



José Antonio Villagra Villanueva

GESTIÓN DEL **DESEMPEÑO**

Un enfoque práctico



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

UN ENFOQUE PRÁCTICO

JOSÉ ANTONIO VILLAGRA VILLANUEVA

CRÉDITOS

Gestión del desempeño: Un enfoque práctico

Autor: José Antonio Villagra Villanueva

Gerente General de Peru Top Publications: Magali Arellano Delgado

Gerente de Investigación y Desarrollo de Peru Top Publications: José Carlos Lumbreras Ríos

Editora general: Mili Arellano Delgado

Jefe de Ventas: Valeria Vergara Azabache

Diseño de carátula e interiores: Josedely Alvarado

Imagen de portada: Licencia shutterstock

Diagramación: Carlos Valladares

1a edición, abril 2021

Editado por

Peru: Top Publications S.A.C.

Av. Las Camelias 781 Dpto. 31 Urb. Santa Cruz, San Isidro Lima

Telfs: (511) 462-0107

www.ptp.pe

E-mail: topventas@ptp.pe

Tiraje: 1000 ejemplares

Se terminó de imprimir en abril del 2021 en:

Mega Color S.A.C.

Calle Coraceros 194, Oficina 401, Pueblo Libre

©Peru: Top Publications S.A.C., 2021

ISBN: 978 -612 4288-09-8

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-03682

Peru: Top Publications S.A.C

Av. Las Camelias 781 Dpto. 31 Urb. Santa Cruz, San Isidro Lima

Registro del Proyecto Editorial N°31501312100156

ISBN: 978-612-4288-09-8



Todos los derechos reservados. Impreso en el Perú. Bajo la Ley de Derechos de Autor (Decreto Legislativo N° 822), ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o distribuida en cualquier forma o por cualquier medio, o almacenado en una base de datos o sistema de recuperación, sin el permiso previo por escrito del editor.

ÍNDICE

Presentación.....	7
Agradecimientos.....	11
Capítulo 1: Introducción a la gestión del desempeño	13
1. La organización y la gestión del desempeño.....	13
2. ¿Qué es gestión del desempeño?	14
3. Gestión del desempeño por objetivos.....	26
4. Gestión del desempeño por competencias	31
5. El liderazgo como aspecto clave en la implementación exitosa de un modelo integral de gestión del desempeño ...	46
Preguntas de revisión.....	48
Referencias bibliográficas	48
Capítulo 2: Diseño de un modelo de gestión del desempeño por objetivos	50
1. El proceso general para diseñar un modelo de gestión del desempeño por objetivos.....	50
2. Alineamiento con la estrategia	51
3. Llenado de la plantilla para la definición de objetivos individuales de desempeño.....	71
4. ¿Qué está en juego con la implementación de un modelo de gestión del desempeño por objetivos?	130
Preguntas de revisión.....	135
Referencias bibliográficas	136
Capítulo 3: Diseño de un modelo de gestión del desempeño por competencias.....	137
1. El proceso general para diseñar un modelo de gestión del desempeño por competencias.....	137
2. Priorizar y enfocar.....	138
3. Preparar la investigación	144
4. Identificar las competencias.....	153
5. Redactar el diccionario de competencias.....	166
6. Evaluar las competencias.....	177
7. La presentación gerencial de los resultados de la evaluación.....	199
8. Llevar a cabo la retroalimentación del desempeño	203
9. Aspectos importantes a considerar en el desarrollo de los planes de mejora	212
Preguntas de revisión.....	226
Referencias bibliográficas	226

