

Libro Revisiones de desempeño por competencias

Cómo hacer evaluaciones de empleados a la manera de las empresas Fortune 500

Robin Kessler
Career Press, 2008
También disponible en: Inglés

Reseña

Robin Kessler transmite su experiencia en los procesos de evaluación de desempeño de las empresas *Fortune 500* y le enseña cómo hacer un mejor trabajo al evaluar a su personal. Propone focalizarse en cómo los empleados trabajan y en las competencias que usan para llevar a cabo sus tareas. Su estilo es claro y práctico, quizás un poco reiterativo. Cada capítulo concluye con una útil sección de preguntas y respuestas sobre los conceptos principales. *BooksInShort* le ha otorgado una muy buena calificación a Kessler por su información y minuciosidad; sin duda, las metas que fijó de antemano.

Ideas fundamentales

- Las revisiones de desempeño por competencias evalúan el “qué” y el “cómo” de los logros de los empleados.
- Empezar siempre una sesión de evaluación brindando orientación y fijando metas comunes.
- Alentar a sus empleados a celebrar y a llevar un registro de sus logros personales.
- Reservar tiempo suficiente para prepararse y realizar evaluaciones de alta calidad.
- Instruir a los miembros de su equipo a lo largo de todo el año le proporcionará material para hacer una excelente evaluación.
- Considerar la posibilidad de que cada empleado redacte un borrador de evaluación para que usted revise y corrija.
- Enseñarles a sus empleados a escribir acerca de sus logros usando un lenguaje activo y positivo.
- Cuando se prepare para una revisión, considere cuidadosamente la personalidad de cada empleado y cómo usted puede hacer del encuentro una experiencia positiva y energizante.
- Asegurarse de que sus métodos y políticas de evaluación cumplan con toda la legislación pertinente.
- Estar dispuesto a reconocer y llenar los vacíos de sus propias competencias.

Resumen

Aspectos fundamentales de la revisión por competencias

Aunque las organizaciones requieren habilidades diferentes de sus empleados, los ejecutivos de alguna manera saben identificar siempre a los mejores integrantes del personal. El alto desempeño coloca a estos trabajadores a la cabeza de la lista. Sus habilidades individuales, denominadas “competencias,” aportan una base apropiada para la evaluación del empleado. Evaluar a sus empleados de acuerdo con los estándares que éstos utilizan para realizar su trabajo tiene sentido. Aunque algunas organizaciones utilizan otros términos (factores de éxito, atributos, valores, dimensiones), todas se refieren a las competencias susceptibles de medición. Las 10 competencias citadas más frecuentemente son “orientación hacia el logro de resultados, iniciativa, impacto e influencia, orientación de servicio al cliente, entendimiento interpersonal, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, búsqueda de información e integridad.”

“Este libro fue escrito para brindar a los gerentes y supervisores una mejor idea de cómo trabajar con sus empleados para hacer más eficaces las revisiones actuales de desempeño por competencias - y a convertirlas en una experiencia más positiva.”

Las revisiones por competencias evalúan el trabajo real de los empleados a lo largo de un período de tiempo específico, por lo general un año. La evaluación analiza lo que el empleado hizo y cómo lo hizo, utilizando las competencias que usted está midiendo. El objetivo no es encontrar defectos sino identificar oportunidades de mejoramiento que puedan llevar a logros mayores. Las revisiones por competencias se centran en cómo sus empleados trabajan realmente en lugar de medir aspectos más vagos y subjetivos.

“Las revisiones por competencias...tienen el potencial de ayudar a los empleados a concentrarse en lograr sus metas de una forma que se ajuste a los valores de su organización.”

Las evaluaciones por competencias comienzan al inicio del período de evaluación, cuando usted fija las metas con sus empleados. Ayude a sus empleados a fijar grandes metas, a comprender lo que les demandará lograrlas y conecte a las competencias evaluadas con las metas.

