

Cultura de medición orientada a la mejora continua

Los responsables de Recursos Humanos, en cualquier empresa pública o privada, estarán de acuerdo con que el logro de los objetivos, metas y estrategias de la organización se encuentra fuertemente ligado al desarrollo, capacitación y motivación del personal que en ella labora. Por tanto, es de vital importancia diseñar cuidadosamente los mecanismos y definir las políticas que permitan asegurar que su gente se mantenga preparada y motivada para desempeñar sus funciones.

Es un hecho innegable que desde hace aproximadamente 15 años, las condiciones del mercado empezaron a mostrar cambios exponenciales, de manera que la operación exitosa de una empresa puede dejar de serlo unos meses después. Las organizaciones requieren evolucionar constantemente y dar respuesta a las exigencias de los clientes mientras cumplen con las disposiciones oficiales que les atañen. Por lo tanto, el equipo de trabajo de cualquier organización debe estar siempre preparado y en constante desarrollo. Evaluar periódicamente el desempeño de los individuos que integran la organización resulta un proceso fundamental para evitar que se detengan en una zona de confort y que pasen por alto oportunidades para mejorar su trabajo.

Es necesario contar con métodos, procedimientos y herramientas adecuadas para alcanzar y mantener un alto nivel de desempeño, valorarlo y contar con un diagnóstico oportuno y preciso respecto a las áreas de oportunidad y necesidades de capacitación del equipo de trabajo.

Si se desea implementar un sistema para evaluar el desempeño de los empleados, es necesaria una labor de planeación y definición previa, en la que hay que considerar aspectos tales como:

Indicadores de desempeño: pueden ser operativos, financieros, humanos, entre otros. El éxito de cualquier modelo de evaluación radica en la definición de los factores que se analizarán, cuidando que sean relevantes, medibles y objetivos.

Periodicidad de la evaluación: dependerá del nivel de seguimiento que la organización desee realizar sobre el avance de las metas anuales.



Responsables de las etapas y componentes de la evaluación: generalmente, el área de Recursos Humanos coordina la evaluación y está a cargo de medir los indicadores relacionados con competencias organizacionales, así como con el cumplimiento de programas de capacitación.

Estrategia de comunicación y administración del cambio: la adecuada y oportuna comunicación del esquema de evaluación, así como de los momentos en los que ésta se llevará a cabo, influirá significativamente en la actitud que tome el personal respecto a ella. La estrategia de comunicación define claramente los mensajes a transmitir, la audiencia objetivo, los medios que se utilizarán y los tiempos en los que se llevará a cabo. Toda organización

que implemente un esquema de evaluación por primera vez, debe sensibilizar a la gente respecto al objetivo de la evaluación, pues probablemente se genere resistencia y miedo a que los resultados sean usados en su contra. Dirigir la evaluación con una filosofía de mejora continua, sin juzgar negativamente y propiciando la identificación de oportunidades de desarrollo, ayuda a que toda duda o temor se desvanezca pronto.

Herramientas tecnológicas: soportarán la definición de los objetivos y la implementación de la evaluación. Contar con un procedimiento automatizado, incluso si es parcialmente, reduce los errores imputables al factor humano e incrementa el nivel de confianza y credibilidad en los resultados.

El equipo de trabajo de cualquier organización debe estar siempre preparado y en constante desarrollo. Evaluar periódicamente el desempeño de los individuos que integran la organización resulta un proceso fundamental para evitar que se detengan en una zona de confort y que pasen por alto oportunidades para mejorar su trabajo.

COMPARATIVO DE ACCIONES

Retroalimentación positiva	Retroalimentación negativa
Genera un balance entre lo positivo y lo negativo; se enfoca en establecer acuerdos bilaterales que se reflejen en un mejor resultado en el siguiente periodo	Se centra en los errores y debilidades del colaborador, sin buscar soluciones que contribuyan al desarrollo de la persona
Analiza causas y distingue entre las acciones y las personas, de modo que la retroalimentación no ocasiona que la persona se sienta juzgada o etiquetada	La utiliza para descargar enojos y presiones, o como pretexto para recriminar o acusar al empleado por el desempeño del área
Establece metas y objetivos para el siguiente periodo y se diseña un plan de acción para alcanzarlos	Se enfoca en los resultados anteriores, buscando culpables cuando son negativos y pasándolos por alto cuando son satisfactorios
Contempla dar seguimiento a los planes establecidos y retroalimentar continuamente a las personas para mejorar su desempeño	Empatiza demasiado con el colaborador, lo que puede llevar a no proporcionar elementos valiosos que propicien la mejora de la persona, o que la información no sea tomada en serio

La buena retroalimentación favorece la comunicación abierta y bilateral entre el jefe y su colaborador, lo que contribuye a generar y fortalecer una relación de confianza, donde tanto los aciertos como los errores sean identificados y tratados profesionalmente, y resueltos sin generar conflictos personales.

Si los elementos antes mencionados se han definido y aplicado correctamente, la organización contará con información concreta y objetiva al término del ejercicio de evaluación, la cual le permitirá soportar la toma de decisiones orientada a mejorar el desempeño del personal en el próximo periodo.

Para difundir los resultados, es aconsejable sostener sesiones de retroalimentación individual, en las que los jefes inmediatos discutan y analicen los resultados obtenidos. Durante dichas sesiones se deben reconocer e identificar tanto las fortalezas y méritos del evaluado, como las áreas de oportunidad y necesidades de desarrollo, de modo que no se centre la atención, ni se ignore lo positivo ni lo negativo. Así, la persona contará con la visión completa sobre su desempeño, sabrá qué comportamientos y actitudes contribuyen a la generación de valor en la organización y cuáles debe modificar.

La buena retroalimentación favorece la comunicación abierta y bilateral entre el jefe y su colaborador, lo que contribuye a generar y for-

talear una relación de confianza, donde tanto los aciertos como los errores sean identificados y tratados profesionalmente, y resueltos sin generar conflictos personales.

Es responsabilidad del jefe inmediato de cada individuo dirigir las sesiones de retroalimentación de manera asertiva y prudente para que se cumpla el objetivo de favorecer el desarrollo del colaborador y no se afecte la relación ni se interrumpa la comunicación.

En el Instituto FONACOT valoramos el talento de nuestra gente y buscamos su desarrollo continuo, somos conscientes de la gran responsabilidad y la enorme tarea que el Instituto tiene asignada de brindar servicio a todos los trabajadores, de manera estándar y competente, a través de cada una de nuestras 34 Direcciones Estatales y 45 Representaciones, que se ubican en el territorio nacional.

Toda organización será tan exitosa como su personal. Es la gente quien da forma a la institución, por lo tanto, ésta sólo puede pretender alcanzar los objetivos planteados mediante el desarrollo de sus colaboradores.