Capítulo 4: Mejora continua del modelo de gestión del desempeño de una organización	228
1. La gestión del desempeño como proceso.....	228
2. El seguimiento a objetivos y competencias en el marco de un proceso general para la gestión del desempeño individual.....	233
3. Aspectos clave en el seguimiento y cierre del proceso de gestión del desempeño por objetivos	234
4. Aspectos clave en el seguimiento y cierre del proceso de gestión del desempeño por competencias	237
5. Planificación del seguimiento al desempeño individual.....	240
6. La mejora continua del modelo de gestión del desempeño en el tiempo	243
7. La relación entre las evaluaciones de desempeño por objetivos y las evaluaciones de desempeño por competencias .	247
8. Incorporación de herramientas de análisis adicionales a ser utilizadas en las actividades de mejora continua de los procesos de gestión del desempeño	261
9. El papel de los reforzadores de desempeño	270
10. Recomendaciones para garantizar la continuidad del modelo de gestión del desempeño en el largo plazo	275
Preguntas de revisión.....	279
Referencias bibliográficas	279
Resumen general	280
1. Conceptos generales relativos a la gestión del desempeño individual	280
2. La gestión del desempeño por objetivos	280
3. La gestión del desempeño por competencias	281
4. Mejora continua del modelo de gestión del desempeño de una organización	283
Referencias sobre el autor.....	285
Índices de tablas, figuras y ejemplos.....	286
1.Índice de tablas	286
2.Índice de figuras	288
3.Índice de ejemplos.....	290

PRESENTACIÓN

Mi interés por la gestión del desempeño individual, como podrán suponer quienes me conocen, se relaciona con mi trabajo previo con los indicadores de gestión, tema al que me encuentro vinculado en consultoría y formación desde el año 1998 aproximadamente. A partir de esa experiencia pude comprender, cómo a ciertas áreas o unidades dentro de las organizaciones, la tarea de trabajar con mediciones, les resultaba relativamente más difícil.

Entre las áreas con problemas especialmente notorios destacó una en particular: la de recursos humanos. Diversas causas explican esa relativa mayor dificultad en el trabajo con indicadores: la formación mayormente no numérica de algunos de sus miembros, la diversidad de los perfiles profesionales existentes, la presencia de aspectos de gestión *blandos* que suelen presentarse como demasiado abstractos y problemáticos como para ser capturados en una medición, entre otros temas. Lo concreto es que, para una unidad típica de recursos humanos, los indicadores no han sido precisamente uno de los temas más sencillos de gestionar.

De esta manera, pude percibir cierta necesidad en las organizaciones por abordar de mejor forma el asunto de los indicadores de gestión de recursos humanos. Por ello, casi sin proponérmelo, me vi completamente vinculado a dicha problemática; en última instancia, motivado a trabajar programas de formación y consultoría relacionados con la identificación de objetivos individuales de desempeño y con el diseño de modelos de evaluación del desempeño por competencias. En ambos temas, objetivos y competencias, tuve la oportunidad de trabajar tanto con empresas como con organismos de gobierno y sin fines de lucro.

Además de la experiencia que fui acumulando, a partir de las consultorías y formaciones realizadas, pude enriquecer también las metodologías desarrolladas a través de los cursos *Indicadores de gestión de recursos humanos y Gestión del desempeño*, que dicto en CENTRUM PUCP desde inicios del año 2002. Con mis alumnos compartí, durante todos esos años, innumerables discusiones respecto a las principales dificultades prácticas relacionadas con la gestión del desempeño. Todos estos aprendizajes se desarrollan, de alguna manera, en esta publicación.

Me animó a escribir este libro una constatación interesante relacionada con los modelos de gestión de desempeño individual existentes en las organizaciones. En numerosas ocasiones encontré cierta tendencia a simplificar sobremanera la aplicación práctica de los conceptos clave. Y en efecto, entre los más relevantes hallazgos a ese respecto puedo mencionar los siguientes: el uso limitado de principios estadísticos básicos, la carencia de actividades de análisis para relacionar las evaluaciones de desempeño por objetivos con las


de competencias, la falta de mecanismos efectivos de seguimiento al desempeño, así como, la ausencia de revisiones periódicas y de mejora continua en los procesos de la gestión del desempeño.

