

EL PROGRAMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO COMO EJE DE LA CALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

Autores: Lic. María Angélica Elorza
Ing. Gabriel Mattolini

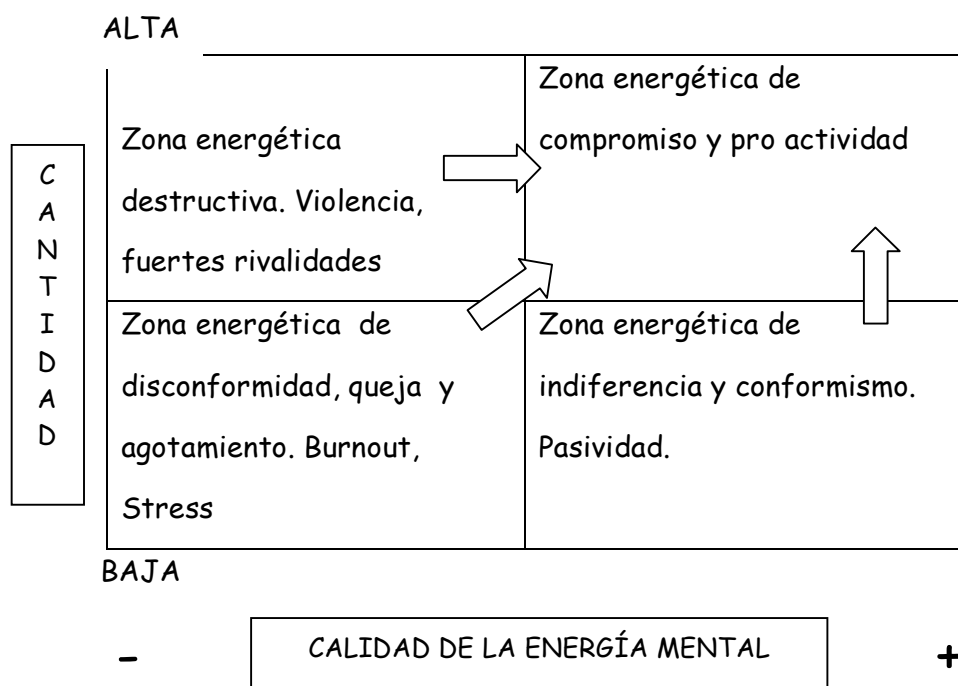
INTRODUCCIÓN

Las nociones de Calidad, Seguridad, Responsabilidad Social e Imagen Corporativa están hoy fuertemente integradas al mundo empresarial, incidiendo directamente sobre la productividad y la expansión de la organización.

El énfasis en la respuesta a estos requerimientos, debe apuntar a desarrollar el capital mental y emocional de la organización. La conducción debe conseguir que la gente invierta su energía, desarrolle sus competencias, ejerza el auto liderazgo y refuerce la alineación estratégica.

La Gestión del Desempeño por competencias puede ser una herramienta relevante para lograrlo, concretándose como una **Política de Liderazgo Efectivo**.

Nuestra experiencia, las conceptualizaciones que la respaldan y los resultados obtenidos, muestran que la energía mental puede ser **liderada** hacia los estándares óptimos. El pasaje que muestra el gráfico fue comprobado como posible.



DESARROLLO

El diseño de la puesta en práctica puso énfasis en el procedimiento y en la metodología, tal que permitiera producir las condiciones para que el proceso de desarrollo vincular y transformación energética fuese posible.

Proponemos un modelo que ha producido resultados óptimos en la conducta, motivación, lealtad y desarrollo del personal, pero que implica la decisión de invertir esfuerzos y recursos.

La opinión de los coordinadores del campo que vivieron la experiencia, se expresa de la siguiente manera:

"La gestión del desempeño establece un canal de intercambio directo entre los coordinadores y el personal. La comunicación, que normalmente existe encausada solo a temas técnicos, suele evitar ciertas cuestiones o actitudes que generan insatisfacción y conflictos."

"La evaluación permite que la reflexión sea mutua, tanto del coordinador, como del personal evaluado, promoviendo el desarrollo del vínculo; y, a corto plazo, un vuelco notable, en la visión, los valores, la lealtad y el desarrollo personal dentro y fuera de la organización."

Estas expresiones sintetizan lo que fueron los **Objetivos** de la puesta en marcha del Sistema de Gestión del Desempeño.

LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

ES UN PROCESO ORIENTADO HACIA UN CRECIMIENTO

DE LAS PERSONAS, LOS VÍNCULOS Y LA ORGANIZACIÓN

Deberá ser un proceso continuo, que consiga encaminar las acciones hacia los objetivos mencionados, en forma consistente y sostenible.

La orientación hacia **las personas**, deberá contemplar los siguientes aspectos:

- Favorecer el desarrollo personal
- Formar
- Respaldo el crecimiento del Capital mental del individuo
- Motivar
- Comprometer
- Apoyar para el tratamiento racional de los errores

La orientación hacia **los vínculos**, indica que el sistema deberá dirigirse a:

- Desarrollar vínculos entre conductores y colaboradores;
- Entre pares y entre sectores
- Complementar la supervisión
- Aportar una herramienta para la conducción efectiva
- Dar espacio formal a la posibilidad de hacer aportes que sean escuchados y considerados
- Fortalecer los equipos de trabajo

La orientación hacia **la organización**, señala la aspiración de:

- Clarificar la contribución de cada uno a la Misión de la Organización
- Afirmar valores compartidos en la cultura organizacional
- Fortalecer la cohesión y sinergia entre los distintos sectores
- Alinear a todas las personas con el compromiso con la Calidad, la Seguridad, el Entorno y la Salud

Implementar un Sistema de Gestión del Desempeño de estas características, equivale a desarrollar una **Política de Liderazgo**, que irá atravesando y plasmándose en todos los niveles de la organización.

Estamos hablando de instituir un proceso continuo de intercambio, ajuste y mejora, que permita evaluar la adecuación de las competencias específicas y genéricas para cada puesto, destacando tanto las fortalezas como las debilidades y acentuando las potencialidades. La consecuencia esperada es que cada persona sepa

con claridad lo que la organización necesita y espera de su desempeño, consensuando las necesidades de apoyo y capacitación.

Los objetivos para cada tramo del camino que apunta hacia las condiciones ideales, deben ser definidos como conductas concretas que permitan aplicar el valor PAREM

posibles

a un tiempo definido

realistas

específicos

medibles

Estas conductas deberán tener una correspondencia con los diferentes niveles de expresión y expansión de las **COMPETENCIAS**.

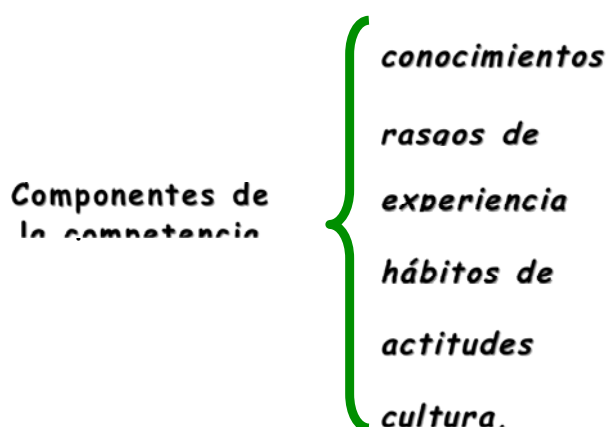
Las competencias pueden definirse como atributos personales que hacen posible un desempeño de nivel superior en el ejercicio de las funciones laborales y constituyen cualidades o rasgos duraderos.

Son comportamientos relacionados con un desempeño efectivo, que se ponen de manifiesto en muchas situaciones y que se fortalecen a lo largo del tiempo. No son innatas.

Están representadas por un grupo de pautas o normas de conducta, "**indicadores conductuales**", que se agrupan alrededor de un tema central, que es el que le da el nombre a la competencia. Estos indicadores son fácilmente observables, con posibilidades de ser "nombrados" o cuantificados con relativa sencillez.

En síntesis, podemos decir que la competencia es lo que un empleado debe ser capaz de hacer para alcanzar los resultados deseados en un puesto y en una organización.

Es muy importante diferenciar los componentes de las competencias, para poder determinar el tipo de desarrollo requerido



En el programa que aplicamos, trabajamos con el siguiente modelo de competencias genéricas:

ORIENTAR LA CONDUCTA	VINCULARSE CON EL ENTORNO	ALINEAR E INTEGRAR ESFUERZOS
Autonomía	Participación en el Cambio	Trabajo en Equipo
Resultados	Visión Estratégica	Coaching (para conducción)
Servicio	Conexión con el Entorno	Coordinación de Equipos (para conducción)
Mejora Continua		

PROCEDIMIENTO

1. Descripción de las competencias técnicas y genéricas requeridas por la Empresa y definidas por el equipo de conducción. Ejemplo:

AUTONOMÍA

Es la posibilidad para actuar en forma preactiva, anticipándose a las diferentes situaciones, asumiendo ciertos riesgos con criterio y responsabilizándose, para alcanzar los objetivos y mejorar sus propias aptitudes y las de los demás, con el fin de aportar valor al proyecto común.

