3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

##### Perfil de competencias

Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellas, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable, como para lo que es un desempeño superior.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano exclusivamente de conocimientos. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

##### Competencia flexibilidad



##### EJEMPLO

###### DEFINICIÓN

*Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.*

###### NIVELES DE COMPETENCIA

- ▶ Acepta la necesidad de ser flexible. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
- ▶ Aplica las normas con flexibilidad. Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolo para alcanzar los objetivos globales de la compañía.
- ▶ Adapta su comportamiento. Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. (Evaluar con el nivel 2 si no queda claro que la persona realiza cambios significativos basados en la situación)
- ▶ Adapta su estrategia Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la propia compañía o en la empresa del cliente para adaptarse a cada situación específica

###### PUESTO

ADMINISTRATIVO: Competencia FLEXIBILIDAD; Nivel 2

DIRECTIVO: Competencia FLEXIBILIDAD; Nivel 4



## **MÉTODO SIDE CAR**

### **El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados**

#### **3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS**

##### **Nivel de competencia**

Las Competencias Laborales están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

Los niveles se estructuran a partir del análisis de las funciones productivas. El objeto de establecer niveles es crear un marco de referencia lo suficientemente amplio para conservar un sentido de flexibilidad y mantener las posibilidades de los individuos para transferir sus competencias a nuevos contextos laborales.

Es decir, en función de las tareas que desempeñe, responsabilidades que asuma, nivel de toma de decisiones, jerarquía del puesto, etc se establece la competencia en determinado nivel.



## MÉTODO SIDE CAR

El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

### 3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

#### La herramienta de la evaluación por competencias

##### EL COPO DE NIEVE

El proceso es el siguiente, definiremos un **PERFIL DE PARTIDA** que reflejaremos gráficamente en el **COPO DE NIEVE DE PARTIDA** correspondiendo cada "brazo" a una competencia y el número de aspas coloreadas al nivel de la competencia que el participante posea en ese momento, información obtenida de la **EVALUACIÓN ANTES**.

formación que se imparte

Para el Sr. Director seleccionamos las 6 competencias más significativas de su puesto



EJEMPLO

Perfil de partida del Sr. Director

COMPETENCIAS	NIVELES DE COMPETENCIA DE PARTIDA
Iniciativa	Nivel 4
Conocimiento organizativo	Nivel 3
Impacto e influencia	Nivel 4
Liderazgo	Nivel 3
Dirección de personas	Nivel 4
Capacidad de aprender	Nivel 3





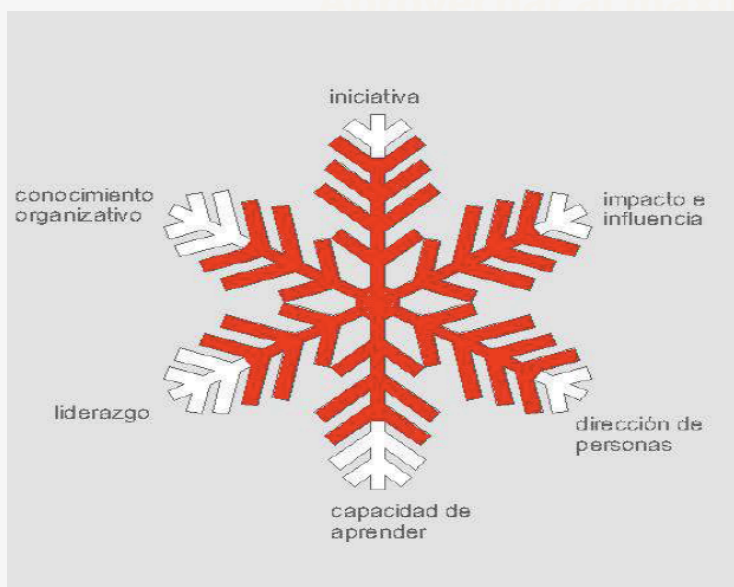
## MÉTODO SIDE CAR

El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

### 3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

#### La herramienta de la evaluación por competencias

##### EL COPO DE NIEVE



Tras la Entrevista de desarrollo, se acuerda el **PERFIL DE DESARROLLO**, definido entre el evaluado y el entrevistador (preferiblemente su superior jerárquico) y en el que se marca:

- ▶ Los niveles de competencia que se quieren alcanzar en los próximos meses.
- ▶ Las acciones que vamos a llevar a cabo para que esto se logre.