Debo mencionar, asimismo, que me fue especialmente sorprendente descubrir otras dos limitaciones recurrentes, mucho más específicas, y presentes en una buena parte de los modelos existentes. En primer lugar, por el lado de la gestión del desempeño por objetivos, la deficiente utilización de los conceptos de objetivo, indicador y meta, lo que deviene siempre en una consecuente mayor dificultad para formular una buena plantilla de objetivos individuales de desempeño. Y en segundo lugar, respecto a las evaluaciones de desempeño por competencias, la tremenda brecha que ha existido, por un lado, en la forma cómo se ha aplicado la gestión del desempeño por competencias en la práctica y, de otro lado, el sentido que realmente tienen los conceptos originales desarrollados por los fundadores del movimiento de competencias en psicología; no está demás decir, que esta brecha se ha expresado, de alguna forma, en la tendencia a desarrollar las evaluaciones de desempeño utilizando principalmente las competencias de tipo organizacional antes que aquellas de tipo específico o asociadas al cargo.

Pensé entonces que esto no tenía por qué ser así, y en consecuencia, dediqué algún tiempo a comprender estas dificultades. Busqué rescatar lo que funciona, dejar de lado lo que no agrega valor e incorporar ciertas ideas que fueron apareciendo en el camino. El resultado es el Modelo Integral de Gestión del Desempeño Individual que presento en esta publicación, y que incluye, a su vez, los componentes de gestión del desempeño por objetivos y de gestión del desempeño por competencias. No reclamo originalidad en todo lo propuesto, por ello, las continuas referencias a los académicos y teóricos principales de la gestión del desempeño. Mi intención ha sido, más bien, proporcionar un marco conceptual completo al tema, al tiempo que ofrecer métodos ordenados, sistemáticos, presentados en un formato del tipo *paso a paso*. De esta manera, espero que cualquier CEO, gerente general, gerente de recursos humanos, y en general, todo responsable de poner en marcha un modelo de gestión del desempeño individual, pueda encontrar en esta publicación, una guía práctica que le permita reducir la curva de aprendizaje de un proyecto de gran importancia para el negocio.

Acorde a lo descrito líneas arriba, opté por diseñar una metodología que cumpliera con ciertos requisitos mínimos. En principio, debía ser lo más simple posible y, en segundo lugar, tendría que permitir la aplicación práctica en todo tipo de organizaciones. La tarea no ha sido sencilla pues muchos de los temas planteados en el libro pueden requerir de un nivel elevado de abstracción, y en ocasiones, presentarse ciertamente como especializados. Este es el caso, por ejemplo, del diseño de las plantillas de objetivos individuales de desempeño o de la identificación de las competencias usando el método de las entrevistas de eventos conductuales. Sin embargo, a pesar de las dificultades, espero haber alcanzado un balance apropiado entre rigurosidad en lo concerniente a lo metodológico y simplicidad en lo aplicativo. De esta manera, las organizaciones usuarias de los enfoques propuestos deberían estar en condiciones de beneficiarse de la aplicación de conceptos sólidos, en tanto que prácticos en lo que se refiere a su implementación.

Este libro presenta todas las plantillas que he considerado necesarias para implementar tanto el modelo de gestión por desempeño por objetivos, como el de competencias. Dichas plantillas han sido



desarrolladas atendiendo a los conceptos básicos de mi metodología sobre indicadores de gestión¹, así como, sobre la base del marco conceptual proveniente de la gestión del desempeño por competencias. Espero ciertamente que la inclusión de dichas plantillas y del uso de una metodología del tipo *paso a paso*, constituyan diferencias importantes de esta publicación respecto a otras referidas al mismo tema. En ese sentido, las metodologías propuestas, si bien es cierto, recogen lo aprendido en décadas respecto a los avances en gestión del desempeño, son presentadas desde un punto de vista que intenta abordar las necesidades del usuario de una organización antes que las de un académico.

