

GERENCIA DEL DESEMPEÑO



Vincular los activos de los procesos organizacionales y la capacidad de desempeño de sus profesionales en la consecución de los objetivos del proyecto.

01 Factores ambientales de la organización

02 Cultura organizacional

03 Gerencia vs. gestión

04 Gerencia estratégica del desempeño

05 Interesados o Stakeholders



La gestión del desempeño implica decisiones sobre el desempeño, remuneraciones, promociones, procedimientos administrativos y disciplinarios y las necesidades de desarrollo en una organización. Es una herramienta indispensable para **promover** el talento entre los profesionales de una organización.

Este importante tema nos permitirá revisar algunos tópicos de la gestión del desempeño que están relacionados directamente con la gerencia de proyectos. El objetivo de nuestra cátedra es potenciar el conocimiento sobre el impacto que tienen los resultados de un proyecto a través de la gestión de la calidad y de la gestión de riesgos en el logro del alcance de sus objetivos. Debemos tener en cuenta que los objetivos del proyecto son: alcance, tiempo, costo y calidad.



Todo proyecto se desarrolla en un entorno que, de alguna manera, puede influir en sus **resultados**; estos entornos pueden inducir un impacto favorable o desfavorable. Así, tenemos los factores ambientales fuera del ámbito del proyecto y a menudo fuera de la organización, los cuales no están bajo el control de los responsables del manejo y ejecución del proyecto.

Por otra parte, tenemos los activos de los procesos de la organización, componentes internos que les son propios; ejemplos de estos activos son: las normas y procedimientos, código de ética, experiencia, trayectoria, entre otros factores no menos importantes. De esta manera, la organización está inevitablemente vinculada a un entorno externo y a su propio entorno interno, que de algún modo van a pautar condiciones y limitaciones.

- La gerencia del desempeño va a establecer una conexión entre la estrategia y la cultura de la organización, conjugados con la **capacidad** de gestión de sus profesionales para alcanzar exitosamente los resultados del proyecto.
- La gestión del desempeño abarca un conjunto de elementos que permiten valorar de manera precisa la contribución del personal y verificar su **impacto** en el resultado esperado. Así como la manera de ir evaluando el desarrollo y el progreso de la gente dentro de la organización; esa es la competencia de la gestión del desempeño.
- La gestión del desempeño es una herramienta que va a fortalecer la necesidad de **conocer** los elementos que favorecen o dificultan la tarea que involucra a nuestro entorno.



01 Factores ambientales de la organización

Los factores ambientales de la organización están conformados por factores externos y factores internos. Los factores externos a la organización son aquellos que se originan fuera del ámbito del proyecto y de esta. Son factores que no están bajo el control de los responsables del manejo y ejecución del proyecto. Los factores externos pueden ser nacionales y extranjeros:

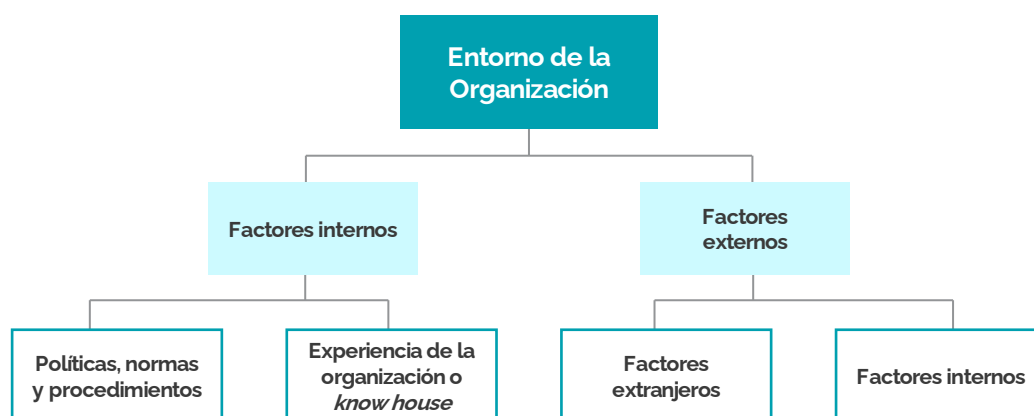


Los **nacionales** los conforman las condiciones y limitaciones marcadas por organismos dentro del país: regulaciones gubernamentales y normativas legales, entre otros.



