



Luces y sombras de la gestión del desempeño

La gestión del desempeño puede ser la mejor herramienta de gestión o la peor, siendo este último adjetivo el que, lamentablemente, tenemos que aplicar en más ocasiones de las deseadas, porque la gestión del desempeño no se ha concebido como lo que debe ser: una nueva filosofía de gestión para la mejora de las personas. Intentare en este artículo, y basándome en la experiencia puesta en marcha de esta filosofía en diversas empresas, principalmente españolas, avanzar los aspectos claves para conseguir que este tipo de proyectos sean un éxito.



El concepto

Llamamos *desempeño* a los resultados que una persona logra mediante la ejecución de su actividad; es decir, al grado de éxito con que un empleado cumple con su *responsabilidad*. Por tanto, la gestión del desempeño es el proceso que comienza con la fijación de esa responsabilidad, mediante un acuerdo inicial y revisable entre responsable y colaborador, sobre los objetivos a lograr por éste en un período de tiempo y sobre los comportamientos o competencias que se esperan de él. Ese proceso continúa con el seguimiento del desempeño definido y culmina—en cada período—con la correspondiente evaluación o apreciación; palabra esta última mucho más apropiada desde el punto de vista de una auténtica filosofía de gestión de desempeño que, lejos de ser sólo un medio de control, debe entenderse —y concebirse— como un elemento fundamental de ayuda para la mejora de los individuos y sus resultados.

Las sombras

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones hablan de evaluación del rendimiento o del desempeño, porque lo que persiguen —al menos eso es lo que parecen transmitir— es la aplicación de un procedimiento rígido de control sobre

los colaboradores, poniendo únicamente el énfasis en el momento de la entrevista anual; momento este que es vivido (en estos casos por el colaborador) como una especie de examen final; cuando en realidad un buen sistema de gestión del desempeño no debe perseguir como fin último el control, sino convertirse en una herramienta que ayude a cambiar y mejorar los conocimientos, capacidades y comportamientos de los colaboradores para que su acción se oriente a la consecución de los fines de la empresa. Hemos visto demasiadas empresas, (entre ellas muchas entidades financieras), que sólo usan el resultado de las entrevistas de gestión del desempeño, para los traslados de oficinas, ya que en la documentación de la entrevista anual, suele especificarse el grado de disponibilidad para trabajar en otras ciudades.

Asimismo, la mayoría de las empresas de lo que se ocupan realmente es de la aplicación rigurosa del procedimiento; "que se cumplan al pie de la letra los pasos establecidos en el procedimiento", cuando lo que realmente interesa es la filosofía; una filosofía del *management* basada en la acertada creencia de que personas bien guiadas y asesoradas pueden crecer personal y profesionalmente. Recuerdo una empresa de seguridad en la que al director general lo único que le preocupaba era la disciplina: conocer cuántas personas habían cumplimentado las entrevistas, cuántas las había documentado, etc., pero sin importarles realmente cuáles habían sido los resultados.

Además, casi siempre los responsables de hacer el seguimiento de los colaboradores se quejan de que el procedimiento es engorroso, de que les lleva demasiado tiempo, de que es inaplicable, etc., cuando realmente donde reside el problema es en la falta de preparación, actitud y fe en el propósito final del sistema: ayudar a la gente a cambiar para mejorar personal y profesionalmente.

Por último, nos encontramos con demasiados directores generales o de primer nivel que se muestran insatisfechos porque no consiguen que los jefes que dependen de él, y los que dependen de estos últimos, gestionen eficazmente el desempeño de sus colaboradores respectivos; pero cuando se les pregunta si ellos mismos realizan la gestión del desempeño de sus pri-

meros niveles directivos, su cara se torna pálida y su muda boca es incapaz de ofrecer respuestas coherentes. Pretender que nuestra empresa crea y haga algo en lo que su máximo ejecutivo no cree ni hace, es una utopía o irrealizable intención.

■ Es imprescindible que el más alto ejecutivo esté implicado al máximo en la implantación de esta nueva filosofía; si el primer ejecutivo no demuestra un compromiso total y absoluto nadie lo estará.

Es imprescindible que el más alto ejecutivo esté implicado al máximo en la implantación de esta nueva filosofía; si el primer ejecutivo no demuestra un compromiso total y absoluto nadie lo estará. Recuerdo perfectamente la implantación de un nuevo sistema de gestión del desempeño en una compañía eléctrica. En ella hicimos un diseño excelente basado en competencias, se había determinado un magnífico procedimiento y su cumplimentación también se apoyaba sobre tecnologías fáciles de usar: sin embargo, cuando todo estaba listo para arrancar y todo nos hacía augurar una implantación rápida y exitosa, realizamos una sesión de lanzamiento final con el Comité de Dirección de la compañía. Durante la reunión todo fue fenomenal, pero en un momento determinado el máximo ejecutivo de la compañía dijo: "bueno...no preocuparnos, si no podemos implantarlo este año, ya los haremos el año que viene". El lector podrá imaginar qué pasó con el esfuerzo, el trabajo realizado y las expectativas de los directivos y personas de aquella empresa.

Las luces

Jack Welch el que fuera presidente de General Electric, y uno de los líderes más afamados por los resultados que consiguió, dedicaba un 40% de su tiempo a la evaluación de sus directivos. Michael

Dell, que creó en 1984 la exitosa compañía que lleva su nombre, y su director general, Kevin Rollins han sido capaces de crear una cultura de alto rendimiento en la que la apreciación del desempeño es uno de los ejes centrales de su programa *Winning Culture*. Otro ejemplo puede ser el de Fred Hassan; alguien que consiguió hacer de Pharmacia & Upjohn una empresa envidiable, por la que nadie "daba un duro" cuando él llegó, a base de hacer una gestión del desempeño, en este caso, utilizando como eje fundamental de su evaluación los comportamientos. Podríamos seguir poniendo muchos ejemplos, pero no es ese el objetivo, sino resaltar la importancia que tiene la Gestión del Desempeño. Si usted tomase las empresas más admiradas de los últimos años (Wal-Mart, Southwest, Berkshire, Dell Computer, General Electric, Hewlett-Packard, Southern Company, Microsoft, Starbucks y FedEx) y analizase las políticas de RR.HH. es probable que llegase a la conclusión de que uno de los denominadores comunes del éxito de estas compañías fuese su Gestión del Desempeño.

Conclusión

Está más que demostrado: la gestión del desempeño puede ser la mejor herramienta de gestión de la que dispone el *management*, pero también puede ser la peor si no se interpreta y se le otorga la importancia que realmente tiene. Recuerde que la herramienta no es fin, es sólo el medio para conseguir que su gente reciba ayuda para progresar y se sienta más justamente tratada.

Vincule su Gestión del Desempeño a programas de desarrollo y progresión profesional y, cuando su organización tenga una cultura madura en gestión del rendimiento, relaciónela con retribución.

Permítame un último consejo, si no cree en la filosofía que implica un buen sistema de gestión del desempeño, ni siquiera lo intente implantar, porque de hacerlo sólo obtendrá las sombras del mismo, pero si cree en ello, comprométase con su institucionalización, no se preocupe especialmente por el procedimiento, fíjese especialmente en su actitud, sea consecuente con las acciones y recogerá sus luces en forma de resultados empresariales.