El primer capítulo desarrolla, a modo de introducción, el marco conceptual general de la gestión del desempeño individual. En esta parte se presentan las definiciones básicas que son utilizadas a lo largo de los capítulos siguientes. Se explica, asimismo, la doble dimensión de la gestión del desempeño, es decir, los objetivos y las competencias. El capítulo también describe cómo el liderazgo resulta siendo un aspecto clave en la implementación exitosa de un modelo integral de gestión del desempeño.

El segundo capítulo detalla el proceso general para diseñar un modelo de gestión del desempeño por objetivos. Para ello, se desarrolla inicialmente el tema del necesario alineamiento de la estrategia. Posteriormente, se prosigue con la parte central de este capítulo que se relaciona con el llenado o diseño de la plantilla para la definición de los objetivos individuales de desempeño. Por último, el capítulo discute aspectos relacionados con la cultura organizacional y con el desarrollo del personal, temas que se colocan en juego, luego de poner en marcha un modelo de gestión del desempeño por objetivos.

El tercer capítulo presenta el proceso general para diseñar un modelo de gestión de desempeño por competencias. El capítulo comienza discutiendo la importancia de priorizar y enfocar el proyecto de competencias como parte de una estrategia para optimizar el uso de recursos y asegurar una implementación efectiva. Luego se continúa con el detalle metodológico relacionado al trabajo con las competencias; en ese sentido, se desarrollan temas claves como: la preparación de la investigación, la identificación de las competencias en cada cargo, la redacción del diccionario de competencias y la evaluación de las competencias. Más adelante se prosigue con la presentación de ciertos aspectos claves a considerar en la presentación gerencial de los resultados de la evaluación; finalmente, el capítulo cierra con la descripción de recomendaciones prácticas para llevar a cabo la retroalimentación y el desarrollo de los planes de mejora del desempeño.

El cuarto y último capítulo, se relaciona con las actividades de seguimiento y de mejora del modelo de gestión del desempeño individual en una organización. Para ello, se incorpora el criterio respecto al cual, la gestión del desempeño debe ser tratada como un proceso de gestión. En consecuencia, se continúa describiendo los procedimientos que pueden ser utilizados para realizar el seguimiento a objetivos y competencias. Adicionalmente, este capítulo incluye información respecto a cómo llevar a cabo la planificación del seguimiento al desempeño individual, al tiempo que se presenta todo lo relacionado con

¹ Algunas de los conceptos más importantes usados en el desarrollo del modelo de gestión del desempeño por objetivos provienen de mi libro *Indicadores de gestión, un enfoque práctico*, publicado en México por Cengage Learning en el año 2016.

la mejora continua del modelo de gestión del desempeño. La última parte del capítulo aborda temas de análisis, lo que incluye el uso de herramientas específicas para mejorar el sistema de gestión del desempeño, así como, otras sugerencias para garantizar la continuidad y sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Espero que el contenido de esta publicación pueda permitir que el lector llegue a tener una comprensión completa de la gestión del desempeño individual, que incluya, por supuesto, los aspectos conceptuales de base. Deseo, sobre todo, que el lector se encuentre en la capacidad de poner en marcha un modelo integral de gestión del desempeño para una organización real. En ese sentido, el libro busca principalmente contribuir, en forma práctica, a que los conceptos de la gestión del desempeño individual puedan aplicarse y traducirse en mejores resultados para todo tipo de organizaciones.

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesionales con los que tuve la oportunidad de trabajar en el diseño de las metodologías que se presentan en esta publicación. A Ana Villagra Villanueva por sus aportes para la aplicación práctica de los conceptos psicológicos a las herramientas de evaluación por competencias, a David Pinto Yoshinari por la dedicación puesta en el diseño de los formatos para la presentación de los objetivos individuales de desempeño y, a Fany Sotelo Marcos, por su contribución al diseño de las tablas para las evaluaciones de desempeño por competencias.

A Felipe Hiromoto Hiromoto, a Cecilia Iglesias Mazuelos, a Jimy Maldonado Rojas y a Giuliana Vaccaro Carrillo por el apoyo en la revisión de la versión final del libro.

