

# L'avaluació de competències professionals per part del comandament

© MANEL MUNTADA I COLELL ([mmc@opsneo.com](mailto:mmc@opsneo.com)) Soci-directiu d'OPS NEO

## Continguts

A tall d'introducció	1
Requisits previs	2
Competències per a l'avaluació de les competències	2
El procés d'avaluació de les competències professionals	3
Què fa perillar els processos d'avaluació de les competències professionals	5
Per acabar	5

## A tall d'introducció

L'avaluació de les competències a la qual farà referència aquest article forma part de la responsabilitat que té el comandament en el desenvolupament del seu equip i de les persones que el conformen.

Per desenvolupament d'equips i persones entenem el procés enfocat a l'ampliació de facultats professionals i/o la solució de problemes a partir de la realitat actual d'un/a professional o d'un equip.

Malgrat que aquesta funció sigui òbvia i es suposi en el cabal funcional d'aquelles persones que tenen responsabilitats de direcció i comandament, és relativament nova i ha estat vinculada paral·lelament al desplegament del model de gestió per competències, model que pressuposa que un dels valors que ha d'aportar el comandament al seu equip és el d'establir mecanismes i facilitar la seva adaptació a les necessitats que l'organització i les persones generen davant d'un entorn que està constantment en canvi i planteja nous reptes.

Una competència és el comportament regular i observable d'una persona en el temps, que integra els coneixements, habilitats i actituds necessaris per desenvolupar a la pràctica i amb èxit les responsabilitats i tasques encomanades en un entorn organitzatiu concret.

L'avaluació de les competències professionals és útil per:

- Seleccionar futurs treballadors/es
- Aplicar criteris de reconeixement
- Potenciar el desenvolupament dels perfils professionals
- Facilitar l'adaptació al lloc de treball
- Afavorir la comunicació entre el comandament i l'equip

## Requisits previs

Els processos d'avaluació en les organitzacions no són fàcils per si mateixos. De fet, el concepte d'avaluació, quan està aplicat a les persones, connota tot tipus d'expectatives obscures i aversions. Cal prestar especial atenció a comunicar i deixar clar l'objectiu que té l'avaluació de les competències professionals i diferenciar-ho d'altres tipus d'avaluació referides a la persona com poden ser l'avaluació del rendiment, centrada en l'activitat que desenvolupa la persona, o l'avaluació de l'assoliment, dirigida a valorar el grau de consecució dels objectius. No fer-ho comporta, inevitablement, recels i desconfiances que redunden en un poc o nul aprofitament dels beneficis que pot aportar a l'organització.

Perquè el procés d'avaluació de les competències sigui eficaç i es desenvolupi de manera correcta cal:

1. **Que els objectius, metodologia i eines siguin coneguts i acceptats per part dels treballadors/es.** En aquest sentit és útil la formació prèvia i la participació dels equips en l'elaboració de les eines o en la concreció del procés d'avaluació.
2. **La participació activa per part del treballador/a en el procés de valoració.** L'avaluació de les competències mai no ha de ser plantejada unidireccionalment sinó com un escenari de diàleg i contrast.
3. **Un coneixement detallat del lloc de treball per part de la persona que avalua** per tal que aquest diàleg i contrast sigui viu, dinàmic i productiu. Aquest és un dels determinants de la figura del comandament com a avaluador de les competències de les persones del seu equip.
4. **Una relació de confiança entre el col·laborador/a i el comandament.** Aquest aspecte és fonamental per assegurar l'objectivitat i l'aprofundiment en les forteses i febleses del perfil de competències. La manca d'aquesta confiança en algunes organitzacions ve donada per la dissonància dels rols del comandament ja sigui per disfuncions de l'estil de direcció, més abocats a manar que a dirigir, ja sigui per una cultura organitzativa poc orientada a les persones.
5. **Basar-se en informació objectiva i contrastada.** L'avaluació de les competències professionals ha d'allunyar-se d'apreciacions subjectives i basar-se en evidències, és a dir, en demostracions clares d'accions, fets o circumstàncies concretes, de manera que no pugui donar lloc a dubtes o a interpretacions diferents.
6. **Traduir-lo en objectius, reptes o compromisos valorables.** L'avaluació de les competències no ha de ser una finalitat en si mateixa sinó un canal per al desenvolupament professional personal mitjançant la formulació de compromisos concrets de millora per ser assolits en un període determinat.
7. **Obrir períodes de seguiment i valoració dels compromisos establerts** per tal de corregir desviacions en les accions programades i assegurar la millora competencial programada.

