

Pareciera que la evolución de los sistemas de evaluación del desempeño en Centroamérica ha caminado a un paso más lento de lo que nos hubiésemos imaginado hace un par de años. En ese entonces, iniciaba el auge del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard por su nombre en inglés, y de nuevo las organizaciones retomaban el interés en definir objetivos, indicadores y metas, buscando “bajar” la estrategia a todos los niveles de la empresa. Desde finales de la década de los 90, cuando comienza a difundirse la metodología del CMI, hasta hace aproximadamente un año, en Centroamérica el CMI fue más un tema académico que práctico. Como toda nueva metodología, en su momento se montaron seminarios y sonó por un tiempo, pero no se alcanzó una difusión práctica. En otras palabras, las empresas siguieron aplicando sus métodos tradicionales de planificación estratégica y operativa, perpetuando el divorcio existente entre la evaluación del desempeño y el éxito empresarial.

La evaluación del desempeño en los últimos años, para aquellas empresas que la practican, ha seguido siendo en muchos casos entendida como algo que hacen “por allá” en el departamento de recursos humanos y sigue incluyendo apreciaciones subjetivas del “como” se trabaja y del esfuerzo y cualidades de las personas. Si bien, debemos reconocer que en bastantes casos se ha intentado incorporar elementos de resultado, estos no se llevan a la práctica de manera efectiva, cayendo muchas veces en medir los resultados de forma subjetiva, o peor aun, entender que las actividades plasmadas en la descripción del puesto son los resultados que deberíamos esperar del empleado.

Desde hace aproximadamente un año, hemos comenzado a ver luz al final del túnel. Hemos notado un incremento muy significativo en el número de empresas que están pasando de lo académico a lo práctico en el tema del CMI, ocho años después de la publicación del libro de Norton y Kaplan (autores de la metodología), pero bien, más vale tarde que nunca. Esto arroja esperanzas a que por fin las

organizaciones comenzarán a entender el término “evaluación del desempeño” como sinónimo de logro de sus objetivos estratégicos, y por ende, del acercamiento a su visión de futuro.

Si bien, el futuro de la evaluación del desempeño es más alentador ahora que hace unos años, todavía existe una fuerte resistencia a excluir aspectos cualitativos en las evaluaciones, o bien, aspectos rutinarios que no reflejan un avance, un logro, una mejoría, es decir, un aporte verdadero a la organización. En muchos casos, esta resistencia se

debe a que no se ha logrado dar el paso hacia un entendimiento pleno de la diferencia existente entre los términos *desempeño* y *desarrollo* del capital humano, los cuales, al igual que el agua y el aceite, se pueden juntar, pero no se pueden mezclar.

La problemática en el fondo es muy simple, o al menos así la vemos nosotros: el desempeño es el reflejo de lo que el desarrollo ha logrado. Es decir, nosotros debemos desarrollar al capital humano para que alcance los resultados que contribuyan a la consecución de los

objetivos estratégicos de la organización. Por ende, las habilidades, actitudes, conocimientos, comportamientos, etc., son materia de desarrollo de capital humano, mientras que el CMI es materia de desempeño.

Un ejemplo muy ilustrativo de la diferencia entre estos dos conceptos, surge de una conferencia que tuve la oportunidad de impartir en Nicaragua. Luego de haber expuesto las ideas incluidas en el presente artículo, uno de los participantes a la exposición me decía estar en desacuerdo con aislar aspectos relacionados al comportamiento de los empleados en la evaluación del desempeño. El participante era el responsable de la gestión de recursos humanos en una empresa de servicios de salud. Esta persona me hacía ver que a su organización no le interesaba únicamente que los médicos atendieran de forma rápida y efectiva a los pacientes (entiéndase resultados), pues de nada servía que al paciente le curasen, cuando a lo largo de la consulta el mé-



dico se comportaba de manera indiferente, apático o, peor aun, de forma grosera. Por lo tanto, esta persona sostenía que era necesario evaluar el desempeño de los médicos también en función de su comportamiento y trato al paciente.

La inquietud que presentaba el participante probablemente resume una de las principales causas por las cuales no logramos dar el salto para separar desempeño y desarrollo. Si analizamos detenidamente el caso planteado, lo que falla en el análisis es la relación causal entre comportamiento y resultado. En otras palabras, el trato que el médico dé a sus pacientes tenemos que expresarlo en términos de resultado: *índice de satisfacción de los clientes*. Lo que debemos evaluar no es el comportamiento en sí, sino el resultado que éste genera. Si pasamos una encuesta de satisfacción a los clientes de esta empresa de servicios de salud, bastará incluir unas cuantas preguntas respecto al trato que el cliente recibió y su satisfacción con dicho trato. Al incorporar este tema al índice de satisfacción y exigir al médico un nivel determinado para este indicador, estaremos evaluando su desempeño, no su comportamiento. Ahora bien, si este indicador cae por debajo del nivel requerido, tenemos que desarrollar las competencias del médico, buscando modificar los comportamientos que permitan mejorar el indicador. Claro está que con frecuencia nos enfrentaremos ante competencias muy difíciles de desarrollar y probablemente tengamos que recurrir al reemplazo de empleados a manera de mejorar el indicador, pero esto es tema para otra discusión.

Luego del intercambio anterior con el participante de la conferencia, éste sugirió entonces darle más peso a los resultados y menos peso a los comportamientos en la evaluación del desempeño, lo cual fue secundado por varios de los otros asistentes. Esta es la respuesta de muchos profesionales de recursos humanos para tratar de seguir mezclando el agua con el aceite. El problema con esta posición,

es que al final tendremos una “calificación” de desempeño del empleado que incluye en alguna medida sus comportamientos, y aun cuando lo tratemos de negar, tarde o temprano esta calificación terminará siendo base para decisiones salariales o de bonificación económica. En dicho punto la situación se complica, pues estamos pagando por “*lo que hace*” la persona y no por “*lo que logra*”. Los asistentes insistían en que mi posición no era del todo acertada, pues el porcentaje relativo de la evaluación de comportamientos era bajo (digamos para fines ilustrativos un 10% del total de la evaluación) y entonces el impacto en la calificación total no era significativo. A esto respondí simplemente: “¿Y entonces para qué incluirlo?”.

Lo que queda claro en la anécdota anterior, es que existe aun una fuerte resistencia a aceptar como desempeño únicamente los resultados, y específicamente, los que se definen mediante una metodología como el CMI. Lo que no debe confundirnos es que el presente planteamiento no implica que debemos dejar de evaluar las competencias y los comportamientos. Esto debe medirse constantemente y debe tratar de desarrollarse, pero por separado, sin imprimirle a esta evaluación de competencias una connotación de desempeño, sino más bien de *retroalimentación*, para que los empleados busquen un auto-desarrollo sostenido que les permita alcanzar los resultados y mostrar un buen desempeño.

A fin de cuentas, lo importante es reconocer que necesitamos el aceite (desarrollo) para poder conseguir el agua (resultados), pero no los metamos en el mismo recipiente y tratemos de mezclarlos.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com