A Magali Arellano Delgado y José Carlos Lumbreras, por el entusiasmo desplegado para sacar adelante esta publicación en un formato accesible y de alta calidad.

Agradezco también a cada uno de los clientes de Praxis, organizaciones de todo tipo, en las que se pudo aplicar los conceptos y herramientas del modelo de gestión del desempeño que aquí presento. Las metodologías se enriquecieron constantemente a partir de lo aprendido en cada experiencia; por ello, hago un reconocimiento especial a mis contrapartes en cada una de las siguientes organizaciones: DIRECTV, COPEME, Catholic Relief Services, Aelucoop, Banco de la Nación, Gloria S.A., La Positiva, SGS del Perú, Supermercados Peruanos, RANSA, Corporación Pamer, San Fernando S.A., Lima Airport Partners, ILENDER Pharmaceutical Corporation, Minera Lumina Cooper, ENTEL Perú, Cementos Pacasmayo, Buenaventura Ingenieros S.A., la Dirección General de Talento Humano de la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre otras varias organizaciones para las que tuve la oportunidad de trabajar como consultor y capacitador en el tema de gestión del desempeño.

Por último, agradezco a mis alumnos de CENTRUM PUCP, la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En el trabajo con mis alumnos pude recibir retroalimentación permanente sobre los conceptos y métodos desarrollados en clase, lo que me permitió mejorar mi comprensión sobre algunos de los problemas prácticos que involucra la enseñanza y aplicación de un modelo de gestión del desempeño.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

1. LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Los resultados conseguidos por una organización, con o sin fines de lucro, dependen en buena medida de su capacidad para generar los comportamientos esperados de los clientes o de los grupos de interés con los que se relaciona. En el caso de una empresa lucrativa, dichos comportamientos pueden ser, por ejemplo, la recompra, la preferencia, la recomendación o la permanencia; asimismo, los comportamientos permiten, de una manera u otra, que se produzca una mayor ganancia para los accionistas. Para el caso de las organizaciones de gobierno y de las instituciones sin fin lucrativo, los comportamientos esperados, en este caso de los grupos de interés, abarcan una gama muy variada, que se encuentra en relación directa con la misión institucional.

Sea como fuere, para inducir los comportamientos deseados de los clientes o grupos de interés, las organizaciones diseñan y controlan sus procesos de creación de valor, así como desarrollan una adecuada gestión de los procesos de recursos humanos. Esto es válido para todo tipo de organizaciones, pues todas requieren, tanto de procesos clave (correctamente definidos y controlados), como de personas (competentes y adecuadamente organizadas para el trabajo). De esta manera, gestionando los procesos y los recursos humanos, las organizaciones buscan impactar, a través de sus productos y servicios, en los comportamientos de los clientes o grupos de interés.

Ahora bien, concentrando nuestra atención por el lado de la gestión de los recursos humanos, se puede decir que a su vez las organizaciones implementan una serie de procesos específicos para asegurar que se cuente con personas aptas para trabajar. Uno de estos procesos, justamente objeto de esta publicación, es el relacionado con la gestión del desempeño² o, como también suele llamarse, la gestión del rendimiento.

Las palabras *desempeño* y *rendimiento* requieren de algunas precisiones básicas. En principio, estos vocablos, aun cuando en lo formal registran ciertas diferencias en lo que respecta a su significado, el grueso de los usuarios de recursos humanos las ha usado como sinónimos. El Diccionario de la lengua española³ asigna a la palabra *desempeño* una única definición referida a la “acción y efecto de desempeñar o desempeñarse”; siendo *desempeñar*, el “ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”. En el caso de *rendimiento*, el mismo diccionario, en su primera acepción, define esta palabra como el “producto o utilidad que rinde o da alguien o algo”; mientras que, en la segunda, se trata de la “proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados”.