Los factores **extranjeros** son aquellos que están pautados por organismos de carácter internacional: marco regulatorio del comercio internacional, barreras comerciales, exigencias mínimas de producción y comercialización de bienes y servicios, entre otros.

Los factores ambientales internos son aquellos que se definen dentro de la **organización**: procesos, políticas y procedimientos y su base de conocimiento. Otros factores que pueden afectar el entorno de las empresas son: el poder, la influencia, los intereses, la competencia y las capacidades políticas de las personas que actúan dentro del sistema organizacional.



Fuente: Entorno de la organización. Elaboración propia (2022).

02 Cultura organizacional

La cultura organizacional, elemento que forma parte de los activos de los procesos, es la conjugación de normas, hábitos y valores que de alguna manera son compartidos por personas o grupos que dan forma a una institución y que, a su vez, son capaces de controlar la forma en que **interactúan** con el propio entorno y entre ellos mismos.

Sin duda alguna, el comportamiento de la organización dependerá de la forma en la que se apliquen y cumplan las normas y reglamentos por parte de sus integrantes. Es la manera de manifestar su comportamiento ante terceros y ante ellos mismos.

El **comportamiento** de una empresa, por supuesto, va a depender de la forma en la que se apliquen las normas y reglamentos por parte de sus integrantes. Finalmente, la cultura organizacional va a ser el resultado de la capitalización del aprendizaje y va a enriquecer los activos de los procesos de esa organización.



03 Gerencia vs. gestión



La **gerencia** es un proceso estructural organizacional, netamente administrativo. Es la división funcional de las organizaciones: recursos humanos, finanzas, administración, producción, mercadeo, relaciones interinstitucionales, relaciones públicas, ventas, compras; el concepto de gerencia implica todas las áreas en que está dividida una organización de manera funcional.



Entre tanto, la **gestión** es un concepto más amplio que la gerencia; implica el manejo de personas, el manejo del talento que tiene esa gente que conforma la organización. Mediante la gestión se van a administrar y desarrollar los programas de mejoramiento profesional, la trayectoria y el crecimiento del personal que está monitoreado por la unidad funcional de recursos humanos.

Base de la gestión

La gestión se fundamenta en una adecuada planificación estratégica. Entretanto, la planificación estratégica tiene como base las habilidades, el talento, la aptitud del liderazgo y su gente. La planificación estratégica es una herramienta que nos va a permitir definir la misión y visión de la organización. En términos globales, la gestión tiene como base fundamental la planificación estratégica, y esta los elementos primordiales de las capacidades de su personal.



Fuente: Bases de la gestión. Elaboración propia (2022).

Gestión del desempeño

La gestión está interrelacionada con coordinación, planificación, organización, dirección y control. La gestión incluye la gerencia y, por ende, liderazgo. Liderar significa conducir grupos, conducir talento, conducir y distribuir funcionalidades dentro de una tarea o una obligación. La gestión del desempeño no solo compete a la evaluación del personal, sino que involucra, en una visión global, a todas las acciones de la organización para alcanzar los **logros esperados**.

La gestión del desempeño abarca un conjunto de elementos que permiten valorar la contribución del personal y verificar su impacto en los resultados esperados. Es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan las tareas que involucren nuestro entorno.



Fuente: Estructura de la gestión. Elaboración propia (2022).

La gerencia estratégica del desempeño, o Strategic Performance Management (SPM), establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados para conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio.



