



MANUAL DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y FORMULACIÓN DE METAS

Contenido

Presentación	3
Evaluación por competencias.....	4
Generalidades respecto a la gestión por competencias.....	4
Evaluación de desempeño por resultados	8
¿Cómo observar competencias?	10
Formulación de metas	12
Consideraciones finales.....	20

Presentación.

Las evaluaciones de desempeño son herramientas destinadas a revisar y redirigir los resultados organizacionales, un medio para crear compromiso en los colaboradores; con este mismo fin el Organismo Operador Municipal del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Loreto adopta la evaluación de desempeño basada en competencias la cual implementa una metodología objetiva en los aportes de las personas y grupos de trabajo.

El presente manual es una guía de aplicación profesional en la observación, evaluación de competencias y el diseño de metas con características específicas que estimulen una consecución y cumplimiento de los objetivos del grupo y un aporte al crecimiento personal.

Evaluación desempeño por competencias y resultados.

Evaluación por competencias

Generalidades respecto a la gestión por competencias

El término de competencias fue expuesto por el psicólogo David MacClelland y dado a conocer en su artículo (1973) titulado “Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia” en donde expuso diversos estudios que demostraban que los conocimientos e inteligencia en realidad no predicen el desempeño laboral, por lo que propuso evaluar las competencias.

¿Qué son las competencias?

Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Para resumirlo, la siguiente figura muestra como una competencia es una **convergencia de varios factores** que se unen para brindar un desempeño determinado en un individuo:



¿Qué tiene diferente la gestión por competencias a los métodos tradicionales?

Es usual exponer la analogía del iceberg para entender la gestión por competencias, ésta explica que mientras algunos elementos son fácilmente identificables y cuantificables en la superficie del iceberg, otros son más difíciles de detectar, aunque en la mayoría de los casos éstos, son los más significativos.



En la cima del iceberg y fuera del mar donde es visible para cualquiera, esta parte del iceberg representa los conocimientos, las destrezas, la inteligencia; los métodos tradicionales han solido evaluar el desempeño y seleccionar al personal por estas características. Continuando con el Iceberg y dentro del fondo del mar en la parte profunda del iceberg que no es visible desde la superficie están aquellos rasgos, motivos, roles que producen y predicen resultados superiores sostenidos en el tiempo, mismos que dirigen y controlan la conducta superficial observable que se encuentra en la parte visible del iceberg.

El diseño de las evaluaciones por competencias está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la compañía considere importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos y fáciles de administrar.

Presente propuesta basada en el Manual de competencias.

Para la presente propuesta de Evaluación de desempeño se ha tomado como base el trabajo previo de las competencias (genéricas) para las 3 categorías o perfiles siguientes:

- 1- Gerentes, Sub-gerentes, directores y líderes.
- 2- Personal profesional
- 3- Supervisores técnicos y operativos
- 4- Gestores de servicio técnicos, especializados y operarios.



Las competencias definidas para las 4 categorías de evaluación son:

- Competencias genéricas
- Competencias gerenciales o jefaturas
- Competencias profesionales
- Competencias operativas

Cada competencia a evaluar en los puestos de trabajo se definirá a partir de niveles, desde los cuales se determinará el desarrollo de la misma y también la frecuencia con que esta competencia es observada, la combinación de ambos factores generará el resultado final de la evaluación.

Según nivel del manual de competencias

¿Se hace siempre o de vez en cuando o incluso casi nunca?

12	Competencia	Nivel de competencia					Ponderación por Frecuencia			
		Nivel 5 100%	Nivel 4 75%	Nivel 3 50%	Nivel 2 25%	Nivel 1 12%	Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
13	Competencias Genéricas									
14	Motivación por el logro	x					x			
15	Autoconfianza		x				x			
16	Orientación Servicio al cliente	x							x	
17	Construcción de Relaciones sociales	x					x			
18	Creatividad e innovación		x				x			
19	Trabajo en equipo	x						x		
20	Disponibilidad		x				x			
21	Comunicación interpersonal	x					x			
22	Compromiso	x					x			
23	Ética		x				x			

Evaluación de desempeño por resultados (Para puestos de jefaturas y profesionales)

La evaluación por resultados se orienta al futuro en pro de que los colaboradores desarrollen su potencial, se crea un compromiso de actuación, objetivos a conseguir y rendimientos de cuentas.