A medio y largo plazo se realizarán las **EVALUACIONES FUTURAS**, utilizando de nuevo la herramienta de evaluación 360°.

Una vez transcurrido en el período que se haya establecido en la entrevista de desarrollo, se realizará de nuevo una encuesta de feedback 180- 360° para valorar hasta qué punto se han alcanzado los objetivos marcados en el **PERFIL DE DESARROLLO**. Con esta encuesta obtendremos el **PERFIL RESULTADO**, fruto de la integración de los conocimientos expuestos en la formación y la aplicación de estos en el puesto de trabajo, a esta nueva situación corresponderá el **COPO DE NIEVE RESULTADO**



## MÉTODO SIDE CAR

El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

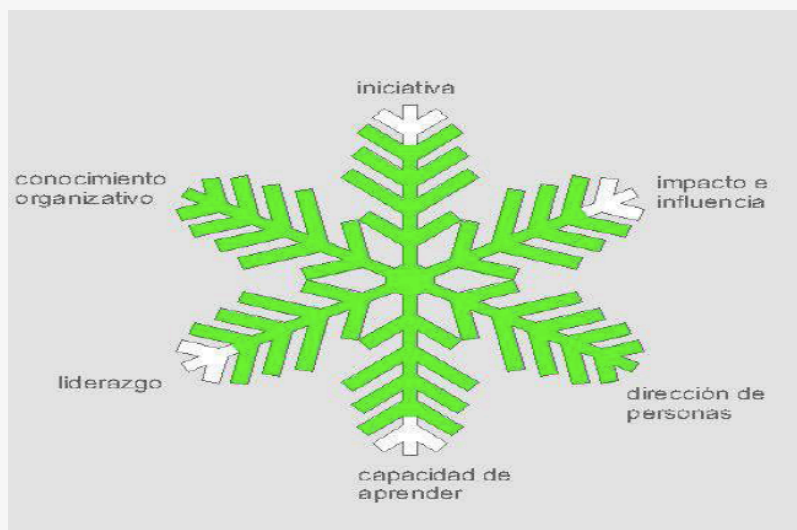
### 3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

#### La herramienta de la evaluación por competencias

#### EL COPO DE NIEVE

Perfil RESULTADO del Sr. Director

COMPETENCIAS	NIVELES DE COMPETENCIA DE PARTIDA (0 - 5)	NIVELES DE COMPETENCIA DE RESULTADO (0 - 5)
Iniciativa	Nivel 4	Nivel 4
Conocimiento organizativo	Nivel 3	Nivel 5
Impacto e influencia	Nivel 4	Nivel 4
Liderazgo	Nivel 3	Nivel 4
Dirección de personas	Nivel 4	Nivel 5
Capacidad de aprender	Nivel 3	Nivel 4





## MÉTODO SIDE CAR

El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

### 3. DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

#### La herramienta de la evaluación por competencias

##### EL COPO DE NIEVE

Si comparamos los COPOS DE NIEVE, descubriremos que el alumno Sr. Director:

- ▶ **Ha incrementado en todos los niveles de Competencia** después de pasar por todas las fases del proceso de formación y evaluación.
- ▶ Y también, descubrirá nuevas posibilidades de desarrollo a partir de este proceso de aprendizaje. Desde este punto **podemos plantear nuevas Acciones Formativas, e iniciar de nuevo el proceso.**

##### OTROS CONCEPTOS

###### PERFIL MÍNIMO

*Se define un perfil de competencias mínimo de cada persona, preciso para el correcto desempeño de sus tareas y responsabilidades.*

###### PERFIL IDEAL DEL PUESTO

*Durante la evaluación se ha definido el **PERFIL IDEAL** que se adapta a la persona, pero también se puede establecer el **PERFIL IDEAL DEL PUESTO**, independientemente de la persona que lo ocupe. Es decir, determinar las competencias y los niveles ideales para cada uno de los puestos.*



## MÉTODO SIDE CAR

### El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

#### 4. FORMACIÓN NECESARIA

##### Para admitir la evaluación por parte de los participantes

Para llevar a cabo la evaluación de las competencias y la definición de los perfiles es necesaria la implicación total por parte de los alumnos en cada una de las fases del proceso. Así como familiarizarse con las técnicas y herramientas que se van a utilizar.