## Competències per a l'avaluació de les competències

L'avaluació de les competències professionals demana, a la vegada, del comandament que estigui en possessió d'un seguit de competències imprescindibles per assegurar l'eficàcia del procés.

Les competències que ha de posar en joc el comandament són:

- **Desenvolupament de persones:** Aquesta competència fa referència a dur a terme actuacions eficaces orientades a desenvolupar les potencialitats i les competències professionals d'una persona o d'un equip. Els comportaments en què es pot basar aquesta competència van des de l'establiment d'escenaris per a l'avaluació i seguiment del

desenvolupament competencial fins a dedicar temps als col·laboradors per donar explicacions detallades de com han de fer les coses, fer demostracions pràctiques, etc.

- **Orientació a resultats:** Programar les actuacions, planificar objectius, assignar recursos i establir mecanismes de seguiment i control de les fites plantejades, són comportaments d'aquesta competència tan necessària per assegurar, en aquest cas, la millora del perfil professional.
- **Comunicació:** És evident que la capacitat per comunicar-se és un dels eixos fonamentals d'aquest procés. Expressar-se i traslladar els missatges correctament, utilitzar un llenguatge que connecti, comprovar la seva comprensió, mantenir una escolta activa i ser capaços de moure emocions, són components que determinen la capacitat comunicativa del comandament i la seva idoneïtat com avaluador de les competències del seu equip.
- **Anàlisi de problemes:** Al llarg de l'entrevista d'avaluació de les competències és habitual que sorgeixin moments on el comandament hagi de demostrar la seva capacitat per detectar i definir problemes, analitzar totes les possibles causes, determinant-ne les més importants, cercar possibles solucions i triar aquelles més idònies en termes d'eficiència i d'eficàcia.
- **Flexibilitat:** És molt important tenir i demostrar capacitat per entendre i apreciar perspectives diferents d'una situació i admetre altres punts de vista. Ser flexible permet centrar l'atenció en els aspectes tractats, contribuint a l'asèpsia de la relació i a desviar-la dels prejudicis o de postures personals.
- **Empatia:** En l'avaluació de les competències, com en tota relació interpersonal, és inestimable la capacitat de posar-se en el lloc de l'altre i de conèixer i comprendre la vivència aliena de la situació tractada. Aquesta competència és bàsica per connectar emocionalment amb el/la col·laborador/a i per establir una relació de confiança.
- **Influència i persuasió:** La capacitat d'utilització de diferents estratègies per fer que una persona o un col·lectiu modifiqui, o reforci, les seves idees, actituds o comportaments, és molt important a l'hora d'implicar a la persona cap al desenvolupament de les seves competències professionals. El comandament ha de persuadir i saber convidar cap a la millora en lloc d'intentar convèncer.

## El procés d'avaluació de les competències professionals

La metodologia que es proposa està basada en els criteris següents:

- **Importància:** L'avaluació de les competències professionals és important per al desplegament de les estratègies corporatives i per al desenvolupament de les persones i, per tant, cal assignar-hi aquells recursos necessaris, com ara el temps.
- **Implicació:** La millora de les competències professionals és el principal objectiu de la seva avaluació, per això cal procurar la màxima implicació per part de la persona en la seva anàlisi i valoració.
- **Compromís:** De l'avaluació de les competències s'ha de concloure: el grau d'alineament del perfil professional per donar suport a l'estratègia corporativa; la coincidència dels comportaments amb els valors i la manera de fer de l'organització; i la capacitat per desenvolupar correctament les funcions i tasques adscrites al lloc de treball. Ha de portar, per tant, a compromisos concrets de millora per part de la persona avaluada i al recolzament actiu per part del comandament.

Per avaluar les competències professionals cal distingir clarament tres fases: preparació, entrevista i tancament. A continuació es realitza una descripció de cada fase a partir de l'objectiu que persegueix i la descripció dels principals comportaments que ha de desenvolupar el comandament:

## 1. Preparació:

L'objectiu d'aquesta fase és disposar d'informació objectiva per analitzar i valorar el grau d'ajust a un perfil competencial per part d'un treballador/a en concret.

