



El proceso de gestión del desempeño y desarrollo en PAE

Por *Lic. Diana Cotonat*

Un caso práctico: el esfuerzo de una empresa para instrumentar la cultura del desempeño y del desarrollo en la compañía, utilizando las herramientas adecuadas.

La gestión del desempeño es sin duda una de las herramientas centrales de la gestión del capital humano: su propósito principal es facilitar los procesos de planeamiento, seguimiento, evaluación y mejora del desempeño de las personas que trabajan en la organización.

Desde su constitución como empresa, Pan-American Energy (PAE) aplica la gestión del desempeño para que jefes y colaboradores generen conversaciones efectivas en los diferentes momentos del ciclo del desempeño. Esta herramienta de gestión se denominó PPM (*PAE Performance Management*) y durante un período de casi 13 años tuvo numerosas actualizaciones, como por ejemplo el pasaje del “papel” con el que cada empleado completaba un formulario, hasta el desarrollo de un elaborado sistema electrónico interactivo. Sin embargo, en determinado momento se comenzó a sentir que se debía afrontar un cambio de naturaleza mayor que incluía una nueva configuración, nuevas prestaciones y hasta un nuevo nombre:



Performance and Development Management (PDM).

Durante un cierto tiempo la empresa se dedicó a analizar la herramienta, por lo que comenzó a procesar la información sobre su nivel de utilización y a relevar los comentarios de los usuarios (personal de conducción y contribuidores individuales), de modo que se elaboró un completo diagnóstico al que se comparó con información de *benchmarking* del mercado.

A partir de dicho diagnóstico se establecieron los cambios que se debían realizar:

- Reformular el modelo de competencias.
- Mejorar el proceso de fijación de objetivos.
- Cambiar la escala de evaluación (de 4 puntos a 5).
- Incluir la autoevaluación como una instancia relevante dentro del proceso.
- Considerar las expectativas del colaborador asociadas con su desarrollo.
- Asegurar evaluaciones más homogéneas a partir de la utilización de paneles de calibración.
- Alinear los resultados que arroja el sistema de gestión del desempeño con las diferentes políticas de recursos humanos.
- Diseñar un sistema informático seguro y amigable para administrar la herramienta.
- Acompañar el cambio cultural resultante mediante acciones de comunicación y capacitación para lograr desde el comienzo de la implementación un muy alto nivel de compromiso.

Definición del nuevo modelo de competencias

La primer tarea fue la de elaborar un nuevo modelo de competencias que se ajustara mejor a las nuevas exigencias del negocio.

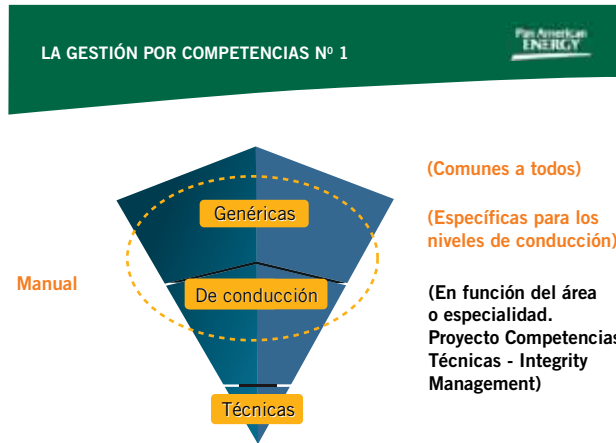
Si bien existen diferentes definiciones para el concepto de competencias, entendemos que estas representan el conjunto de conocimientos, habilidades actitudes y valores que deben tener las personas que trabajan en una organización para alcanzar un desempeño efectivo. Pero dicho desempeño está contextualizado por una serie de variables tales como: la cultura empresarial, el tipo de industria, el ciclo del negocio, las variables económicas, etc. En otras palabras, se sabía que las competencias devienen en comportamientos observables, por lo que se formuló esta pregunta: “¿Qué comportamientos deben demostrar y desarrollar los colaboradores de PAE en función de las circunstancias del negocio para obtener desempeños efectivos?”.