Cabe mencionar que para la aplicación de esta evaluación se han de haber establecido previamente los objetivos a evaluar, sólo así podrá tener un porcentaje valor dentro de la propuesta de integración de Evaluación de competencias con la evaluación de resultados.

Objetivo : Capacitación y formación						
Porcentaje	Nº	Alcance	Fecha Inicio	Fecha Final	Indicador	
0%	2	75%	03/01/2010	16/12/2010	Plan Ejecutado anual	30%
0%	1	100%	03/01/2010	16/12/2010	Cursos impartidos/ cursos evaluados	10%
0%	3	50%	01/03/2010	31/03/2010	Programa de Becas ajustado a los objetivos empresariales y a la naturaleza del negocio.	5%
0%	1	100%	05/10/2010	12/12/2010	Plan de Mejora diseñados	30%
0%	1	100%	01/07/2010	05/12/2010	Monitorear semestralmente el nivel de ejecución de los planes de mejora definidos.	10%
Responsable						85%

Porcentaje final de la evaluación por resultados

Resultado final

Obtenido de la
Evaluación por competencias

76%

Obtenido de la
Evaluación por Resultados

85%

Resultado Final

81%

Ponderación entre Evaluación de desempeño por competencias y Evaluación de desempeño por resultados.

Clases de puestos	Valoración de Competencias	Valoración de ejecución de planes de trabajo
Gerentes, Sub-gerentes, directores y líderes.	40%	60%
Personal profesional	50%	50%
Supervisores, técnicos y operativos	70%	30%*
Gestores de servicio técnicos especializados y operarios.	100%	

¿Cómo observar competencias?

Como se mencionaba al principio la gestión por competencias hace énfasis no sólo en el conocimiento de las personas, por ejemplo una persona podría tener bastante conocimiento de cómo resolver un problema, hablar de él.



La gestión por competencias pone atención también a las actitudes y comportamientos de las personas, así más allá del conocimiento que una persona posea, podría actuar o no en relación a ese conocimiento.



En resumen la gestión por competencias no se basa sólo en si la persona **sabe** cómo hacer, sino también en si **puede** hacerlo y si **quiere** hacerlo.

Por lo que una concepción al momento de evaluar como “me parece que sí trabaja en equipo” no es suficiente, ya que hace referencia al conocimiento y percepción que se tiene de la persona, la evaluación debe estar basada en: las conductas observables, y estas conductas observadas deben hacer mención a: **cuándo sucedió y cómo fue su comportamiento.**

Pasos para analizar las conductas observables

1. Basarse en un hecho real del pasado dentro del periodo evaluado.
2. Relacionar la conducta observada con las competencias (a cuál pertenece).
3. Relacionar la conducta con el grado de la competencia.

Concluyendo, para observar competencias hay que poner atención a las conductas manifiestas y en segundo lugar se deben identificar según el nivel de presencia de las competencias, estos niveles de competencias también se encuentran en el formato de evaluación que acceden electrónicamente los líderes.

Formulación de metas

Alcance de aprender a formular metas que motiven.

Las metas enfocan las acciones indispensables en la consecución de objetivos, definen un rumbo en sintonía con las estrategias que le permiten a la empresa ser competente, en términos generales **definen el éxito**.

Tanto a nivel personal como laboral las metas brindan una visualización y nos guiarán hacia las acciones y comportamientos necesarios para lograr nuestros objetivos, sin esta visualización es más probable divagar o entretenernos en acciones que no nos llevan a nuestros propios objetivos, por medio de un establecimiento adecuado de metas llegaremos más rápido a nuestros objetivos trabajando en los aspectos indispensables para el logro.

