

## **LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU ROL EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

**ES NECESARIO IDENTIFICAR CUALES SERÁN LOS RESULTADOS ESPERADOS Y CÓMO SE LOGRARÁN POR LA INTERVENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Cada día vemos como conceptos que conocemos desde muchos años atrás, se vienen incorporando en diferentes subsistemas de gestión que articulados entre si forman parte del enfoque sistémico de la Gestión Empresarial.

Entre estos conceptos podemos mencionar la evaluación del desempeño, este instrumento de gestión de los recursos humanos tradicionalmente usado en la década de los 80 y 90, se constituía en herramienta de medición del desempeño individual y en el “input” de la aplicación de programas de méritos, promociones y/o compensación salarial.

Sin embargo, la globalización de la economía mundial, así como los exigentes niveles de competitividad que deben enfrentar las empresas para mantener su posición y vigencia en el mercado, han dado lugar a una reevaluación de los objetivos de la medición del desempeño de las organizaciones empresariales.

Es así fundamental que como parte del proceso de reevaluación de objetivos de la medición del desempeño, generar un proceso continuo e interrelacionado que permita el diseño, monitoreo, alineamiento e impulso de las actividades y resultados del desempeño humano en las organizaciones, a través de la formulación de un Sistema de Gestión de Desempeño.

El objetivo estratégico del Sistema de Gestión del Desempeño deberá ser el de detectar y analizar los factores, circunstancias y causas que determinaron el nivel de desempeño logrado al final de un período de evaluación.

La otra herramienta de gestión que nos permitirá alinear los objetivos corporativos con los objetivos del desempeño es el Plan Estratégico de la empresa, de tal manera, de que este enfoque sistémico de lugar a obtener un Sistema de Gestión Estratégica del Desempeño.

La competencia en el diseño, impulso y difusión a todos los niveles de la organización de este sistema de gestión, recaerá en el Área Funcional de

Recursos Humanos, elemento bisagra y nexo imprescindible como elemento asesor y promotor.

El proceso de Gerencia Estratégica del Desempeño se define sobre la base de la interrelación de tres etapas:

- **1ra. Etapa: Fijando la Dirección Correcta**

Esta etapa constituye el “input” del proceso de gerenciamiento y en la cual se deben identificar sobre la base del Plan Estratégico de la empresa, los objetivos del mismo, es decir, que proyectos se desarrollaran, que planes de negocios han quedado establecidos, con que presupuesto aprobado se cuenta, etc., para a partir de dicha información definir las competencias tanto genéricas como específicas con que deberá contar los recursos humanos de la organización para enfrentar los retos del plan.

La fijación de objetivos deberá ser debidamente acordada y consensuada y complementariamente se establecerá y acordará la dinámica del monitoreo futuro, especificando plazos y fechas para la revisión de avances, discusión de eventualidades, ajustes necesarios, ayuda necesaria, etc.

Es necesario tener en cuenta, que los objetivos de largo plazo del Plan Estratégico, es decir, aquellos que van mas allá del período de un año y que generarán necesidades de largo plazo en materia de recursos humanos (competencias, capacitación, etc), deben ser tomados en cuenta para el Planeamiento del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, de tal manera de que el Gerenciamiento Estratégico del Desempeño año a año cuente con la flexibilización necesaria para enfrentar permanentemente los retos de la organización.

- **2da. Etapa: Asegurando el Éxito**

Esta etapa resulta fundamental en relación al mantenimiento y optimización del Proceso de Gerenciamiento del Desempeño, permite hacer un alto en la gestión para efectuar el monitoreo y consecuentemente la necesaria retroalimentación del proceso, de tal forma de concretar los reajustes, reorientaciones y refuerzos, que permitan mantener el alineamiento al Plan Estratégico inicialmente establecido o en su defecto a los virajes que puedan establecerse del mismo.

La ejecución de esta etapa, debe estar enmarcada dentro de los plazos establecidos para la revisión de avances y promoverá las acciones tendientes a mantener el rumbo que garantice el éxito final, así como la toma de decisiones para corregir los desvíos.

- **3ra. Etapa: Estimulando el Progreso**

Finalmente la tercera etapa constituida por todas aquellas acciones dirigidas a evaluar los logros del final del período y su comparación con los objetivos propuestos en la etapa inicial del proceso.

Igualmente, resulta imprescindible evaluar los resultados tanto positivos como negativos, con la finalidad de identificar e institucionalizar las acciones y métodos para mejorar continuamente el desempeño encontrado, partiendo de las fortalezas detectadas en el proceso.

Es importante señalar, que no se debe confundir el Proceso de Evaluación del Desempeño con el Proceso de Gerenciamiento del Desempeño, el primero de los nombrados constituye una herramienta importante del Gerenciamiento del Desempeño, específicamente en la tercera etapa, para lo cual existen diversas metodologías que en esta oportunidad no son materia del artículo. Las metodologías de evaluación del desempeño, resultan vitales en el proceso de medición y evaluación del desempeño de un período determinado y constituyen el “input” para el planeamiento del Gerenciamiento del Desempeño del siguiente período.

Dentro del enfoque sistémico que hemos podido tratar en este artículo, solo hemos tocado el rol del Proceso de Gerenciamiento del Desempeño en su alineamiento con el Plan Estratégico de la empresa, sin embargo, no es esta la única utilidad de esta importante herramienta de gestión, la cual también constituye un elemento valioso en la Gestión Integral de los Recursos Humanos, obteniéndose a través de ella información relevante sobre potencial de desarrollo, determinación de líneas de carrera, planes anuales de capacitación, planes de sucesión, etc.

**ING. CARLOS LEZAMETA E.**  
**CONSULTOR INTERNACIONAL**

# GRAFICO N° 1

## EL PROCESO DE GERENCIAMIENTO DEL DESEMPEÑO

