

Por **William Wong Loo**

Por William Wong Loo
Director de Carreras de Marketing,
Administración & Emprendimiento de USIL

La evaluación del desempeño debe ser una mirada a todo el equipo que conforma las diferentes áreas de una empresa, solo así se garantizará el éxito de una compañía que confía en sus colaboradores.

Mi trabajo me ha dado la oportunidad de visitar empresas y leer los afiches organizacionales en donde se declaran la misión, la visión y los valores de una compañía. En todas las entidades que analicé encontré un patrón que se repetía literal o subjetivamente: el trabajar en equipo y “ponerse la camiseta” son dos de las vías para lograr el éxito empresarial.

Desde el primer día de trabajo somos partícipes activos de las campañas de concientización sobre la importancia del trabajo en equipo y el compromiso. Charlas, discursos, *merchandising* y hasta activaciones *in situ* se realizan para que esta competencia y este valor calen profundamente en nuestro ser. Los mensajes que promueven el desempeño comunitario, la lealtad y la cohesión se escuchan



Una sola fuerza

“CUANDO UN EQUIPO DE VÓLEY TERMINA UN PARTIDO EN CANCHA. ¿EL ENTRENADOR MEDIRÁ EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE CADA UNA DE LAS JUGADORAS O DEL EQUIPO EN SU CONJUNTO? ES CIERTO QUE NECESITA PRESTAR ATENCIÓN AL ACCIONAR DE CADA INTEGRANTE. PERO DEBE HACERLO CON UNA PERSPECTIVA DE ACOMPAÑAMIENTO. PARA FINALIZAR CON UNA APRECIACIÓN DE EQUIPO”.

durante todo el tiempo que decidimos trabajar como dependientes. Nadie puede negar que remando juntos se llega más lejos que haciéndolo solos: estar comprometidos con el arribo evita que se hunda el barco.

¿Qué ocurre con el paso del tiempo? Sin una adecuada motivación y acompañamiento, el entusiasmo por el trabajo se diluye poco a poco, y nos preguntamos por qué los valores que promueven las empresas son casi los mismos —sin importar el rubro o el sector al que se dedican—, pero muchas veces no están conectados con la razón de ser o la estrategia de la firma.

COSAS DE LA TRIBU

¿Es que acaso nos volvemos más individualistas? La respuesta es, muy a menudo, sí: cuando iniciamos labores, pertenecemos a una tribu. En el desarrollo de las actividades, el sentido de pertenencia se debe ampliar a otros departamentos de la empresa y nuestros clientes internos. Hacia el final del año es el momento de evaluar el desempeño y es ahí cuando el rumbo colectivo cambia completamente.

La herramienta de evaluación de desempeño es un juicio de valor hacia nosotros mismos, una mirada individual para obtener datos e información que mejore nuestro desempeño en las organizaciones, de manera que —a través de este sistema— el sentido de la comunicación no sea solo vertical, sino también horizontal en la empresa a la que pertenecemos.

Los métodos tradicionales exigen la aplicación de varios procedimientos que exigen cuidados para evitar un análisis subjetivo y para que los resultados sean los más fidedignos posibles. Por eso de alguna manera ha sido criticado por los investigadores sobre este tema, pues no sería una fuente confiable para medir el desempeño del factor humano.

Pongo un ejemplo: en una de las empresas que laboré, la estrategia comunicacional previa a la ejecución de la medición individual del desempeño fue de la misma intensidad que una campaña por el Día del Padre. Primero, me recordaron que mis objetivos por incluir en los famosos formatos de ED debían ser claros, realistas y medibles. En este caso, serían de dos tipos: técnicos, es decir, estrechamente ligados a la ocupación que desempeñaba; y de comportamiento, relacionados con mis acciones en general.

Semanas después, recibí el mensaje de consenso de mi superior inmediato, quien había revisado, modificado y aprobado las metas que planteé en un inicio. Habíamos, mediante el sistema, logrado un acuerdo en los propósitos que se medirían más adelante. Varios meses más tarde llegó

3 IDEAS INNOVADORAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO



Visión Integral del proceso. Evaluemos el resultado en conjunto. Si el área de Marketing tiene éxito es porque lanza un producto innovador y rentable, y no porque el jefe dé una calificación excelente.



Asesorar en vez de juzgar individualmente. El líder debe acompañar a los actores como un entrenador a su equipo y así prevenir resultados no deseados. Es importante el *feed back* con los miembros del grupo.



Concientizar. A cada miembro sobre el valor del rendimiento en equipo. El líder es también *coach*, es decir, entrena a sus empleados para obtener el mejor rendimiento y el éxito del grupo.

el comunicado de autoevaluación. ¡El momento para efectuarla: autorreflexión y autocalificación de los objetivos y las competencias descritas! Finalmente, recibí la retroalimentación, una reunión en la que mi evaluador me informó sobre los objetivos logrados, el puntaje que me brindó y lo que me sugería para mejorar mi desempeño.

Ahora bien, todo este proceso descrito, ¿podría ser mejor en solitario o es perjudicial para la filosofía del trabajo en equipo?

Cuando un equipo de vóley termina un partido en cancha, ¿el entrenador medirá el desempeño individual de cada una de las jugadoras o del equipo en su conjunto? Es cierto que necesita prestar atención al accionar de cada integrante, pero debe hacerlo con una perspectiva de acompañamiento, para finalizar con una apreciación de equipo.

EVALUACIÓN DEL EQUIPO

¿Se necesita la tradicional evaluación de desempeño para cada colaborador? ¿Por qué no dedicamos esa energía que nos demanda una evaluación anual a establecer un modelo de asesorías al equipo que gestionamos para así obtener el mejor rendimiento posible? Los seres humanos somos interdependientes por naturaleza. Nuestros avances —y en el otro extremo, los atrasos— dependen del aporte, soporte o simplemente aprobación de otros. Cuando un alpinista llega a la cima del Everest, lo logra por el trabajo de varias personas que estuvieron con él previamente.

Es momento de elaborar estrategias, proveer a nuestro equipo de lo necesario para su crecimiento, prepararlo físicamente para que todo el grupo sea parte de los logros. Recuerda: una evaluación que se enfoca en el accionar individual va en contra de nuestros orígenes. Si evaluamos, hagámoslo en equipo. El resultado final es lo más importante para una corporación, y no la suma desintegrada de desempeños individuales. ■