

Material de lectura

La evaluación del desempeño como estrategia de competitividad

No importando la cantidad de talento concentrado en una organización, siempre será necesario incorporar el hábito de la evaluación del desempeño para poner a tono la contribución con los requerimientos de la empresa, ante las exigencias crecientes de su mercado. La experiencia nos enseña que el conocimiento y la experiencia en sí mismos, no son una garantía de efectividad, a menos que las personas sean capaces de ponerlas en juego para agregar valor a su trabajo y dar un sentido a su contribución.

Por otro lado, las enseñanzas sobre la naturaleza del ser humano nos dictan que éste será capaz de mejorar su entrega siempre y cuando sea exigido; en cambio, si la exigencia no se da de manera periódica y sistemática, la permanencia en zonas de confort terminará por agregar pasividad al potencial de los individuos. Durante la Revolución China se demostró que la capacidad de los estudiantes aumentó significativamente por la cantidad de evaluaciones a través de exámenes. Ningún niño en el mundo tiene más exámenes en un año escolar como un niño chino y el efecto de esto es que ningún niño en el mundo tiene tal nivel de competencia que éstos asiáticos.

Si bien la exigencia cotidiana por parte de la superioridad viene a ser un buen recurso para "tensar la cuerda" del desempeño hasta sus límites, para un crecimiento ordenado y bien focalizado hace falta echar mano de la metodología estructurada para evaluar con precisión los campos donde el rendimiento alcanza su máximo nivel, así como también aquellas áreas donde no se aprecia un avance significativo o en todo caso, se aprecia deterioro.

Incorporar la práctica de la evaluación sistemática del desempeño equivale a concentrar la atención en los factores del crecimiento y a dirigir el esfuerzo hacia el mejoramiento progresivo de la productividad.

** Lucía Rivera y Alejandro Serralde S.*

Del talento potencial al talento dinámico

La sola idea del conocimiento nos conduce a la noción de que se trata de una especie de fluido que como tal no puede mantenerse estático porque automáticamente cesa su función esencial. El conocimiento para cobrar sentido necesita aplicarse en bien de una iniciativa. De qué sirve un caudal de conocimientos almacenado si no se crean las condiciones para que éste dé muestras de su capacidad para transformar la realidad. Esa es la noble misión de una estructura organizativa, que ayuda a

acotar los espacios donde determinado cúmulo de conocimiento y capacidades han de ponerse al servicio de una función, que en combinación con otras van a provocar un efecto deseado en función de los requerimientos de la empresa. No obstante lo anterior, la sola explicitación de los requerimientos de la organización no es suficiente para asegurar que el conocimiento llegue a su destino y rinda los frutos esperados, sino que hará falta la maestría para su aplicación. Cuán frecuentemente gente muy capaz se encuentra en circunstancias de bajo rendimiento a pesar de que la estructura organizativa ha probado su viabilidad y el

individuo ha comprobado su suficiencia. Puede apreciarse la aparición de un componente fundamental de este proceso en la actitud y la conducta.

Existe una confusión en la mayoría de las organizaciones acerca de las estrategias de capacitación y desarrollo; añadir conocimiento no es suficiente, es necesario desarrollar actitudes y conductas apropiadas. El doctor Reddin y su grupo han concluido que es más rentable enseñar a la gente a usar lo que ya sabe que enseñarle cosas nuevas.

Una de las funciones de los sistemas de evaluación del desempeño es la de identificar quiénes requieren mejorar en una serie de habilidades de influencia para colocar su capacidad al servicio de grupos, individuos y organización.

Las bondades de la evaluación

La fuerza de la ejecución estará sujeta a diferentes versiones, dependiendo de la forma en que ésta se ha registrado y percibido, de suerte que muy frecuentemente nos encontramos con logros importantes que viven en la clandestinidad, en contraste con logros vanales que han sido exageradamente publicitados. La evaluación del desempeño por su naturaleza entraña un ejercicio ético y de objetividad que reclama la existencia de un buen modelo y de un programa de entrenamiento robusto.

