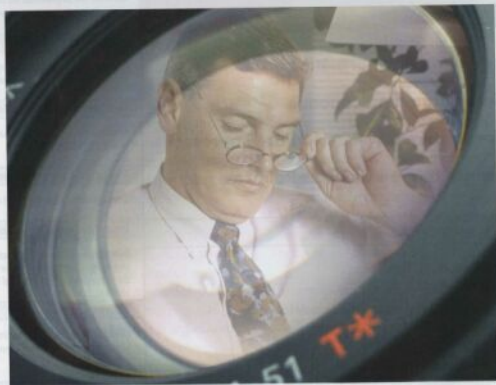


¿ES LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO UNA HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN?



¿Cuántas veces se ha preguntado cómo conseguir mejores resultados? ¿Cuántas veces ha invertido en nuevos sistemas informáticos que mejorarían la productividad de su empresa? ¿Cuántas veces se ha dado un giro a la estrategia de su organización? ¿Cuántas veces se ha intentado una revisión de los procesos y procedimientos para racionalizar y simplificar? ¿Y después? ¿Qué ha pasado después? ¿Está seguro de que se han conseguido los resultados esperados? ¿Ha habido una diferencia sustancialmente positiva en la cuenta de resultados?

Es probable que usted se haya hecho una o más preguntas como estas al ver los "números". Quizá haya reflexionado sobre la importancia que deben tener algunos elementos del sistema organizativo para conseguir resultados. Lo habrá leído en muchos artículos, libros, resúmenes...; lo habrá escuchado en multitud de seminarios. Sobre todo si éstos estaban relacionados con lo que se ha denominado "management" de la empresa.

Estrategias, procesos y sistemas informáticos son básicos para que los beneficios y rentabilidad de su empresa sigan una curva ascendente. Pero usted sabe que hay un cuarto elemento que juega, quizá, el papel más importante: las personas. Lo hemos oído una y otra vez. Hemos invertido millones en buscarlas, contratarlas, darles un salario, formarlas, promocionarlas... ¿Cuál es el retorno de toda esa inversión? Es "fácil" saber dónde estamos metiendo el dinero. Fácil entre comillas, porque muchas empresas se sorprenden al evaluar sus procesos y comprobar que lo que pensaban que gastaban en personal, realmente se multiplicaba, al menos, por dos. Pero ese no es el tema que tratamos en este medio.

El problema viene cuando nos situamos al final del proceso y queremos saber qué hemos obtenido a cambio. Por lo general, las empresas entienden que los gastos en personal son un coste empresarial. Sin embargo, podemos transformar ese "coste de hacer negocios" en una inversión capaz de generar valor económico añadido. ¿Cómo? Creemos que disponemos de un arma muy poderosa para ser utilizada una vez que nuestro capital

humano está ya en la empresa: la gestión del desempeño.

Este es un proceso fundamentalmente individual que por lo general tiene lugar entre un empleado y su jefe directo. Implica establecer expectativas, observar el comportamiento, determinar el desempeño, desarrollar una actividad intensa de tutoría y dar feedback. Todo ello suele finalmente operativizarse y resultar en una entrevista de debate o revisión del desempeño. Este proceso se ha ampliado en los últimos tiempos hacia la inclusión en el proceso de otras figuras intervinientes -los iguales y los subordinados-, en la esperanza de que la evaluación sea la más ajustada a la realidad posible. Es la llamada "evaluación multifuente" o "feedback 360°". Se supone que todo ello revertirá positivamente en el negocio. Y nosotros estamos de acuerdo, la experiencia nos demuestra que cuando una empresa se toma en serio la gestión del desempeño de su gente, le devuelve una clara mejora de los resultados.

"Estrategias, procesos y sistemas informáticos son básicos para que los beneficios y rentabilidad de su empresa sigan una curva ascendente. Pero usted sabe que hay un cuarto elemento que juega, quizá, el papel más importante: las personas."



Las empresas con programas de gestión del desempeño obtienen mayores beneficios, mejoran su cash-flow, logran mejores posiciones de sus acciones y mayor valor de las mismas.

