

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

Sesión 7

Proceso de Desempeño

Objetivo: Que el participante escriba las expectativas de desempeño de su puesto para que pueda guiar la realización de la herramienta DRD (Descripción de Resultados de Desempeño) del equipo.

Proceso de Desempeño

Preguntémonos ¿Cuál es la meta o propósito principal de mi puesto? ¿Cómo puedo convertir a las tareas diarias en estándares medibles?

Una visión sin una tarea es como un sueño. Una tarea sin una visión no es más que un trabajo fatigoso.
Una visión y una tarea es la esperanza del mundo. (1730, Church en Sussex, Inglaterra)

En el puesto de trabajo del colaborador e incluso del líder, existen indicadores de productividad y expectativas de resultado por la labor de la que se es responsable, ambas describen un proceso de desempeño.

La responsabilidad comienza con unas metas claramente definidas. El convertir los objetivos de negocios de una organización a tareas diarias es el lado del proceso de la administración del desempeño.

Contar por escrito con los objetivos del negocio en actividades diarias y resultados medibles es una manera de aplicar seguimiento al proceso de desempeño de las personas en la organización.

Cuando consideramos el elemento humano del desempeño, debemos de considerar que no siempre es suficiente solamente saber “qué hacer”. También es importante saber el “cómo”, “por qué”, y “qué tan bien o qué tan seguido”, de tal forma que las personas aporten sus mejores ideas y contribuciones al trabajo que realizan.

La Descripción de los Resultados del Desempeño (DRD) les permite a los gerentes y empleados trazar un camino a partir de la misión, la visión y de los valores para convertirlos a objetivos de trabajo medibles.

La DRD no sólo les ayuda a descubrir y a delinear las funciones individuales de trabajo (Áreas de Resultados Claves), sino que mide definitivamente el cumplimiento exitoso de aquellas Áreas de Resultados Claves (ARC) a través de Estándares de Desempeño.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

Lo más importante y valioso de una DRD (Descripción de Resultados de Desempeño) es que establece una responsabilidad individual bien definida para nuestro equipo, departamento, así como para la compañía.

Al desarrollar DRD (Descripción de Resultados de Desempeño) un valor agregado de esta estrategia es que el protagonista para producir esta descripción es el colaborador mismo guiado por su líder.

Áreas de Resultados Clave (ARC)

Para guiar el desarrollo de la Descripción de Resultados de Desempeño (DRD) primero se escribe una lista genuina de las actividades diarias que realiza el colaborador sin dejar fuera de consideración absolutamente todas aquellas que ocurren en un día cotidiano de trabajo.

Una vez obtenida esta lista se procede al llenado de un formato donde se seleccionen de todas las actividades de esa lista cuáles son las que corresponden verdaderamente a las áreas de resultado clave del puesto.

Las áreas de resultado clave del puesto son el conjunto de expectativas mínimas que el colaborador debe cubrir con sus actividades y productividad, así satisfacer y justificar la necesidad de que su puesto exista dentro de la visión organizacional.

¿Cuáles son las áreas en las cuales debemos orientarnos para obtener resultados esperados de nuestro puesto de trabajo para la organización?

Contar con las áreas de resultados clave (ARC) del personal en la organización facilita la respuesta a las preguntas ¿a qué debo dedicar mi tiempo dentro del trabajo? ¿Para qué me pagan en la empresa o compañía?

Para obtener las áreas de resultados clave se debe contar con: 1. La misión de la empresa (razón de ser de la organización o compañía). 2. Misión del puesto. 3. Áreas de Resultados Clave del puesto. 4. Estándar o indicadores medibles del desempeño.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

Descripción de Resultados de Desempeño (DRD)

La única manera de poder lograr una efectiva detección de Áreas de Resultados Clave (ARC) es hacer que los mismos colaboradores y los gerentes se enfoquen en la misión, visión, valores y objetivos de trabajo.

La DRD (Descripción de Resultados de Desempeño) ayuda a delinear y a medir metas, a proporcionar responsabilidades bien definidas, y a establecer responsabilidades. Las personas usan la tecnología para monitorear la velocidad y el desempeño (velocímetro y marcador de gasolina en el carro, la computadora para determinar el tiempo que toma volar de la costa del este a la costa del oeste, un fax o E-mail para enviar información virtualmente instantánea).

Los líderes pueden ayudar a definir el desempeño al identificar las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los estándares relevantes de desempeño como indicadores de la productividad tangible del colaborador.

El DRD permite a los miembros de la organización medir y monitorear su desempeño personal y minimizar la necesidad de sistemas tradicionales de mediciones y disciplina.

Recomendaciones para completar formato de DRD (Descripción de Resultados del Puesto)

Función Principal del Puesto ¿Por qué existe mi puesto?

Áreas de Resultados Claves ¿Qué resultados se esperan para justificar mi puesto?

Actividades ¿Cuáles son las acciones laborales necesarias para cumplir con mis ARC?

Estándares de desempeño ¿Qué indicadores de satisfacción habrá por los resultados?

Deben ser medibles estos estándares, con al menos alguna de las siguientes características: fecha límite; documentos; porcentajes; monto de dinero.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

Lista Mensual de Proyectos

Cuando ya se cuenta con el DRD (Descripción de Resultados de Desempeño) es posible programar una lista mensual de proyectos.

El formato de la lista mensual de proyectos se compone de la enunciación de cada una de las Áreas de Resultados Clave (ARC), las acciones a tomarse en el mes y la columna de al lado es de logros, pues se verificará con el líder qué finalmente sí se logró realizar en cada una de las áreas de resultados clave.