Entorno del desempeño empresarial

El entorno del desempeño empresarial enfrenta una serie de importantes retos y amenazas. Actualmente las infraestructuras, tecnología y procesos, entre otros elementos de las organizaciones, pueden ser copiados por nuestros **competidores**, excepto el capital humano. La tecnología es el principal factor de diferenciación competitiva entre las empresas. Esta es desarrollada por el talento humano, y por ende, ocupa un lugar cada vez más destacado.

La diferencia de los profesionales con talento no está en la cantidad de conocimientos que poseen, sino en la capacidad de **aprender** y de desaprender lo conocido. Un profesional con talento es un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno determinado.

Se debe entender por compromiso el grado de implicación que una persona puede poner en juego a favor de unos objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Por otra parte, la evaluación del desempeño empresarial contempla algunas importantes características:

- 1** Escasez de tiempo: la inmediatez define el contexto actual. Las tecnologías incentivan esa inmediatez y obliga a dar respuestas inmediatas, "ya".
- 2** Escasez de dinero: el dinero sigue siendo el recurso que se agota en forma rápida, con mayor velocidad en cualquier empresa y la optimización de rendimientos y de costos es el centro de todas las actuaciones empresariales.
- 3** Aumento de la complejidad: pasan demasiadas cosas y todas al mismo tiempo.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano dentro del contexto de la gerencia estratégica del desempeño corresponde a la conjugación de una serie de procesos que permiten la búsqueda, **reclutamiento**, selección y contratación definitiva de profesionales disponibles en el mercado laboral nacional e internacional, necesarios para la puesta en marcha y desarrollo de actividades necesarias para la consecución de los objetivos de una organización.



La gestión de recursos humanos dentro de la organización y el desarrollo de un proyecto, es el área de conocimiento o vía para cubrir los requerimientos de las unidades o divisiones en que está dividido la estructura de un proyecto, en cuanto al **personal especializado** necesario para determinadas tareas.

La gestión del talento humano en la consecución del proyecto es sumamente importante, ya que nos permite conjugar una serie de elementos para conformar la plantilla de personas que se requieren para el cumplimiento de los **objetivos** del proyecto.

PROCESOS DE GESTIÓN DE RRHH



Fuente: Hernández (2022).

La gestión del talento humano en definitiva es la hilvanación de los siguientes procesos:

- Definición de **políticas** corporativas: Corresponde al diseño de políticas generales de la organización que incluya las políticas acerca del personal que presta servicios a la organización.
- Definir **perfiles** de cargos: Las políticas de contratación de personal debe tener definido cada uno de los cargos que la organización requiere, incluso la definición de su perfil que describa las tareas a realizar, su rol de responsabilidades, capacidad técnica o profesional, entre otras no menos importantes.
- **Selección** del personal: Procedimiento para seleccionar al personal requerido implica reunir los requisitos exigidos, comprobar su origen y legalidad; pruebas de aptitud, de conocimientos, de veracidad de documentos; revisiones clínicas o médicas.



- Proceso de **inducción**: Una vez seleccionado el personal será necesario activar el proceso de inducción, con el cual se le da a conocer los aspectos generales de la organización, su configuración, estructuración, normas y procedimientos y aspectos éticos.
- Evaluación de **competencias**: Es dar seguimiento a las actividades de adaptabilidad, desarrollo y aprendizaje del personal.
- **Crecimiento** continuo: Es la medición de la alineación de los objetivos de cada persona con los propios de la organización: sentido de pertenencia, valores organizacionales, en funciones de alcanzar los sus objetivos.
- Objetivos corporativos e individuales: Conjuguar los objetivos personales con los objetivos de la organización es la proyección del éxito global.



Fuente: Hernández, Gestión del Talento Humano, 2022.

Es un procedimiento utilizado para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa, conseguir un mayor sentido de pertenencia, una comunicación asertiva, un fortalecimiento de valores corporativos enfocado a la consecución de las metas de la organización.