<i>nivel de competencia</i>	0	1	2
	insuficiente	se preocupa por mejorar en el día a día	anticipa y previene posibles problemas de su área
proactividad	cumple estrictamente con los requerimientos del puesto y se esfuerza por hacer las cosas bien cuando lo supervisan de forma directa	se cuestiona sobre lo que hace y la forma de hacerlo; propone mejoras en su trabajo	realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su superior
solución de problemas	suele abandonar ante las dificultades	supera obstáculos para resolver problemas y reconoce oportunidades que se presentan	descubre problemas y propone soluciones en su entorno, de manera constructiva
superación y desarrollo	rechaza el feedback de los demás sobre cómo mejorar o no muestra una actitud activa frente a su desarrollo	aprovecha todas las acciones de formación y desarrollo que se le ofrecen	se preocupa por actualizar sus competencias; busca vías y recursos dentro y fuera de la organización
<i>Nivel de competencia</i>	3	4	5
proactividad	asume riesgos con una visión a mediano plazo, con el máximo criterio y sentido común	busca y se compromete con proyectos extraordinarios	involucra a otros en proyectos y riesgos a largo plazo
solución de problemas	actúa en forma proactiva; toma iniciativas; elabora proyectos para evitar problemas o crear oportunidades en el medio plazo	impulsa proyectos; colabora activamente y es capaz de esfuerzos extraordinarios	consigue comprometer a otros en proyectos extraordinarios y en crear oportunidades, teniendo en cuenta el largo plazo

superación y desarrollo	asume riesgos discretos para conseguir los objetivos a corto y mediano plazo	es autoexigente y autocrítico; se propone planes y solicita ayuda para mejorar sus competencias	Sobresale por su capacidad de aprendizaje en situaciones nuevas o inciertas ;involucra a otros de su entorno en la mejora de sí mismo y se compromete en el apoyo para la mejora de los demás
--------------------------------	--	---	---

En un trabajo conjunto con el equipo de conducción y de recursos humanos, estos indicadores conductuales se van ejemplificando y transformando en acciones concretas, que permitan explicar al evaluado qué, cómo, cuándo, dónde. Los mismos buscan medir en que posición se encuentra el evaluado y el horizonte que la organización persigue a largo plazo para su personal.

El paso siguiente consiste en distribuir las planillas entre todo el personal y analizar en conjunto la forma de evaluación, acordando con ellos, si lo proponen y fundamentan, algunas modificaciones.

Una vez comprendido el contenido, se aplica la estrategia.

Cada persona realiza su auto evaluación y posteriormente se reúne con por lo menos dos de sus tutores, para consensuar su posición en los distintos aspectos de cada competencia y la relación con los distintos componentes de las competencias. Previamente los tutores han consensuado entre ellos la evaluación de todo el personal, en busca de no mostrar ambigüedades entre los diferentes puntos de vista de los tutores. Con una opinión unificada da mayor convicción a la visión que la organización tiene sobre el personal.

De las reuniones debe quedar el acuerdo sobre:

- o La posición actual
- o Las acciones requeridas a los diferentes actores para pasar al próximo nivel (siempre se sugiere avanzar de a uno)
- o La fecha del próximo encuentro (plazo)

Finalmente, se confeccionan estadísticas individuales y grupales que permiten establecer los estándares del grupo y las fortalezas y debilidades, que

orientan a la Alta Dirección en cuanto a políticas, estrategias, programas y decisiones.

De este modo, el Liderazgo del Desempeño se transforma en herramienta esencial del desarrollo individual, grupal y organizacional.

Acá juega un papel importantísimo la calidad y oportunidad de la comunicación entre la Alta Conducción, los mandos medios y los colaboradores, brindando feedback constructivo en los momentos oportunos; asumiendo el rol de coach y garantizando las condiciones para obtener los logros esperados y el óptimo despliegue de las competencias requeridas.

Este sistema permite revisar los modelos de vínculo implícitos en los aspectos relacionales de la comunicación; es decir, las posiciones recíprocas que definen los miembros que participan del intercambio. En nuestra experiencia, nos ha dado la posibilidad de transformar comunicaciones psico tóxicas, en intercambios saludables.