² En esta publicación *gestión del desempeño* debe entenderse como la *gestión del desempeño de las personas* o la *gestión del desempeño individual*. La precisión es importante porque la palabra *desempeño* podría entenderse también como *desempeño en el nivel organizacional*, o quizás, como el *desempeño alcanzado en las unidades o gerencias*.

³ Real Academia Española (2016).

Como puede observarse, si bien la definición de desempeño se centra más en ejecutar una tarea, rendimiento se refiere más al producto o resultado de la acción, ambas definiciones pueden ser interpretadas como el resultado alcanzado en la ejecución de tareas. Por esta última razón, es pertinente considerar que, en lo conceptual, no debería haber ningún problema en adoptar uno u otro término. En el caso de esta publicación, aun reconociendo las existentes diferencias, se ha preferido el uso del término *desempeño*.

Ahora bien, para los propósitos específicos relacionados a la gestión de los recursos humanos, sin embargo, es necesario precisar un poco más el significado de la palabra *desempeño*. En este caso, el *desempeño individual* puede entenderse como los resultados del trabajo de una persona específica comparados con otros resultados o niveles de actuación de referencia. Las comparaciones son indispensables para establecer el desempeño de un individuo porque son el criterio para precisar si se alcanza o no el nivel de logro esperado. Dicho de otra manera, el desempeño alcanzado por un individuo podría situarse por encima, al mismo nivel, o por debajo del nivel de referencia deseado.

Las comparaciones de referencia para evaluar el desempeño pueden ser los resultados propios reflejados en el pasado, estándares establecidos por la organización con base en diversos criterios, los resultados de pares o de competidores, así como otros resultados considerados de *clase mundial*⁴. Es importante señalar que, sin comparaciones de referencia puede existir una medida de resultados, pero nunca una medida de desempeño.

2. ¿QUÉ ES GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?

La gestión del desempeño puede ser considerada como el conjunto de procesos de gestión que utiliza una organización cualquiera, para asegurarse que el personal comprenda y alcance los objetivos o propósitos organizacionales en sus respectivos niveles de responsabilidad. Al mismo tiempo, la gestión del desempeño se encarga de que se definan, evalúen y mejoren las competencias⁵ o capacidades clave que, a nivel del individuo, son requeridas para alcanzar los referidos objetivos.

Para explicar esto de otra manera, podríamos decir que la gestión del desempeño se preocupa de:

- Medir y analizar la contribución de cada individuo al éxito del negocio a través de criterios objetivos de generación de valor.
- Gestionar las competencias que producen el alto desempeño, identificando áreas de mejora y generando acciones de formación y de desarrollo específicas, de manera que cada individuo, pueda alcanzar los resultados esperados.

⁴ Entiéndase por *clase mundial (World Class)* a los mejores resultados de desempeño alcanzados en algún proceso, producto o disciplina, y que sirven como la más desafiante comparación competitiva existente o disponible. Por ejemplo, para el proceso de fabricación de partes en el que una empresa alcanza un 97% de cumplimiento en cierto indicador clave, se ha podido identificar una empresa en el mundo que ha logrado el mejor resultado, que alcanza 99.6%, pues bien, dicho desempeño es considerado en este caso como la comparación *clase mundial*.

⁵ A lo largo de este libro se utiliza la definición del concepto de competencia aportada por Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer, quienes en su publicación *Competence At Work (1993)* refieren que "una competencia es una característica subyacente de un individuo que se encuentra causalmente relacionada a modelos de referencia efectivos o al desempeño superior en un trabajo o situación".