Sentar las bases de las evaluaciones por competencias

Todos deben comprender las reglas del juego para poder jugar. Instruya a sus empleados para el éxito. No les dé en ningún momento la sensación de que usted trata de hacerles pisar el palito. Si simplemente les anuncia que va a medir una lista prefijada de competencias, sus empleados se resistirán a este nuevo enfoque de

evaluación. Con cierta justificación, verán como estos cambios como una modificación de las reglas a mitad del juego. Para evitar esta reacción, comience el proceso instruyéndolos cuidadosamente y fijando metas mutuas. Apóyelos al principio para demostrarles que lo seguirá haciendo a lo largo del año.

“Al ayudar a sus empleados a comprender lo que pueden hacer ahora para mejorar la forma en que serán evaluados más tarde, usted estará haciendo su parte para mejorar los resultados de cada empleado, la moral de su equipo y la comunicación dentro de su grupo.”

Enséñeles a los integrantes del personal cómo sus metas se conectan con las competencias relevantes que usted va a medir. Si puede, bríndeles los recursos que necesitan para lograr sus objetivos. Aliéntelos a llevar un registro de sus logros y a comunicárselos a otras personas. Cuando se enfrente a alguna dificultad en el trabajo de alguien, concéntrese en su desempeño. Evite la crítica personal. Para realizar una sesión de evaluación, organice un encuentro planificado que tenga un propósito definido. No actúe de manera improvisada. Tome notas breves y busque el aporte oral y escrito del empleado.

Mejor instrucción, mejor evaluación

La instrucción eficaz a lo largo del año puede ayudar a sus empleados a alcanzar las metas que fijaron juntos. Ayúdelos a redactar declaraciones completas, claras y concisas sobre sus logros. Cuando revise sus logros, formule preguntas. A medida que le describen cada incidente y sus resultados, pídale que le cuenten más. Esto lo ayuda a analizar más en profundidad. Concéntrese en cómo las acciones de los empleados beneficiaron al departamento y a la empresa. Durante el año, pida que le entreguen informes sobre los logros que van alcanzando. Reconozca el progreso sostenido alcanzado por cada persona en sus esfuerzos por dominar las competencias que usted está midiendo. Brinde recompensas reforzadoras. Busque formas de fortalecer sus competencias.

El pensamiento reciente y una mejor instrucción

Si usted es un ejecutivo de recursos humanos, probablemente ya esté familiarizado con las herramientas profesionales que ayudan a lograr empatía con los diferentes tipos de personalidad, como los sistemas de Myers-Briggs, DISC y True Colors. Sin embargo, esta misma familiaridad puede tornar esos sistemas en cegadores en lugar de reveladores. Pruebe nuevos enfoques, como los rasgos generacionales. La fuerza laboral ahora se clasifica en cuatro amplias categorías: los veteranos nacidos antes de 1946, los Baby-boomers (nacidos entre 1946 y 1964), la Generación X (1965-1977) y la Generación Y (1978-1990). Aunque estas generaciones tienen otros nombres y sub-grupos, perciben al mundo de una manera particular porque se criaron bajo condiciones y premisas diferentes. Adapte su estilo de gestión, el modo de comunicación y la retroalimentación a cada grupo. Éstos encaran su trabajo de manera diferente, con distintos valores centrales. Los veteranos valoran el respeto a la autoridad. Los boomers priorizan el optimismo y la participación. La Generación X pone el énfasis en la informalidad, el escepticismo y la diversión. La Generación Y es confiada y sociable, y busca vivir experiencias extremas. Dirigir una fuerza laboral compuesta por una mezcla de generaciones es un desafío, pero ésta es la realidad de la mayoría de los grupos de trabajo hoy en día.