Para ello es preciso que reciban la formación inicial, donde:

- Se transmita la **importancia del análisis de las competencias**, haciéndoles ver que el fin es el **desempeño de las tareas satisfactoriamente**:



- También se expondrá la importancia de la colaboración del alumno en la definición de su perfil de competencias y en cómo este evoluciona, participando activamente en el proceso de evaluación inicial (**PERFIL DE PARTIDA**)
- Entenderán la importancia de la entrevista de desarrollo, donde se establecerán los objetivos y las acciones concretas para la aplicación de las nuevas competencias adquiridas al puesto de trabajo y se definirá el **PERFIL DE DESARROLLO** (**ENTREVISTA PARA EL DESARROLLO**)
- Se expondrá la relevancia de su colaboración en las evaluaciones de control que nos sirven para comprobar el nivel de integración de los conocimientos impartidos en las acciones formativas, y su posterior aplicación práctica en la realización de sus tareas. Le mostraremos cómo esto incrementa la productividad y calidad de éstas; y la posibilidad de detectar nuevas necesidades de formación (**PERFIL DE RESULTADO**)



## MÉTODO SIDE CAR

### El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

#### 4. FORMACIÓN NECESARIA

##### Para desarrollar la entrevista de desarrollo profesional por parte del superior jerárquico

- ▶ Conocer el impacto en la organización y en el trabajador fruto del uso del instrumento.
- ▶ Conocer las características básicas de una entrevista del desarrollo y para qué sirve.
- ▶ Desarrollar y practicar el rol del evaluador.
- ▶ Aprender a diseñar entrevistas de desarrollo.
- ▶ Características de la evaluación del desarrollo.
- ▶ Rol del evaluador.
- ▶ Diseño del instrumento.
- ▶ Errores frecuentes al valorar los colaboradores.
- ▶ ¿Qué evaluar?
- ▶ ¿Cómo evaluar?
- ▶ Casos prácticos del: Plan de desarrollo profesional.



## MÉTODO SIDE CAR

### El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

#### 5. LA EVALUACIÓN

5.1 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

5.2 ¿A QUIÉN EVALUAR?

5.3 QUÉ TÉCNICA UTILIZAR PARA DEFINIR EL PERFIL DE PARTIDA, DE TRABAJO E IDEAL

#### TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Aprovechar al máximo la formación que se imparte

##### Panel de expertos

Consiste en la reunión un grupo de directivos conocedores profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro de la organización; y consultores externos, con el fin de establecer los **PERFILES DE PARTIDA**

##### Autocuestionario

Cuestionario de autoevaluación en la que el evaluado reflexionará y se posicionará respecto a los comportamientos y actitudes que muestra en el desempeño de sus tareas

##### Feedback 180° y 360°

El feedback 360° o 180° consiste en una autoevaluación por parte del evaluado y de la evaluación por parte de su entorno laboral en base a un cuestionario extraído de los comportamientos y las competencias considerados claves para el buen desarrollo de la empresa y su personal. El evaluado podrá comparar su autoevaluación con el "espejo" que ofrece su entorno. Sabrá así exactamente donde está y qué tiene que hacer para mejorar como profesional y para llegar más lejos.

Ayuda a identificar los puntos fuertes, las necesidades de desarrollo y los "puntos ciegos", asegurando que el desarrollo esté enfocado como corresponde.



## MÉTODO SIDE CAR

### El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

#### 5. LA EVALUACIÓN

##### TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

###### ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

- ▶ **Recogida de datos:** se aplicara el cuestionario de manera directa, entregándolo nosotros a los participantes que los cubrirán en el momento
- ▶ **Enunciados estructurados:** cada pregunta dispondrá de un enunciado que describirá una situación laboral, social o personal.
- ▶ **Respuestas pre- codificado o estructurado:** se establecerán una serie de respuestas en las que el evaluado deberá posicionarse respecto a comportamientos, actitudes y/o hechos.
- ▶ **Contenido respecto a hechos o comportamientos.**
- ▶ Tipo de preguntas:
  - ▶ **De elección múltiple:** se seleccionará una entre varias opciones
  - ▶ **Planteamiento de los Incidentes Críticos:** se propondrán cuestiones relativas al desempeño de sus tareas y se le indicará al evaluado que seleccione la respuesta que mejor defina:
    - ▶ **LO QUE HACE;** Para conocer sus comportamientos
    - ▶ **LO QUE CREE QUE DEBERÍA HACER:** Para conocer sus valores y expectativas.
- ▶ Validación del cuestionario:
  - ▶ **OBJETIVO: Fiabilidad:** Consiste en Comprobar si un cuestionario, en igualdad de condiciones, proporciona iguales resultados.
  - ▶ **HERRAMIENTA: Test- retest:** repetir la prueba o una parte de la prueba a una muestra aleatoria participantes.