ASPECTOS CLAVES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño destaca, entre otras especialidades del campo de los recursos humanos, por el impacto que se le atribuye en la obtención de los resultados a nivel de toda la organización. En efecto, este proceso se relaciona con aspectos de gran relevancia para cualquier negocio, como son los siguientes:

- Definición y despliegue de los objetivos, indicadores y metas individuales de desempeño.
- Establecimiento y puesta en marcha de las instancias de control y seguimiento⁶ a los objetivos, indicadores y metas de desempeño.
- Análisis y toma de acciones respecto a los resultados expresados por los indicadores de desempeño individual.
- Identificación de las competencias a evaluar referidas a cargos o categorías ocupacionales específicas en una organización.
- Evaluación de las competencias.
- Retroalimentación del desempeño.
- Identificación de los aspectos claves a considerar en el diseño y puesta en marcha de planes de capacitación y de desarrollo por competencias.
- Establecimiento de una base para el desarrollo de programas de reconocimiento e incentivos.
- Desarrollo de comparaciones competitivas para el desempeño individual referidas tanto a los objetivos como a las competencias.

La implementación eficiente de cada uno de estos aspectos tiene, sin duda, una importancia determinante en el éxito de cualquier organización moderna.

En la siguiente tabla podemos apreciar la forma en que la gestión del desempeño presta soluciones prácticas a los problemas típicos asociados a la importante tarea de lograr los mejores resultados de cada trabajador.

DESEMPEÑO, TALENTO Y POTENCIAL

Los conceptos *desempeño*, *talento* y *potencial* suelen ser motivo de imprecisiones, cuando no, de malentendidos. Sin embargo, se trata de términos especialmente importantes para abordar la temática planteada en esta publicación.

El *desempeño individual* puede definirse como el resultado o nivel de logro individual alcanzado en una posición, en un espacio temporal claramente establecido, y sobre la base de ciertos criterios de evaluación y comparación determinados por una organización. Al respecto, sin embargo, el referido *resultado o nivel de logro individual* puede comprenderse como *resultado objetivo o logro cuantitativo*, o en su lugar, como

⁶ Una instancia de control y seguimiento es un espacio de revisión, análisis y toma de decisiones. Usualmente comprende reuniones periódicas entre grupos conformados por gerentes, jefes o supervisores y sus reportes directos.

TABLA 1. APLICACIONES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

SITUACIÓN	SOLUCIÓN APLICANDO LOS CONCEPTOS DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> ■ El personal no comprende o no se encuentra claro respecto a lo que se espera de su trabajo. ■ Las prioridades en el trabajo individual no están establecidas. ■ Los individuos no se encuentran alineados a los objetivos o propósitos organizacionales. ■ Se requiere dar un giro en las estrategias o prioridades del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definición y despliegue de objetivos indicadores y metas individuales de desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Los objetivos están claros, pero no se trabaja de acuerdo con lo planeado. ■ El personal cumple y se enfoca en los objetivos, pero en forma irregular. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecimiento y puesta en marcha de las instancias de control y seguimiento a los objetivos, indicadores y metas individuales de desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Se desconoce las competencias o capacidades clave que deben ser desarrolladas en cada cargo para mejorar el desempeño individual. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis y toma de acciones respecto a los resultados expresados por los indicadores de desempeño individual. ■ Identificación de competencias a evaluar referidas a cargos o categorías ocupacionales específicas en una organización.
<ul style="list-style-type: none"> ■ No se conoce en qué medida el personal cuenta con las competencias para alcanzar el desempeño esperado en el cargo. ■ Se conoce las competencias clave, pero, no se cuenta con una herramienta confiable para evaluarlas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluación de competencias.
<ul style="list-style-type: none"> ■ El personal no es consciente de cuáles son las competencias que deben mejorar. ■ El personal no ha identificado, qué cambios son requeridos a nivel de sus comportamientos, para que pueda mejorar su desempeño. ■ El personal no se encuentra comprometido con la mejora del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retroalimentación del desempeño.
<ul style="list-style-type: none"> ■ La unidad de recursos humanos no cuenta con información para establecer planes de desarrollo y capacitación orientados a cerrar las brechas de desempeño en las competencias clave. ■ Las competencias y brechas de desempeño se encuentran correctamente evaluadas pero las metodologías de capacitación y desarrollo no son las correctas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificación de los aspectos claves a considerar en el diseño y puesta en marcha de planes de capacitación y desarrollo por competencias.
<ul style="list-style-type: none"> ■ El desempeño alcanzado (bueno o malo) no trae consecuencias para los empleados; de esta forma, no existe estímulo para la mejora continua del desempeño. ■ Las iniciativas existentes de reconocimiento e incentivos no están alineadas a las necesidades del negocio y a las competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecimiento de una base para el desarrollo de programas de reconocimiento e incentivos.
<ul style="list-style-type: none"> ■ No se cuenta con comparaciones o referencias específicas de desempeño relevantes para el establecimiento de metas realistas y desafiantes. ■ No se dispone de conocimientos y de mejores prácticas identificadas para acelerar la mejora del desempeño, y con ello, reducir las curvas de aprendizaje en todas las posiciones clave. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo de comparaciones competitivas para el desempeño individual referidas tanto a los objetivos como a las competencias.