En general las metas guían la dirección del cambio, tanto cuando no se tienen los resultados deseados como cuando se quieren resultados sobresalientes

Formulación de metas que motiven

Las metas son acciones y actitudes que los líderes y la empresa proponen para el alcance de los objetivos grupales y organizacionales, mediante el establecimiento de metas que permiten enfocar el desempeño en lo realmente esencial.

Las metas deben ser traducidas en acciones por realizar, habilidades por adquirir, necesidades de capacitación, logros cuantificables, entre otros que el personal entienda y comparta; sin embargo, aquí es donde radica el mayor error en su formulación, metas generalizadas o abstractas.

Los siguientes son **ejemplo de errores** al formular metas:

“Tiene que mejorar su rendimiento”

“Ser más colaborador con el grupo”

“Mejorar su puntualidad”

En primer lugar la meta “tiene que mejorar su rendimiento” puede tener varias interpretaciones, mientras el líder esperaría un aumento de más del 25% en los resultados, el colaborador podría interpretar producir unas cuantas piezas más. Además de este factor existen más motivos por los que una meta “tiene que mejorar su rendimiento” no será motivadora.

A continuación se expone la guía básica de 5 aspectos indispensables en la formulación de metas con la cual el líder podrá establecer metas que beneficien el rendimiento de su grupo de trabajo.



1	Realistas	Mejorar su rendimiento	Producir 5 piezas más
2	Precisas	Mejorar su rendimiento	5 piezas más en el proyecto "A" sin aumentar los costos
3	Periódicas	Mejorar su rendimiento	5 piezas más en el proyecto "A" sin aumentar los costos en los siguientes 3 meses.
4	Medibles	Mejorar su rendimiento	5 piezas más en el proyecto "A" sin aumentar los costos en los siguientes 3 meses. (Cada mes se obtendrá un reporte del avance)
5	Coherentes	Mejorar su rendimiento	5 piezas más en el proyecto "A" sin aumentar los costos en los siguientes 3 meses manteniendo los estándares de calidad. (Cada mes se obtendrá un reporte del avance)

Cuando la formación de cualquier meta se hace bajo el formato de las 5 características se consiguen metas claras para todos, los colaboradores comprenden qué se espera exactamente de él, quedan con un propósito y una tarea por alcanzar.

Cada característica es fundamental, a continuación se hace una corta explicación:

1. **Realistas:** Aunque la urgencia o la necesidad de grandes logros debería estar implícito en las metas, sobrepasar el límite de lo que es realmente posible y de lo que las personas perciban como posible, puede contrarrestar los resultados deseados, por lo que adaptarse a los recursos disponibles (tiempo, herramientas, personal, etc) es fundamental para que la meta tenga la capacidad de interesar al colaborador al creerla posible de alcanzar.

2. **Precisa:** una generalización de la acción podría llevar a una interpretación de conveniencia por parte de quien la ejecuta o terminar en acciones que no eran las esperadas, así que los detalles deben quedar escritos para la clarificación de las acciones o comportamientos deseados.
3. **Periódica:** El establecer una fecha de comienzo y fechas finales impide la postergación sin motivo de las acciones y conforma un acuerdo de las expectativas temporales.
4. **Medibles:** Lo que no se mide no se controla de la mejor manera, se hace necesario observar y cuantificar lo que se logra, para concientizar en “donde” nos encontramos y poder definir eficazmente hacia dónde ir, con ello también se definen urgencias y prioridades hasta reconocimientos por los logros.
5. **Coherentes:** Si una meta individual rompe con los valores y misión de la compañía en general podría retrasar y restar avance de la organización, las metas a todo nivel de la organización deben llevar la misma línea que cumplan con la estrategia empresarial, para generar aporte en lo necesario y que la fuerza laboral este unificada.

A continuación se presenta el formato en blanco para copia y que puede utilizarse en la formulación de sus metas en la práctica, incluye el ejemplo comparativo de un “error” y la forma adecuada:

FORMATO

1	Realistas: Que se puedan alcanzar con los recursos disponibles.	
2	Precisas: Debidamente explicados.	
3	Periódicas: Fecha en la que se deben alcanzar.	
4	Medibles: Señalar unidades de medida – Retroalimentación.	
5	Coherentes: Vinculadas con los objetivos.	

