



# Notas sobre Recursos Humanos

por José G. Náter Gautier

## Midiendo nuestros talentos

*"Buen siervo y fiel, sobre poco has sido fiel sobre mucho, te pondré... Quitadle, pues el talento y dadlo al que tiene diez talentos." (Mateo 23: 23 & 28)*

Medir el desempeño de los empleados que se tiene bajo supervisión es uno de los retos más complicados de un gerente. Exige la habilidad de prever, en el momento de la entrevista de empleo, cómo va a reaccionar una persona a los estímulos que provoca la cultura de la organización y, en el caso de cambio, cuál va a ser su aportación al mismo.

Una vez terminado el proceso de selección, nos confrontamos con los retos de alinear las creencias de estos nuevos empleados, con aquellas experiencias que provocarán las acciones necesarias para lograr los resultados que el plan de trabajo de la empresa propone.

Evaluar el desempeño de un empleado es parte esencial del plan estratégico de la empresa. No es un evento aislado, ni un proceso de premiar y castigar, ni el tiempo de saldar cuentas personales. Es el momento de identificar oportunidades que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos a través de los recursos humanos que le dan vida.

Este proceso de evaluación nos permite identificar las personas que van a perpetuar la calidad y excelencia de nuestros servicios. Es el momento decisivo. Es el proceso que, además de crear las actitudes que definen la cultura organizacional deseada, permite el señalar y actuar sobre oportunidades de desarrollo de nuestros recursos humanos.

La evaluación de desempeño exige la colaboración de todo el equipo de líderes de la empresa en un esfuerzo de alineación en cuanto a las competencias que nuestros recursos humanos deben tener o desarrollar para conseguir los objetivos de nuestro plan estratégico. Por eso es tan importante que la evaluación no sea un evento de improvisación, de una vez al año, ni un evento para justificar un aumento de salario.

Esta es la oportunidad de fortalecer las competencias que lograrán los objetivos deseados; de crear el compromiso necesario para apoderarse de los procesos que van a solucionar cualquier problema que se presente en el camino de cumplir las metas establecidas de nuestro plan estratégico del negocio; de formar gerentes y supervisores capaces de desarrollar una cultura enfocada y motivada por la consecución de resultados.

El proceso de evaluación debe aprovecharse para alinear la actividad de medir el desempeño con el proceso de adiestramiento y el de aprendizaje de las habilidades y competencias que necesita la organización o grupo. La identificación de desviaciones y su corrección a través del adiestramiento en las áreas identificadas como débiles, provoca una cultura de continua mejora.

Es a través de un proceso de evaluación bien manejado que podemos asegurar que hemos colocado la persona indicada en el lugar indicado. En algunos casos, este proceso de evaluación exige que creemos criterios de éxito, los cuales pueden variar de empresa a empresa, así como los instrumentos. Pero como todo, el crédito no es de la herramienta, es del que la maneja. Prácticamente todas las herramientas miden:

- Eficiencia
- Iniciativa
- Innovación
- Liderazgo
- Peritaje
- Actitudes
- Capacidad de análisis

Siendo todos estos criterios muy importantes en el personal, el reto está en la habilidad del líder para lograr que su equipo de gerentes consiga provocar que los evaluados alineen sus competencias con las metas de la organización. El evaluador tiene la oportunidad de crear las experiencias necesarias para desarrollar y retener los talentos que van a sustentar el crecimiento de la empresa

Alinear los talentos de nuestros recursos humanos con las necesidades del negocio exige mucho más que conocimiento o experiencia: exige liderato. Ese liderato que provoca el compromiso con la empresa y con el plan estratégico, que es la meta a perseguir. Ese que es capaz de reducir la fuga de talento, motivar al empleado a insistir hasta lograr el resultado, disminuir la probabilidad de incumplimiento y evitar litigios que golpeen la reputación del negocio.

Ser líder en una organización exige hacerse responsable del desempeño de cada talento que nos fue entregado para ser desarrollado; medir y conocer a cada miembro del equipo para estar en posición de ayudarlo a ser el mejor en lo que hace. Es no fracasar en este intento.

Evaluar el desempeño de nuestros talentos toma tiempo. Pide de nosotros un gran compromiso con la objetividad y la verdad. Puede trastocar nuestra credibilidad, afectar la moral del equipo y sacarnos de nuestras zonas confortables para exponer nuestros valores y carácter, dejando ver así el tipo de liderazgo que ejercemos.