La experiencia de los consultores Reddin nos arroja la existencia de un elemento infalible para dar sentido a la realidad: *los resultados* comprobables. El legado que genera una persona en una organización proviene no tanto de su capacidad o su sabiduría, ni de la calidad del esfuerzo que empeña, sino del impacto logrado cuando pone en juego todo su talento. El fruto del trabajo es lo que queda como contribución palpable y constituye la verdadera aportación de la persona hacia la organización. Empresas donde se valora el esfuerzo o la calidad del trabajo, en lugar de valorar la contribución, viven en medio de una

contradicción pues la evaluación de las personas refleja una historia, mientras que el nivel de logro de la organización manifiesta otra, generalmente menos optimista. La evaluación por resultados aporta un mayor sentido de realidad al generar una correspondencia directa entre el destino de la organización y la contribución de sus integrantes.

En beneficio de la objetividad, es necesario incorporar la práctica de establecer indicadores de logro sólidos que ayuden a describir el avance de la organización en todos sus frentes. Esto se consigue describiendo los puestos en términos de resultados, fijando objetivos y desarrollando el hábito de medir y reportar periódicamente los logros alcanzados. Con esta ayuda el esfuerzo de evaluación puede concentrarse en la comparación entre el resultado logrado y el resultado esperado (objetivo fijado).

La exigencia de resultados

Es prácticamente una constante el encontrarse con organizaciones en las que el alto mando, en congruencia con su responsabilidad de garantizar los resultados del negocio, ejerce una acción continua de exigencia sobre los integrantes de la cadena de agregación de valor. Este esfuerzo por su naturaleza va a dar a la vertiente del reto que dependiendo de las características individuales derivará en una diversidad de respuestas. Así por ejemplo, cuando la exigencia se topa con personas caracterizadas por una elevada necesidad de logro, la respuesta tenderá a ser positiva y proactiva; al encontrar personas con cualidades de equipo, el receptor tenderá a una respuesta solidaria y comprometida. Cuando el interlocutor se distingue por su disciplina, es factible recibir respuestas precisas y eficientes; finalmente, ante personas de un carácter colaborador, nos encontramos respuestas de entrega y deseo de convertir el reto en una experiencia de aprendizaje.

Para un proceso de evaluación exitoso resulta central atender a los rasgos culturales prevalecientes en la organización y al tipo de atmósfera que se desprende de los estilos de liderazgo del equipo gerencial superior, para estar seguros de que el proceso está dotado de los reforzadores apropiados. Por ejemplo, cuando la naturaleza de la responsabilidad principal lleva a la cabeza a emplear un enfoque de aseguramiento de los resultados de corto plazo, se genera un ambiente de exigencia en el cual el cuidado de la productividad y las variables de tiempo y costo son prioritarias.

En un contexto tal, resulta completamente natural encontrarse hábitos de reporte proactivo, que permiten a los ejecutantes y al líder contar con una mirada oportuna y fresca de los resultados. En cambio, hay negocios cuya naturaleza impone un ambiente que favorece la creatividad y el compromiso, del cual se desprende la necesidad de contar con integrantes capaces de impulsar su propio ritmo de creación con autonomía, viéndose de esta manera una menor exigencia que procede de la cabeza, a cambio de una exigencia que ha de surgir de la involucración y el compromiso de los ejecutantes. Es posible encontrar también negocios en los que el cumplimiento de estándares y el rigor en los plazos de entrega de las tareas resultan vitales y derivan en una atmósfera que enfatiza el control y el aseguramiento, logrando una conveniente estabilidad que resulta estimulante para el actuar eficiente. La información fluye por cauces formales y produce las evidencias necesarias para el proceso de evaluación; en consecuencia, la exigencia proviene básicamente del sentido de disciplina de la persona y su sensibilidad para mantenerse dentro de la normatividad. Finalmente es factible encontrar, aunque en una menor proporción, negocios cuya naturaleza implica un enfrentamiento continuo con la incertidumbre y la adversidad, en donde el conocimiento de los individuos

en sí mismo es insuficiente, creándose la necesidad de impulsar un proceso de integración de talentos diversos y competentes para generar soluciones novedosas de alto impacto. De un ambiente tal puede advertirse la presencia de ejecutantes que se sienten estimulados cuando sus límites son llevados hasta el límite, al tiempo que se caracterizan por su enjundia y entrega para proponer aquello que sale de una deducción inteligente y frecuentemente contrastante. En tal instancia, la exigencia es multidimensional ya que lo mismo proviene del tamaño del desafío por resolver en medio de la incertidumbre, que del reto personal y de la exigencia proveniente del altísimo nivel de competencia de los pares.