Esta pregunta se devela a partir de la explicitación de los lineamientos estratégicos por los que la empresa decide conducir su negocio desde el presente hacia el futuro. Además, se incluyeron en el trabajo los valores corporativos que se utilizan como un insumo relevante para la tarea de análisis. El trabajo arrojó que aproximadamente el 70% de las competencias del modelo anterior seguían teniendo una gran importancia, sin embargo, otras como por ejemplo “la adaptación multicultural”, que no se encontraban en el modelo anterior, eran cruciales de aquí en más.

Cuando se tuvieron las competencias identificadas, surgió la necesidad de definir las y describirlas. Se optó por utilizar la técnica de *focus groups*. Por ello se organizó una serie de reuniones con representantes de diferentes áreas y niveles de la empresa, para que expresaran “en sus propias palabras” cuáles son los mejores ejemplos para “ilustrar” qué significa cada competencia en PAE. Los resultados fueron excelentes, ya que en los *focus groups*, el personal de la empresa dijo: “este diccionario se entiende y representa la cultura de la empresa tanto como las demandas que el presente y el futuro nos exige”.

Finalmente, para cada competencia se agregaron cuáles son las mejores acciones para su mejora, así como los

libros recomendados vinculados con ella, sitios de Internet, etc. Una novedad fue la de agregar películas de cine como por ejemplo, *Apollo 13*, para reforzar las conductas de trabajo en equipo.



Pasos para el diseño e implementación

Como ya se ha expresado, la gestión del desempeño es la herramienta conversacional que permite a jefes y colaboradores planificar, seguir, evaluar y mejorar el desempeño. Como tal, el ciclo está compuesto por tres etapas: 1) el planeamiento (a comienzo del año), 2) el seguimien-

to (durante todo el año con un momento relevante a mitad de año: el *Mid-Year Review*), y 3) la revisión final (a final de año, con una instancia crucial de encuentro entre jefe y colaborador que se denomina *entrevista de devolución*). La “mejora” no es una etapa en sí, sino que consiste en el lazo que une el pasado con el futuro y permite aprender de lo realizado en el año para planear mejor en el siguiente ejercicio.

Para diseñar el PDM se tuvieron en cuenta dos principios: primero se debía hacer algo simple, para que todos los que trabajan en la empresa se adueñen de esta herramienta y la consideren como propia. Segundo, se debía trabajar en conjunto con el área de sistemas para asegurar la mayor funcionalidad y amigabilidad posibles.

Ya se contaba con el modelo de competencias (relacionado con el “cómo”), pero faltaba el subsistema de gestión por objetivos (relacionado con el “qué”). Este último subsistema permite que cada persona identifique y redacte objetivos a partir de:

- Poder visualizar en el PDM los lineamientos de la empresa que expresa el CEO.
- Poder visualizar los objetivos de su jefe y niveles superiores.

Esto es fundamental ya que el PDM funciona a partir del criterio de *Performance Ownership* en donde cada persona se “adueña” de su desempeño, y se alinea a los objetivos estratégicos que se definen en cascada para el negocio.



Se realizó un primer lanzamiento de la herramienta en la etapa de planeamiento, sin esperar a tenerla toda diseñada. Cuando se finalizó esta aplicación, se dedicó el comienzo de este año a realizar un gran número de presentaciones a todo el personal, para que conociera el nuevo modelo de competencias y la herramienta de PDM. Se comunicó el modelo de competencias simulando su lectura con casos reales (los mismos participantes que asistían) y redactando objetivos y planteando acciones de mejora y desarrollo.

Afortunadamente, desde el comienzo, todo el personal se “adueñó” de la herramienta y le resultó práctica y muy útil. Los números no mienten. El 97% de los integrantes de PAE utilizan el PDM.

