

Aun y cuando se trata de un tema que ya he expuesto en más de una ocasión a través de nuestro boletín mensual, con el tiempo, y gracias a las experiencias vividas en diversas organizaciones, conferencias y conversaciones con gestores de capital humano, siempre se identifican nuevos matices y particularidades al respecto.

Recientemente tuve la oportunidad de dictar una conferencia en el congreso de recursos humanos Congente en San José, Costa Rica (www.congente.org) la cual precisamente versó sobre la Gestión Integral del Desempeño.

El enfoque presentado en la conferencia constituye la mecánica que considero más viable para una implementación exitosa, respetando siempre la premisa fundamental que *desempeño* es sinónimo de *resultados y logros*, y nunca debe interpretarse como ejecución o forma de trabajar, un error típico en nuestro medio. A los asistentes del congreso, lo primero que les dije fue: "En esta conferencia, la única palabra que no escucharán es *competencias*", luego de lo cual no se hicieron esperar gestos de intriga en varios de los participantes. Esto es comprensible, pues durante muchos años le hemos llamado evaluación de desempeño a lo que realmente es *evaluación de competencias*, e inclusive en algunos casos, a una mezcla entre evaluación de competencias, cumplimiento de normativa y resultados.

Gestión Integral del Desempeño, tal como la defino, es el *proceso mediante el cual una organización define los resultados de mejora que deben alcanzarse en todos los aspectos de su operación, tanto a nivel de equipos de trabajo como a nivel de empleados individuales, mide y actúa permanentemente sobre los avances en dichos resultados y evalúa los logros alcanzados con fines de mérito y reconocimiento grupal e individual.*

La definición anterior deja claro que existen dos caminos que deben recorrerse para contar con una Gestión Integral del Desempeño: El Equipo y La Persona. En este sentido, el modelo que promulgamos trata de manera particular cada caso.

El Desempeño a Nivel de Equipos de Trabajo

El primer punto que se debe resolver es el desempeño a nivel de equipos de trabajo. Para ello, es necesario establecer un programa formal de definición de indicadores claves de desempeño (KPIs) que nacen de la parte más

alta de la organización y que se desglosan gradualmente en todos y cada uno de los equipos de trabajo existente en la organización. Para ello, es recomendable implementar una mecánica como la que promueve el modelo SPM (Strategic Performance Management), dado que ello facilita el traducir la misión y visión de la organización en resultados tangibles y claros a todos los equipos de trabajo y en términos del alcance que cada equipo tiene dentro del orden organizacional.



En fin, desde el punto de vista de la Gestión Integral del Desempeño, el desempeño a nivel del equipo de trabajo tiene que basarse en la existencia de un *Cuadro de Desempeño Funcional (CDF)*, el cual define claramente los objetivos, indicadores y metas que se esperan de dicho equipo de trabajo, y el cual está elaborado en función de los objetivos e indicadores que se han establecido en el CDF superior inmediato.

El Desempeño a Nivel Individual

El desempeño a nivel individual suele ser un poco más complicado, no por ser difícil de implementar, sino porque requiere de más trabajo, si deseamos hacerlo bien. Primeramente aclaro que desempeño a nivel individual se refiere al desempeño de aquellas personas que no tienen la responsabilidad de liderar un equipo de trabajo, dado que el desempeño de cualquier persona responsable por un equipo de trabajo es el resultado del CDF de dicho equipo.

Para poder establecer una evaluación del desempeño en puestos operativos y técnicos, es necesario remitirse al puesto funcional y a la contribución que éste aporta hacia los productos y servicios que debe generar el equipo de trabajo en el cual se desempeña. En este sentido, normalmente lo que se debe preparar es una *Matriz de Productos y Áreas Claves de Responsabilidad*. Estas matrices (una por cada equipo) deben desplegar en el eje horizontal los productos y servicios principales que se esperan del equipo en el día a día, mientras que en el eje vertical deben enumerarse los puestos funcionales que componen dicho equipo.

En la intersección de productos y puestos funcionales debe registrarse la función o responsabilidad que cada puesto funcional tiene hacia la generación del producto o servicio respectivo. Naturalmente, no todas las casillas estarán llenas, pues no todos los puestos contribuyen a todos los productos del equipo. Una vez resuelta la matriz, para cada área clave de responsabilidad (cuadrante lleno) se debe definir un nivel de ejecución esperado en términos de calidad, cantidad y/o tiempo.

El nivel de ejecución esperado suele ser denominado *Estándar de Desempeño*, para indicar que se trata del resultado esperado como consecuencia de las actividades que realiza el puesto funcional. Los estándares de desempeño se pueden entender como las metas del puesto, con la diferencia que éstas no tienen un plazo de cumplimiento, sino más bien, son metas que se tienen que estar cumpliendo constantemente.

La Calificación del Desempeño

Atendiendo a la definición planteada para Gestión Integral del Desempeño, es importante que el desempeño se relacione con acciones de mérito, sean éstas económicas o no. Para ello, es inevitable contar con una calificación nu-

mérica que cuantifique el desempeño de cada persona dentro de la organización. Para todas aquellas personas que son líderes de un equipo de trabajo, el desempeño, en primera instancia, es la calificación que obtenga el CDF del equipo bajo su responsabilidad. Para personas en puestos operativos y técnicos, el desempeño es el resultado de la calificación de cumplimiento de los estándares asociados al puesto funcional que ocupa.

Ahora bien, calificar únicamente lo que le corresponde a cada persona es desperdiciar la posibilidad de fomentar el trabajo en equipo, por lo que se recomienda que la calificación de cada persona sea el resultado del desempeño propio y el desempeño de el o los equipos superiores, tal como lo sugiere el diagrama del modelo.

Gestionar el desempeño como lo exigen estos tiempos, es una tarea de gran relevancia y sin duda requiere invertir una importante cantidad de esfuerzo para lograrlo. Es claro que el planteamiento aquí descrito implica más trabajo para la organización, pero como todo en la vida, no podemos esperar más y mejores cosas si seguimos haciendo lo mismo.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA Consultores

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
- Evaluación 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: De la iglesia de Loreto, 300 norte y 25 oeste. La Favorita, Pavas.
Tel: (506) 520-1324, 520-1323

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