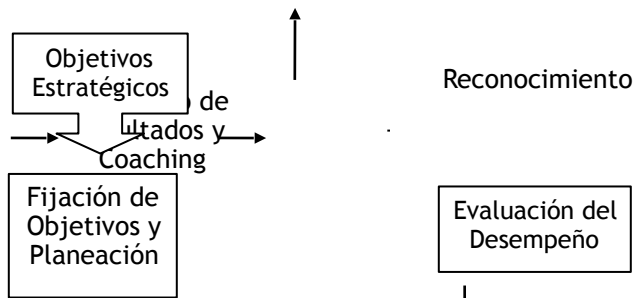
Elementos del Proceso de Evaluación

Tomando como punto de partida el hecho de que la periodicidad en la evaluación agrega información generosa para tomar decisiones y plantear ajustes, resulta de vital importancia entender el ritmo del negocio, el ritmo de las tareas y el pulso de las circunstancias prevaleciente en el mercado.

La experiencia derivada de las empresas de alto rendimiento indica que los procesos de evaluación del desempeño descansan en los siguientes elementos:

1. Descripción de puestos por resultados
2. Fijación participativa de objetivos
3. Planeación gerencial
4. Reporte periódico de resultados
5. Implementación de acciones de cambio: en los elementos del plan, en el desarrollo de la persona
6. Documentación de resultados y compromisos para ligarlos con los sistemas de Recursos Humanos
7. Reconocimiento o reforzamiento al nivel de desempeño

En el siguiente diagrama, se aprecia el proceso.



En el diseño de las herramientas para evaluar los elementos relevantes del desempeño, el mundo empresarial del Desarrollo un amplio repertorio de factores cambian en función de las diferentes corrientes de *management*. En nuestra experiencia una herramienta de evaluación del desempeño con foco en resultados, puede contener cualquiera de los siguientes factores:

1. Nivel de logro de resultados
2. Estado de las habilidades gerenciales
3. Efectividad de los estilos de liderazgo o de influencia (efectividad del comportamiento)
4. Capacidad de percepción
5. Nivel de conocimiento técnico y empresarial exigido por la función

Encontramos en las mejores prácticas el hábito de reforzar continuamente el estado de la salud organizacional, ya que es innegable que el cultivo sistemático, organizado y deliberado del desempeño produce mejores ambientes para trabajar. A continuación se listan factores comunes en empresas de alto rendimiento:

- Contribución al progreso de las personas a su alrededor
- Incidencia en la mejoría en los sistemas y proyectos que administra
- Repercusión en una masa crítica hacia la innovación
- Autodesarrollo

Para garantizar la asimilación del proceso de evaluación y asegurar su utilidad, las siguientes son características imperativas: naturaleza participativa tanto en la fijación de objetivos como en la evaluación, dar énfasis a los hechos en vez de las percepciones como camino confiable para la objetividad, proveer conclusiones claras que aporten pautas comprensibles para la orientación de los cambios, derivar en acciones de seguimiento, reforzamiento o reubicación, cuidando que el posicionamiento de la práctica tenga un sentido motivacional y no persecutorio. Todo lo anterior envuelto en los principios de la transparencia.

Finalmente en todo momento se debe cuidar que tanto el proceso como las herramientas reúnan los siguientes atributos: tener un enfoque práctico, ágil y esquemático, además de estar vinculado a los sistemas de recursos humanos.

Piense en su organización, y en su momento; considere la dinámica del mercado, visualice el futuro, tome conciencia del crecimiento potencial que puede derivarse de la óptima aplicación del conocimiento y el talento, trabaje para implementar exitosamente su propio modelo.

**Lucía Rivera y Alejandro Serralde S. son consultores en efectividad organizacional de la firma Reddin Consultants.*