En tanto, la revisión de mitad de año es similar en cuanto al criterio de *Performance Ownership*. En otras palabras, cada persona analiza el logro parcial de objetivos y de mejora de competencias utilizando un código de cinco colores, de los cuales el negro representa “logros extraordinarios”; el azul significa “superar lo esperado”; el verde se define como “vamos bien”; el amarillo, “estamos atrasados o podríamos no cumplir el objetivo” y el rojo, “vamos mal o tenemos riesgos importantes de incumplir el objetivo”. El jefe revisa y consensúa con el colaborador el análisis de este último y le brinda un *feedback* general. Esta entrevista, muy relevante, se denomina *Mid-Year Review*.

La etapa de evaluación presenta mayores novedades con relación a años anteriores. La autoevaluación es obligatoria y se diseña una nueva escala con 5 puntos en lugar de 4. Sin embargo, el mayor cambio se relaciona con la incorporación de paneles de calibración.

El mecanismo de paneles de calibración consiste en que un conjunto de pares (N -1) junto con su jefe (N) analizan de manera “colegiada” el desempeño de los colaboradores directos de dichos pares que pueden representarse como N-2.

Este mecanismo brindará mayor consistencia a todo el proceso de evaluación y de ese modo dichos resultados tendrán un impacto más ajustado sobre políticas relevantes de la gestión de recursos humanos como la compensación, la capacitación, el desarrollo, etcétera.

Pero por sobre todo, la instancia más importante de todo el proceso del PDM la constituye la entrevista de devolución en donde jefe y colaborador generan un diálogo profundo tendiente a comprender el desempeño pasado y generar oportunidades desde el mismo presente para mejorar el desempeño futuro.

Aprendizajes de la experiencia que se realiza

En este momento se desarrolla la tarea de capacitación para que aquellos que supervisan personal en PAE conduzcan de maneja efectiva la entrevista de *Mid-Year Review*. Por lo tanto, aún falta mucho por recorrer. Sin embargo, quisiera rescatar algunas lecciones aprendidas que ya se han obtenido y que pueden ser de utilidad para quienes se encuentren diseñando e implementando un sistema de gestión del desempeño. Las lecciones son:

- Las herramientas de gestión de recursos humanos deben alinearse con la estrategia del negocio y con la cultura organizacional, es por ello por lo que debe involucrarse de manera activa a los máximos niveles de conducción de la empresa y obtener su compromiso.
- La redacción de documentos específicos (como los manuales de competencias) requiere del aporte de muchos (personas de diferente función, localización física o nivel jerárquico) para asegurar su mayor adecuación a la cultura organizacional.
- En siglo XXI, la tecnología informática debe facilitar la gestión, por ello debe trabajarse desde la concepción hasta la implementación, pasando por el diseño con las áreas de Sistemas, para asegurar que las herramientas sean amigables y efectivas.
- El seguimiento del cumplimiento a través de indicadores y métricas que reflejan el nivel de compromiso y adhesión a la herramienta, permiten a Recursos Humanos monitorear el proceso continuamente y focalizarse en el desarrollo de mejoras sobre el capital humano.
- La comunicación y la capacitación son fundamentales para el cambio cultural. No se puede pretender que la gente se comprometa con un cambio sólo porque se manda un *e-mail*. La interacción con los “usuarios” en los lugares de trabajo a través de reuniones o talleres es una práctica insustituible.

Finalmente, todo esfuerzo para instrumentar una verdadera cultura del desempeño y del desarrollo en la empresa es necesario, pero como todo esfuerzo, sólo es útil si está bien dirigido. En ese sentido, diseñar e implementar una nueva herramienta, en este caso denominada como PDM, es parte de ese esfuerzo que todos hacen para que desde este presente tener un mejor futuro. ■

Lic. Diana Cotonat es licenciada en Psicología, se desempeña como gerente de Talent Management, Recursos Humanos Pan American Energy y es presidenta de la Comisión de Recursos Humanos del IAPG.