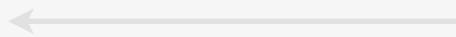
## MÉTODO SIDE CAR

El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

### 5. LA EVALUACIÓN

#### TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

##### COMPETENCIA DE FLEXIBILIDAD



##### EJEMPLO

Se plantea un enunciado que corresponde a una posible situación laboral, léalo atentamente y a continuación señale con una cruz la respuesta que más se ajusta a LO QUE USTED HACE, posteriormente señale en los recuadros de la derecha la opción que mejor defina LO QUE CREE QUE DEBERÍA HACER.

ENUNCIADO: Usted organiza su trabajo en función a un proceso de establecido, pero por una novedad de mercado este proceso deja de ser válido:

##### LO QUE USTED HACE

##### LO QUE USTED CREE QUE DEBERÍA HACER

1. Comprende que hay que modificar el proceso, pero sigue confiando en su forma de trabajar.
2. Aplica los nuevos procedimientos porque entiende que es beneficioso para la compañía.
3. Cambia su manera de proceder y toma medidas para adaptar su procedimiento a la nueva situación.
4. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación.





## MÉTODO SIDE CAR

### El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

#### 5. LA EVALUACIÓN

##### TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

###### **ENTREVISTA DE DESARROLLO**

Se trata de una vía de comunicación clara y de dos direcciones entre cada empleado y su director. Este proceso puede hacerse en toda la empresa o sólo en un sector (un área, la cúpula directiva,...). Es conveniente un asesoramiento para que las entrevistas sean realmente eficientes y positivas.

Previamente a las entrevistas, se puede realizar un feedback 180° ó 360°. De esta encuesta se sacan con certeza sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. La entrevista servirá como comunicación de los mismos.

###### **EVALUACIÓN CUALITATIVA DEL ESPECIALISTA ( Entrevista de Incidentes Críticos)**

Describir las conductas necesarias para identificar las competencias es una cuestión clave. Dado que no son una expresión tangible, es preciso tomar ejemplos de conductas de la vida real (denominados incidentes críticos). Les preguntaremos a los participantes cómo se comportan y cómo creen que deberían comportarse. Esta respuesta puede recogerse mediante un cuestionario (como se explica más arriba) o, si queremos conseguir más detalle y fiabilidad, puede hacerse una entrevista de incidentes críticos.

Consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación como titular de un cargo en particular.

En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta.

El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.



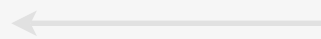
## MÉTODO SIDE CAR

### El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

#### 5. LA EVALUACIÓN

##### TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

###### COMPETENCIA A EVALUAR: INNOVACIÓN



###### EJEMPLO

Partimos de una pregunta abierta:

*Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización*

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utiliza además las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ▶ ¿Quiénes intervinieron?
- ▶ ¿Qué pensó en esa situación?
- ▶ ¿Cuál era su papel?
- ▶ ¿Qué hizo usted?
- ▶ ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis



## MÉTODO SIDE CAR

El Sistema Integral de Desarrollo y Evaluación de Competencias Aplicado a Resultados

### 5. LA EVALUACIÓN

#### 5.2 ¿A QUIÉN EVALUAR?

- ▶ A los que hayan recibido la formación en habilidades directivas: tanto nuestro paquete de formación como otras acciones formativas
- ▶ Determinados niveles: **altos directivos y mandos intermedios.**
- ▶ Generalizar: **todos los directivos.**

#### 5.3 QUE TÉCNICA UTILIZAR PARA DEFINIR CADA PERFIL

	PERFIL DE PARTIDA	AUTOQUESTIONARIO Y FEEDBACK	ENTREVISTA DE DESARROLLO	ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS
<b>PERFIL DE PARTIDA</b>	■	■		■
PERFIL DE DESARROLLO			■	
<b>PERFIL RESULTADO</b>		■		■