Això comporta:

- Comprovar que les pautes i la metodologia d'avaluació de les competències professionals que es pensa en utilitzar és l'establerta per l'organització i està consensuada amb la resta de comandaments.
- Assegurar que e/la treballador/a disposa de tota la informació necessària (objectius de l'entrevista, qüestionari, resultats de l'any anterior, etc.) i del temps suficient (1 setmana - 15 dies) per preparar-se l'entrevista d'avaluació.
- Animar al/a la treballador/a que faci una autoavaluació basada en evidències concretes que demostrin el seu grau d'ajust al perfil de competències necessari per desenvolupar correctament les funcions del seu lloc de treball.
- Realitzar paral·lelament una preavaluació basada també en dades objectives.
- Reflexionar sobre possibles accions de millora a proposar en funció de la coincidència en les valoracions.

## 2. Entrevista:

L'entrevista és el nucli del procés d'avaluació de les competències professionals. El seu objectiu és contrastar el punt de vista de/la treballador/a amb el punt de vista del comandament respecte el grau d'ajust al perfil de competències del seu lloc de treball.

Els passos a seguir en una entrevista d'avaluació de les competències són els següents:

- Assegurar un espai còmode i privat.
- Presentar els objectius de l'avaluació i aclarir la utilitat que se'n farà de les dades.
- Revisar els resultats de l'any anterior i l'assoliment o progrés dels compromisos establerts.
- Animar que el treballador/a exposi els resultats de la seva autoavaluació.
- Aportar el propi punt de vista amb les evidències que el sustenten.
- Concretar uns compromisos de millora respecte a les puntuacions més febles prioritzades.

L'entrevista ha de desenvolupar-se en un to cordial i afable i disposar del temps necessari per realitzar-la, de 60' a 90', aproximadament.

## 3. Tancament:

L'objectiu d'aquesta fase és remarcar les principals conclusions que es desprenen de l'avaluació feta, així com acordar el seguiment i les accions a dur a terme per assolir els compromisos establerts.

Els comportaments a seguir pel comandament en la fase de tancament són:

- Establir uns terminis i, a ser possible, una data pel seguiment dels compromisos.
- Signar conjuntament amb el treballador/a el resultat de l'entrevista.

- Assegurar que el treballador/a disposa dels resultats de l'entrevista.
- Informar a Recursos Humans dels resultats de l'avaluació: valoracions i compromisos de millora.

## **Què fa perillar els processos d'avaluació de les competències professionals**

La novetat i delicadesa del procés d'avaluació de les competències professionals el fa especialment sensible a la influència d'un seguit de factors que poden incidir en el seu correcte desenvolupament. Entre aquests factors cal destacar com a més habituals:

- Criteris de valoració poc clars i incoherències i manca d'acord en la línia de comandaments a l'hora d'avaluar.
- El fet que el comandament no assumeixi el seu paper i la seva responsabilitat en aquest procés. Aquesta actitud porta moltes vegades a infravalorar la importància i la potencialitat de l'avaluació.
- Destinar-hi recursos insuficients, anar amb presses i dedicar-hi poc temps, no assegurar els escenaris, etc.
- La manca d'evidències sòlides que recolzin les valoracions, doncs aboca a la manca de consistència dels resultats, els quals poden ser interpretats com a concessions, imposicions o productes de prejudicis personals.
- La manca de capacitat del comandament per a l'avaluació de competències professionals: poca assertivitat, inflexibilitat, preocupació per a ser infal·lible, indulgència, arrogància, etc.
- La manca de formalització dels compromisos, perquè dificulta el seu seguiment i, fins i tot, la seva consistència com a compromís. La no formalització condueix directament a l'oblit.

## **Per acabar**

Cada cop més es posa de relleu la importància cabdal que té per a l'organització que el comandament assumeixi i es capaci per desenvolupar un paper que, fins ara, podia ser atribuït a altres departaments o a especialistes. Aquest article parteix del pressupost que el veritable especialista és el/la responsable de la unitat organitzativa i, per tant, és qui millor pot contrastar i facilitar els recursos que el seu equip, i les persones que el conformen, requereixen per evolucionar paral·lelament a les exigències de l'entorn. Això en molts casos suposa, de retruc, que l'organització hagi de plantejar alguna cosa més que introduir una eina o un model de treball i que hagi de planificar el canvi des d'una perspectiva de totalitat de la cultura corporativa per tal que nous processos, noves funcions i noves relacions puguin desplegar-se amb èxit.