Las empresas que se toman en serio la gestión de aquel recurso tan crítico como es el desempeño de sus personas, dedican recursos a capacitar a jefes y empleados en la gestión del desempeño. Estos empresarios tienen claro que es un proceso crítico, y que gran parte de su éxito es debido a la comunicación que se establece entre las partes. Las empresas con programas de gestión del desempeño obtienen mayores beneficios, mejoran su cash-flow, logran mejores posiciones de sus acciones y mayor valor de las mismas. Sin embargo, hemos oído también, una y otra vez, que 'eso de la evaluación del desempeño no

vale para nada, es una pérdida de tiempo, o es injusta para la mayoría'.

¿Por qué se obtienen esas respuestas, si tratar a las personas como activos de valor que deben desarrollarse produce mejores resultados financieros? Tenemos algunas respuestas:

1. Quizá el más grave de los errores es no considerar que gestionar desempeño es un proceso y no algo que se "tiene que hacer" en una fecha determinada en el año. No se trata tanto de evaluar resultados del desempeño de un trabajador como de apoyar el proceso en el que todos y cada uno de los miembros de una organización opera. Conocer cuál es su papel en ella y cómo contribuyen a la obtención del éxito empresarial, sí contribuyen como se espera a lo largo del periodo, qué problemas, qué barreras, qué impedimentos van apareciendo en el camino y cómo solucionarlos.

2. El segundo error está en considerar que gestionar el desempeño es sólo rellenar la hoja de objetivos (en el mejor de los casos) a principio de periodo y evaluar al final, escribiendo en un formulario lo que el jefe piensa. Gestión no es lo mismo que evaluación. Gestión es conseguir los resultados esperados de manera sostenida, implicando y satisfaciendo a todas las partes; la evaluación es sólo una de las herramientas.

3. Un tercer error -probablemente el más difícil de evitar- es la falta de aptitudes de gestión del desempeño que se da en muchas empresas. Se producen los fenómenos que nada aportan al proceso: (1) 'la gestión negativa' generada por esos personas que no ven más que los errores que cometen sus subordinados, que creen

que dirigir es mandar, administrar castigos y decir lo que se hace mal; (2) 'la gestión positiva': es más fácil decir que todo va bien. Eso no nos compromete. Pero no garantiza resultados.

Ninguna de las perspectivas genera reforzamiento. Las que castigan por los errores evitan la repetición de un comportamiento que no genere el resultado esperado pero, ¿aportan alternativas de mejora? Las que sólo saben felicitar, ¿sabrían qué hacer cuando las cosas van mal?

4. Demasiadas veces, los procesos de gestión del desempeño (o así llamados por algunos optimistas) son reflejo de una postura de fuerza en la que no se reconoce el valor de los empleados como activos, contribuyentes a la rentabilidad de una organización. El jefe es el que reparte premios y castigos, no quien garantiza que todos ganan y que le merece la pena seguir trabajando juntos, cada uno desde su papel.

5. Las consecuencias de la gestión -evaluación no suelen estar vinculadas a las recompensas de forma clara y justa. Habitualmente los criterios de evaluación son subjetivos y dependen en gran medida, o bien de terceras partes (RRHH, planificación...), o bien de supervisores no formados y entrenados en la utilidad y aplicación del proceso. Ello supone que las recompensas no mantienen una relación directa y transparente con la consecución de los objetivos del desempeño acordadas o establecidas. Por lo tanto, son una inversión perdida.

Si su empresa, su departamento o usted mismo está cayendo en estos errores, piense en esto:

Las personas actuamos y modificamos nuestro comportamiento y nuestros inte-

reses en función de las consecuencias (reales o esperadas). Si esto es así, no espere a que termine el año y procure establecer una vía abierta de comunicación y feedback antes de que sea tarde:

1. Garantice que las personas tengan claro lo que es necesario y, consecuentemente, qué es lo que la empresa o la unidad les va a pedir. Proporcióneles descripciones de sus misiones y roles, y acuerde con ellos objetivos alcanzables pero que supongan un reto, medidas para controlar y comprobar el avance, apóyeles con formación y entrenamiento, desarrolle políticas generales de actuación e informe por escrito y verbalmente.

Las personas actuamos y modificamos nuestro comportamiento y nuestros intereses en función de las consecuencias (reales o esperadas).

Pero aunque decirle a la gente qué hacer les da señales, orientación y enfoque sobre lo que se espera de ellos, está claro que no es suficiente.