Claves de éxito del SPM

Vinculación con la estrategia

Toda organización debe tener presente su estrategia organizacional, la cual debe ser conocida por todos sus integrantes para así alinearse con ella. Estar vinculado con la estrategia organizacional es estar en contexto con sus objetivos y, en función de ellos, definir el **aporte individual** que cada integrante genere, de acuerdo con sus actividades o responsabilidades.

Sustento en la cultura organizacional

La cultura organizacional es la acumulación de **experiencia** y aprendizaje de la organización. El sustento de su cultura está condicionado al desarrollo y aportación de los equipos de trabajo, sus sistemas y métodos de aprendizaje, la adaptación a los cambios y la habilidad para generar la mejora continua de sus procesos.



Modelo de desempeño coherente

Es aquel que permite un adecuado sistema para la dirección general de una organización y sus proyectos, considerando principalmente su personal. Este modelo debe contemplar la planificación, evaluación y análisis del desempeño de sus integrantes, en función de los objetivos de la organización; además, debe incluir un justo y atractivo paquete salarial, entre otros **incentivos** que impliquen un continuo proceso de mejoramiento profesional, tanto individual como grupal.

Justo modelo de reconocimiento

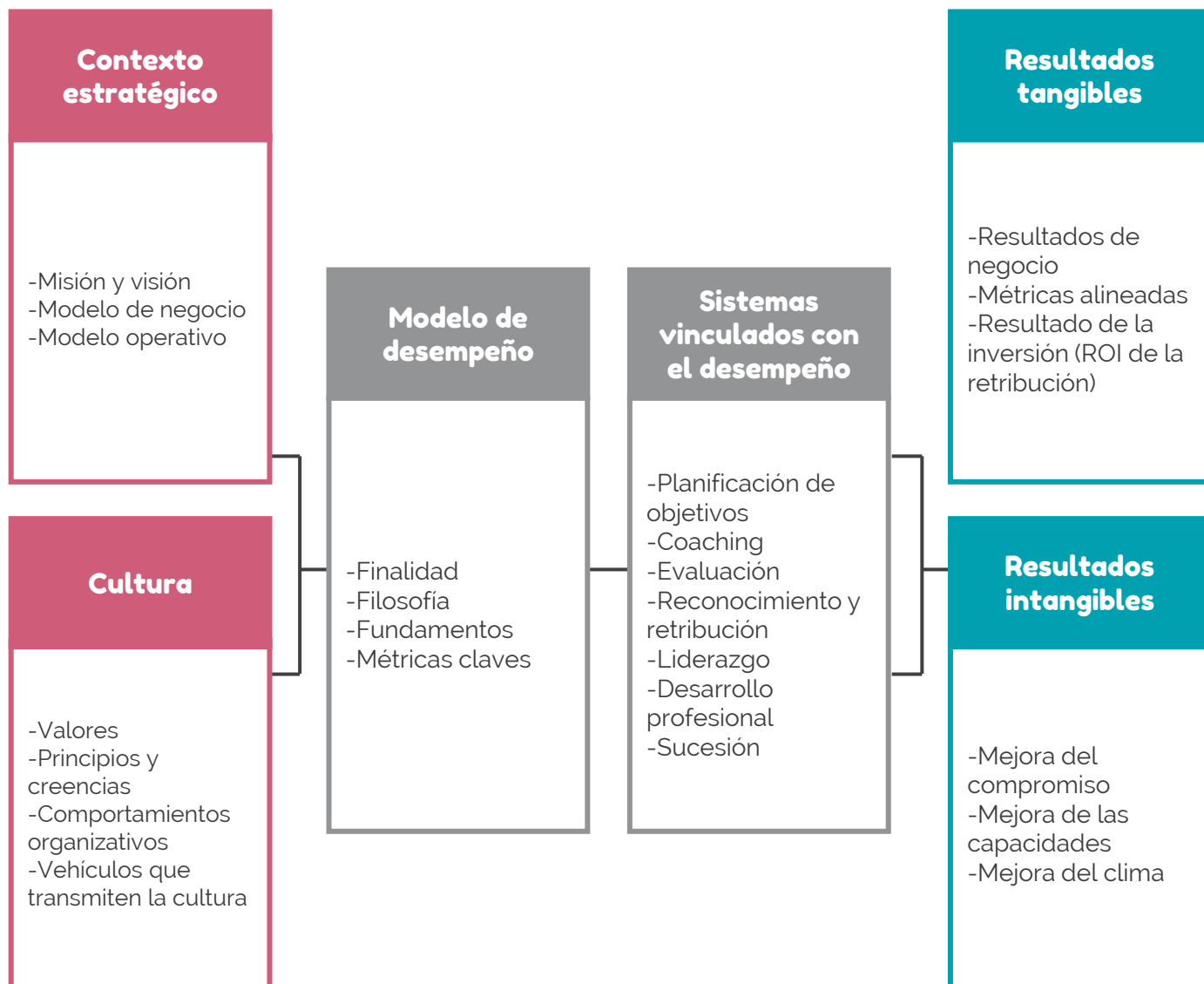
Esta clave obliga a la organización a evaluar y a analizar el mercado laboral. Definir **paquetes económicos** atractivos ajustados a los esquemas de costos de la organización para hacer frente a la competencia. Además, se deben considerar los aportes sociales que se les pueda ofrecer al trabajador, tales como: servicio de guardería, asistencia legal, servicios médicos y odontológicos, entre otros.