X



Mejorar su rendimiento	5 piezas más en el proyecto "A" sin aumentar los costos en los siguientes 3 meses manteniendo los estándares de calidad. (Cada mes se obtendrá un reporte del avance)
-------------------------------	---

Priorizar metas

¿Qué hacer si existen diversas cosas que debemos lograr? Y deben hacerse todas.

En primer lugar admitir que no lo podemos cubrir todo y que no lo podemos hacer todo nosotros, de ahí que debamos: priorizar.

A continuación se propone el método de Steven Covey para la priorización de metas que ha mostrado ser sencillo y efectivo.

	Muy urgente	Poco urgente
Muy importante	!Aquí es donde debes estar actuando!	No es necesario hacerlo ya, pero es segunda prioridad
Poco importante	No es necesario que lo hagas tú, lo puedes delegar.	Última prioridad.

Ejemplo práctico:

El líder dispone de las siguientes metas por lograr en un período determinado:

- Elaborar el proyecto A.
- Capacitar al personal sobre el proyecto A.
- Reorganizar los archivos antiguos.
- Enviar reportes productivos de este mes.
- Conseguir la autorización para el proyecto A.

5 acciones que debe ejecutar el líder sin objeción en un tiempo determinado. “filtrar” estas acciones por la matriz del establecimiento de prioridades dará un esclarecimiento en las acciones que deben ejecutarse de primero y aquellas que le seguirán, permitiendo igualmente enfocarse en lo esencialmente importante para la consecución de un buen desempeño propio como grupal.

Cabe con cada meta o acción, comenzar a preguntarse ... ¿Es muy importante y muy urgente?

Para el caso del ejemplo **-Reorganizar los archivos antiguos**, no se muestra tan urgente como **-Capacitar al personal sobre el proyecto A**; sin embargo, Capacitar al personal es menos urgente que **-Conseguir la autorización para el proyecto A**, ya que sin esa autorización no tendría lugar ni la capacitación ni la elaboración del proyecto A.

Por lo tanto en el ejemplo expuesto la priorización después de hacerse las preguntas podría ser:

	Muy urgente	Poco urgente
Muy importante	-Conseguir la autorización para el proyecto A.	-Capacitar al personal sobre el proyecto A. -Elaborar el proyecto A.
Poco importante	-Enviar reportes productivos de este mes.	-Reorganizar los archivos antiguos.

En la siguiente hoja se presenta el formato en blanco para fotocopia y que pueda ser utilizado en el establecimiento de prioridades de tus metas:

FORMATO

	Muy urgente	Poco urgente
Muy importante		
Poco importante		

Ejemplo de priorización de las siguientes metas:

- Elaborar el proyecto A.
- Capacitar al personal sobre el proyecto A.
- Reorganizar los archivos antiguos.
- Enviar reportes productivos de este mes.
- Conseguir la autorización para el proyecto A.

Para el caso del ejemplo **-Reorganizar los archivos antiguos**, no se muestra tan urgente como **-Capacitar al personal sobre el proyecto A**; sin embargo, Capacitar al personal es menos urgente que **-Conseguir la autorización para el proyecto A**, ya que sin esa autorización no tendría lugar ni la capacitación ni la elaboración del proyecto A.

Consideraciones finales

Cabe recordar que el cumplimiento de metas que se establecen son parte porcentual del total de la evaluación del desempeño, por lo que el líder debe observar y hacer ver la importancia también de las competencias como parte del desempeño del colaborador.

Para aumentar la efectividad de la evaluación en general (competencias y resultados) el líder se puede ayudar registrando durante el año los comportamientos observados y el nivel de alcance de las metas, con ello disminuirá los errores de evaluación por considerar solamente lo que recuerda o los hechos recientes.

La evaluación del desempeño forma parte de un sistema alineado con las opciones de reconocimiento, necesidades de capacitación, planes de desarrollo, etc por lo que la realidad en su aplicación está en relación directa con los resultados del líder y progreso del equipo de trabajo.