comportamiento o forma de trabajar específica asociada a determinados resultados. Como puede intuirse de lo ya presentado, el *desempeño individual*, puede y debe comprenderse y estudiarse desde ambas perspectivas⁷.

El *talento individual*, según Eichinger, Lombardo y Raymond, se refiere al 10% de personas que alcanzan el desempeño superior en lo que hacen⁸, tratándose en este caso, de un nivel de desempeño considerado como excepcional. Por su parte, *The Oxford Dictionary of Sports Science & Medicine*⁹ define el talento como “la aptitud especial o, la habilidad por encima del promedio, de un individuo respecto a una función o un rango específico de funciones”.

Una definición similar a la de Eichinger, Lombardo y Raymond es la del denominado *desempeño superior* construida por Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer. En este caso, se entiende así al grupo de personas que comprende al 15% que destacan en una posición específica¹⁰.

El concepto *potencial* o, más frecuentemente *alto potencial*, se refiere a la habilidad de aprender algo distinto y a la capacidad de desarrollarse, usualmente en posiciones distintas de ascenso, por lo general avanzando en una carrera¹¹.

En palabras de Jay Conger y Allan Church¹² el alto potencial se define como “una persona que aporta, de alto valor, con una amplia capacidad de avance o crecimiento dentro de la organización. Dichos individuos son típicamente promovidos a niveles más elevados desde sus roles originales y, unos cuantos, pueden ser vistos para dirigir la organización en posiciones de alta gerencia”.

En esta línea, la gestión del potencial, desde ese punto de vista, tiene como principales usos prácticos los de administrar el avance de la carrera de los empleados, así como, el planeamiento de la sucesión en los cargos estratégicos y críticos.

Por último, es del caso señalar que existe, eso sí, un amplio consenso en el sentido de que la habilidad de aprendizaje, la apertura al cambio o, la facilidad de adaptación, son los factores claves que explican el potencial de los individuos en el trabajo. En los términos de M. Lombardo y de R. R. Eichinger, se trata de la habilidad para ajustarse o adaptarse y de contar con recursos para el cambio¹³.

⁷ El *resultado individual*, como veremos más adelante, no solamente implica alcanzar los resultados esperados con relación objetivos e indicadores, sino que también, comprende el logro de los niveles de competencia (expresados en comportamientos observables) específicos y que explican los resultados establecidos en los objetivos e indicadores.

⁸ Eichinger, Lombardo, y, Raymond (2004).

⁹ Kent (2006).

¹⁰ Spencer, L. y Spencer, S. (1993).

¹¹ Es importante, sin embargo, precisar que una persona podría tener un bajo desempeño en su posición actual y, al mismo tiempo contar con *potencial* para desempeñarse en forma satisfactoria en otras posiciones. Esta situación podría explicarse a partir de la ubicación de la persona en un puesto de trabajo no apropiado para sus capacidades o motivaciones esenciales.

¹² Conger y Church (2017).

¹³ Eichinger, Lombardo, y Raymond (2004).