Enséñeles a los empleados a escribir sobre sus logros

Aliente a los integrantes de su personal a llevar un registro escrito de sus logros a medida que éstos se producen, de modo de tener los detalles frescos en la memoria al momento de escribirlos. Se darán cuenta que es más fácil capturar el entusiasmo inicial cuando se informa acerca de acontecimientos recientes. Si algo desagradable ocurre cerca del momento de la evaluación, esto puede opacar su ánimo y cambiar el tono de los informes. Aliéntelos a atribuirse todo el mérito posible y a ser a la vez honestos sobre sus logros. Cuando les lea sus informes, ayúdelos a concentrarse en escribir acerca de cómo han demostrado las competencias medidas. Estos relatos concisos deberían informar sobre las acciones que tomaron, los resultados que produjeron y los beneficios que generaron y quiénes los recibieron.

Cómo escribir evaluaciones por competencias

Muchas organizaciones les piden a los empleados que hagan un borrador de sus propias evaluaciones. La tarea del gerente es revisar el borrador que escribió cada persona, modificarlo según sea necesario y rever la versión final junto con el empleado. Indague más profundamente el material suministrado por el empleado y úselo para crear una revisión justa, imparcial y focalizada hacia el futuro. Usted desea ayudar a su gente a que comprenda cómo mejorar, dónde, qué alcanzar en el próximo año y cómo lograr más. Debe ser justo, desde luego; pero trate de enunciar logros que sirvan para demostrar las competencias a través del desempeño. El lenguaje de la revisión debe ser positivo, constructivo y claro. Su meta es fortalecer a cada empleado, de modo que no use nunca una revisión para reprender a alguien.

Fijar metas mejores permite desarrollar empleados mejores

Las metas de desempeño deben ser específicas, susceptibles de medirse, alcanzables, realistas y oportunas. Estos parámetros le ayudarán a sus empleados a fijar objetivos efectivos y alcanzables. Para darle a su equipo la oportunidad de demostrar un desempeño excepcional, considere incluir metas más exigentes. Cuando usted fija metas que requieren usar las competencias en las que usted insiste todos los días, ayuda al reclutador de personal a desarrollar una mayor capacidad y confianza. Trabaje junto a los integrantes de su equipo para clasificar las competencias asociadas al trabajo de su unidad. Reserve tiempo suficiente para hacer esto bien. Una vez que su equipo se adueña de las metas, la probabilidad de alcanzarlas se incrementa sobremanera.

Prepararse para analizar las revisiones por competencias

Probablemente usted haya pasado por muchas revisiones, pruebas y evaluaciones a lo largo de su carrera. ¿Alguna de ellas le resultó una mala experiencia? Si así fue, seguramente hayan estado cargadas de muchos elementos negativos, como insultos y críticas. ¿Su jefe habló mucho y no lo dejó hablar? ¿El encuentro fue interrumpido o concluido de forma prematura? ¿Estuvo mal documentado? ¿Se fue del encuentro lleno de energía y de ideas exitosas para el año siguiente? ¿No? Claro, seguro que no.

“La pregunta clave que debe hacerse constantemente es: ¿Qué podría ayudar a cada empleado a desempeñarse al máximo nivel?”

Cuando se prepare para llevar a cabo evaluaciones productivas, piense en la personalidad de cada persona y en cómo ésta probablemente incida en la charla. Decida cómo encarar el tema del nivel de competencia actual de cada empleado positivamente, teniendo en cuenta el lugar en donde el empleado debería estar para alcanzar

las metas prefijadas. Mantenga un diálogo optimista y constructivo. Use tanta información cuantificada como sea posible. Asegúrese muy bien de que toda crítica sea precisa, específica y acorde con el contexto. Pídale consejos al empleado para mejorar y lograr el éxito del equipo. Luego escuche; escuche mucho más de lo que hable.

“Sus empleados, sin importar cuán difíciles sean, esperan ser reconocidos por sus logros.”