Desarrollo del liderazgo

Sin duda, toda organización debe contar con un líder, una persona que tenga las habilidades adecuadas para conducir grupos o equipos de trabajo. El líder debe formarse y desarrollarse. También cada grupo o equipo de trabajo debe contar con un líder que organice y conduzca el desarrollo de sus actividades dentro del contexto establecido.



Fuente: Las claves del éxito del SPM. Elaboración propia (2022).



Fuente: Enfoque del SPM. Elaboración propia (2022).

05 Interesados o Stakeholders

Son todas aquellas personas u organizaciones cuyos intereses puedan ser afectados como resultado de la ejecución o finalización del proyecto. La mayoría de los proyectos suelen tener, al menos, los siguientes interesados:

- Patrocinador.
- Cliente.
- Usuario.
- Director del proyecto.
- Trabajadores.
- Gobierno.
- Comunidad.



La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto. Algunas recomendaciones para gestionar a los stakeholders son:

- ➔ Identificarlos a todos.
- ➔ Determinar sus necesidades y expectativas y convertirlos en requisitos del proyecto.
- ➔ Comunicarse con ellos.
- ➔ Gestionar su influencia en relación con sus requisitos, en la medida de lo posible, para lograr un proyecto exitoso.

La gerencia del desempeño la podríamos considerar como una **actitud organizacional**; una actitud que demanda la capacidad de gestionar al talento humano en función de la consecución de los objetivos de la organización y los propios de cada profesional.

La gestión del desempeño, por su parte, implica la gestión de su gente, de los miembros de la organización y del resto de los interesados en el proyecto. Esta obliga a estar pendiente del desarrollo, mejoramiento y aportes de cada uno de sus integrantes en pro de sus propios objetivos.

En definitiva, la gestión del desempeño debe considerar, en primer plano, todos los elementos para valorar el aporte de cada interesado y su consecuente impacto en los resultados que la organización espera. Un director de proyectos deberá tomar decisiones que no complazcan a todos los interesados. Cuando esto ocurra no se debe perder nunca de vista al cliente, ya que a él se deberá complacer para alcanzar un proyecto exitoso, además de los intereses de la organización.



Referencia de las imágenes

Macrovector (2022). *Gestión organizacional* [Imagen]. Disponible en: https://www.freepik.es/vector-gratis/reunion-gestion-empresarial_3975527.htm#query=gestion%20empresarial&position=4&from_view=keyword

Rawpixel (s.f.). *Ambiente organizacional* [Imagen]. Disponible en: <https://www.freepik.es/rawpixel-com>

Has culminado la revisión del tema