2. No se limite a decir qué hacer. Hay una gran correlación entre la satisfacción de una persona en su puesto de trabajo y su comprensión de lo que significa su contribución al global de la organización. No desaproveche este punto para conseguir mejores resultados.

3. La conducta y sus resultados, tomados en conjunto se pueden considerar "desempeño". Es lo que la gente hace y lo que pasa después de lo que hace. Cuide especialmente lo que refuerza (con compensación, promociones u otras vías). Para


España


El autor

Alfonso Jiménez

Socio Director de PeopleMatters

Experiencia Profesional

- Socio de PeopleMatters en España (2003 - actualidad)
- Consultor de Arthur Andersen (1987-1989). Senior, Manager y Associate Partner de Andersen Consulting, actualmente Accenture (1989-1997).
- Director General de Watson Wyatt en España (1997-2003)

Experiencia Docente

- Profesor del Instituto de Empresa. Área de conocimiento: Recursos Humanos
- Profesor del Instituto Superior de Empresas de Moda (Isem)
- Director de diversos Cursos de Verano de la Universidad Complutense de Madrid
- Profesor de Psicología Social y del Trabajo y las Organizaciones por la Universidad Autónoma de Madrid (1982-1987).

que un comportamiento se repita es necesario que el reforzamiento sea positivo para quien lo recibe, inmediato (un año de espera es demasiado) y cierto ("Esto es lo que importa- productividad, calidad, esfuerzo, rentabilidad- y esto es lo que obtienes a cambio"). La discrecionalidad y la inequidad en la gestión y evaluación del desempeño hace que los empleados empiecen a pensar a quién sirven realmente y a actuar en consecuencia. Deberían estar dando servicio a su cliente- interno o externo-, no a su jefe (la persona que controla el dinero). Esta idea implica que es necesario tener "poder de consecuencia". Esto es, que la estructura gerencial tenga la capacidad de actuar "positiva y negativamente" sobre la persona. Sin este "poder de consecuencia", no hay posibilidad de gestión del desempeño y si se implanta su efecto será muy débil.

4. Medir el desempeño y reforzar ciertas conductas son en sí mismas dar feedback, pero es importante conseguir que ese feedback sea fundamentalmente un proceso de doble dirección, un proceso de comunicación. Debe ser claro, exacto y frecuente, tanto si las noticias son buenas como si han de dar malas noticias. Y eso no sólo de arriba a abajo (lo habitual) sino también desde la base hacia la cúpula. Algo así como una política de "puertas abiertas". Aunque ésta si no se hace en un proceso formalizado, simplemente no sucederá.

El último punto que queremos destacar se centra en que un proceso de gestión del desempeño que produce los resultados deseados, debe considerar si mereció o no actuar de una determinada manera, tanto para el empleado como para la organización. La respuesta tradi-

cional es que si hay mucho dinero por medio es que mereció la pena. Sin embargo, si no hay que hacer nada diferente para conseguirlo, es que el proceso de mejora del desempeño se ha quebrado. La conexión entre conducta y medición se ha roto y el plan simplemente sirve para distribuir fondos. Cuando la conexión conducta-desempeño-recompensa es sólida, el empleado piensa: "Trabajé duro, con más inteligencia, con ayuda y ayudando a otros. Saliéndome de los límites habituales del pensamiento, aportando mis ideas, alcanzando mis objetivos y los de la organización y así, ésta es mi recompensa, ¿mereció la pena?" Este es el quid de la cuestión y la respuesta debe darse día a día. Por tanto, para muchos empresarios la gestión del desempeño es la base de la **motivación**.

Por lo tanto, la implementación de este modelo es indispensable para conseguir resultados a través de las personas. Se trata de un proceso de comunicación multidireccional que se realimenta y mantiene un estrecho vínculo entre conducta, desempeño y recompensa.

Para muchos, gestionar el desempeño es "gestionar". Esto es, no hay gestión si no se gestiona el desempeño de las personas. Es algo así como que educar a un hijo es "ejercer de padre". Y es que hay una gran similitud entre ambos comportamientos. Los dos procesos pretenden dirigir el comportamiento hacia una meta prefijada, buena para ambas partes y en ambos casos se utilizan "dolores" y "remedios". No hay gestión sin algo de ambas cosas. Nuevamente estamos ante elementos básicos de la motivación. © C&D / 2005