Abra la sesión remarcando su propósito y los beneficios que usted espera de la evaluación. Sea claro respecto del proceso de evaluación. Repase las competencias que va a analizar. Llegue a un acuerdo sobre cada objetivo y las competencias asociadas. Explique cómo va a medir el progreso y los logros. Resuma los temas analizados. Muestre apoyo, confianza y entusiasmo para el año entrante.

Cuestiones legales

Ninguna otra actividad corporativa está tan rodeada de regulaciones y cuestiones legales como la contratación de empleados. Conozca y cumpla las políticas de la empresa. Si dirige una empresa pequeña, busque asesoramiento legal de un abogado que tenga experiencia en derecho laboral. Asegúrese de que todas sus prácticas de contratación, evaluación, promoción y desvinculación laboral estén dentro del marco legal de su industria y su jurisdicción. Cumpla siempre de manera uniforme e imparcial con las prácticas establecidas. Mantenga una excelente documentación. Si usted es positivo y constructivo con sus empleados, disminuirá la probabilidad de herir sentimientos o causar la sensación de un trato injusto que podría hacer estallar una disputa legal costosa. Sea astuto y cuidadoso.

Cómo lidiar con todo el espectro de personalidades

Como gerente, usted necesita contar con excelentes habilidades interpersonales. Nunca se conforme con sus competencias actuales, trate siempre de pulirlas. Tenga cuidado con cualquier inclinación natural que posea y que pueda derivar en una tendenciosidad no deseada y que disminuya así la calidad de sus evaluaciones. No juzgue a las personas sobre la base de sus estilos o relaciones personales. Guarde notas minuciosas a lo largo del año para poder darle a los eventos recientes el mismo peso evaluativo que le dio a eventos anteriores. Trabaje siempre para poder apreciar las diferencias culturales, raciales, étnicas, religiosas y otras. Centrarse en el trabajo que realiza una persona, y en cómo y cuáles son las competencias que utiliza, ayuda a evitar muchos de estos prejuicios.

“El buen criterio es el resultado de la experiencia – y la experiencia se adquiere cuando nos equivocamos y no usamos un buen criterio.” [– Walter Writson]

Las personas difíciles pueden presentar un gran desafío, en especial si usted maneja un gran caudal de responsabilidad. Vaya más allá de sus posturas defensivas buscando oportunidades para apoyarlas y reconocer sus cualidades positivas. Ayude a que las personas difíciles se adapten mostrándoles aprecio por ellas y su trabajo. Cuando surjan conflictos, céntrese en el trabajo en lugar de en las personas. Aliente a los integrantes de su equipo a expresar su desacuerdo constructivamente y a lidiar con los temas ni bien surgen en lugar de dejarlos pudrirse. Logre que su equipo se concentre en sus metas comunes. Cultive un sentido de unidad.

Cómo manejar la carrera en función de las competencias

El futuro cambiará de formas impredecibles que pueden afectar su carrera profesional. No obstante, usted puede ejercer ciertas habilidades basadas en competencias que lo prepararán para adaptarse mejor. Mantenga el foco en el trabajo basado en competencias y lleve un registro de sus logros. Mantenga su currículum actualizado. Así como usted les enseña a sus empleados a ser partidarios de ellos mismos, conviértase en su propio partidario ante su jefe y en cualquier entrevista laboral que tenga en el futuro. Esté dispuesto a llenar sus baches de competencias de la misma forma que le recomienda a su personal pulir sus habilidades. Por último, tenga en cuenta que así como su lista de competencias relativas irá cambiando con el tiempo, usted deberá estar dispuesto a acompañar esos cambios. A la par que lo vaya haciendo estará construyendo una carrera profesional exitosa en base a competencias.

Sobre el autor

Robin Kessler es presidente de una empresa de consultoría en recursos humanos y carreras profesionales de Houston. Con un bagaje de 20 años de experiencia en la enseñanza, consultoría e instrucción, Robin ayuda a las organizaciones a mejorar sus esfuerzos de contratación y desarrollo de empleados.