Ser el líder de una organización exige la capacidad y la obligación de no buscar excusas por el incumplimiento; no echar culpas o evadir la responsabilidad de desarrollar al personal que se nos asignó para lograr las metas de nuestra división. Esta responsabilidad del líder conlleva el aceptar como tarea esencial el evaluar desempeño y, corregir cualquier desviación ante lo acordado.

Sólo así podremos asegurar el éxito y cumplimiento de los objetivos de la organización a través de los talentos que nos fueron entregados. El gran reto de cada líder es que los evaluadores logren que el evaluado pase por el proceso y salga motivado y comprometido con el plan de trabajo y las metas de la división que se dirige.

Si le toca evaluar a su personal, comience por examinar todas y cada una de las evaluaciones que se han hecho del desempeño de sus empleados. ¿Qué variaciones de desempeño presentan?, ¿qué las ha provocado?, ¿cómo contrasta con su percepción? Sustente su análisis con hechos y evite opiniones subjetivas. Es bueno siempre empezar por el principio.

Analice las habilidades y competencias con las que fue seleccionado, contra las que exige y necesita la persona para poder desempeñar el puesto. Identifique qué necesitan aprender y cree un plan de acción para suplir las necesidades del personal evaluado para lograr las metas de la empresa. Evite los atajos.

Identifique sus estrellas, rete su percepción con lo que dicen los resultados estadísticos. No siempre la percepción y la realidad están alineadas. Ayúdese a ser objetivo y guarde así su credibilidad y objetividad.

Oriéntese con el personal que se relaciona con el empleado. Escuche todo sin defender u opinar. Escuche bien. Evalúe la información que recibe y deseche lo que no sirve por estar contaminado de alguna forma. Procure pensar en los resultados a base de los objetivos propuestos en vez de en la persona. Recuerde que evalúa desempeño no personas.

Demuestre su compromiso con el desarrollo del personal en sus conversaciones y en sus acciones. Hay acciones que hablan tan alto que no dejar oír sus palabras. ¿Qué piensan los empleados de usted?

Estudie cada criterio, enténdalo y comunique lo que espera que el empleado haga para lograr ser excelente o mejorar hasta lograrlo. Confronte la realidad cuando sea necesario. Procure no crear falsas expectativas.

Escuche al empleado y cómo él o ella se ve a sí mismo. ¿Hablan ustedes el mismo idioma? Asegúrese de que no hay confusión.

Diagnostique y asegúrele a la empresa un plan de desarrollo de los talentos que le fueron entregados alineados al desempeño que se espera en su división.

No olvide que el responsable del desempeño del empleado es usted.

No olvide que el desempeño de una organización no es otra cosa que la suma del desempeño de las personas que la forman. Es por esto que el proceso de evaluación del desempeño es uno de los procesos más delicados y cruciales.

La clave para mejorar el desempeño de la organización está en tener y mantener un proceso de evaluación que logre identificar las áreas de oportunidad para tomar acciones afirmativas inmediatas. Esto es una de esas cosas que no sólo se hablan, sino que se tienen que hacer y requieren de nuestro tiempo y dedicación.

Tres son los procesos esenciales que se tienen que alinear en un negocio exitoso; el plan estratégico, la operación y los recursos humanos. Todos tienen igual importancia y requieren ser manejadas con pasión y tiempo, mucho tiempo.

Así que evaluar los recursos humanos, sus necesidades y desempeño es un proceso crucial. Manejar nuestros talentos determinará el éxito o fracaso de nuestra organización. ¿Cómo no vamos a tener tiempo para evaluar? Sería como no tener tiempo para comer o para echarle gasolina al avión. Como no tener tiempo para formar a los hijos. Sería como enterrar nuestros talentos y sentarnos a esperar.

Por otro lado, observar los logros durante el proceso de evaluar y manejar los talentos de la empresa, es también una excelente forma de medir a nuestros líderes.

Estos deben demostrar su liderazgo a través del desarrollo y logros de los recursos humanos y como éstos cumplieron sus metas. Este es el reto de los que dirigen una organización, evitar que se pierdan nuestros talentos utilizando un recurso que es ilimitado en su liderazgo.