



NEWSLETTER SETIEMBRE 2009

APOYA:



1) *Interim Management (IM), una herramienta cuando los tiempos demandan actuar de inmediato.*

Por Prof. Raúl Prego, del Dpto. de Consultoría de Advice

raul.prego@advice.com.uy - www.advice.com.uy - Staff

Interim Management o IM es un término de relativamente reciente aparición en el vocabulario de la gestión empresarial y ha sido traducido bajo diversas acepciones: "gestión de transición"; "directivos interinos"; "directivos just in time" o quizá la menos feliz y prudente, "directivos por horas".

.....

2) *El compromiso: las relaciones de trabajo como factor de motivación.*

Por Lic. Ana Miguel, del Dpto. de Consultoría de Advice

ana.miguel@advice.com.uy - www.advice.com.uy - Staff

Las conductas de los líderes resultan un factor clave para determinar el nivel de compromiso de las personas en una organización.

.....

3) *Evaluación de Desempeño: características básicas para un Sistema de Evaluación de Desempeño exitoso.*

Por Lic. Valentina Galiana, del Dpto. de Consultoría de Advice

valentina.galiana@advice.com.uy - www.advice.com.uy - Staff

En la entrega anterior vimos que la Evaluación de Desempeño puede tener distintos usos y una alta potencialidad que cada empresa podrá aprender a aprovechar al máximo. Para lograr esto es que en esta entrega tratamos de describir las características clave que determinan un Sistema de Evaluación de Desempeño exitoso.

.....

1) Interim Management (IM), una herramienta cuando los tiempos demandan actuar de inmediato.

■ Por **Prof. Raúl Prego**
Dpto. de Consultoría de Advice
raul.prego@advice.com.uy
www.advice.com.uy - Staff



Si bien el IM nace en los setenta, ya a fines de los noventa en Inglaterra, Estados Unidos, Francia y Alemania, las empresas que como consecuencia de los entornos competitivos, requerían realizar transformaciones importantes tanto en su estructura, diseño de productos, así como en su cultura organizacional, comienzan a contratar en forma temporaria un Interim Manager y a sumarlo a su equipo de gestión bajo determinadas condiciones las que en definitiva serán uno de los factores determinantes del éxito del Interim Manager, así como lo son sus competencias y experiencia acumulada las que resultan imprescindibles para el rol de este agente de cambio. Al final de este artículo referiremos a las condiciones que es preciso generar para propender a una buena gestión de IM.

Este modelo de gestión de IM fue a lo largo de estos años permeando hacia otras economías, al tiempo que **se profesionalizó el servicio a través de la oferta de las firmas consultoras** que cuentan dentro de su staff con profesionales de reconocida experiencia en el manejo de situaciones críticas y probadas competencias para vincularse armoniosamente con el equipo gerencial de las empresas clientes que contratan este tipo de apoyos para sus cambios estratégicos.

Es común confundir el IM con un simple interinato a través del cual un miembro de la plantilla de la organización reemplaza a otro directivo o gerente hasta tanto se reclute y seleccione un sustituto definitivo. En puridad el IM es un concepto distinto, **refiere a la incorporación de uno o más expertos profesionales y consultores con muchos años de experiencia en el diagnóstico, implementación y conducción de situaciones para el logro de objetivos concretos previamente definidos por la Dirección de la empresa contratante.** No supone desplazar directivos o gerentes de la empresa, sino que la responsabilidad del Interim Manager es volcar su experiencia y conocimientos al Equipo Gerencial o de Dirección por un tiempo acotado según el objetivo a lograr. Los consultores que fungen como Interim Managers se implican en las soluciones definidas por el cliente no limitándose a la propuesta de solución, sino que por el contrario se involucran en la consecución del objetivo o implementación de la propuesta en un proceso de compromiso mutuo.

Esta condición de su transitoriedad y la larga experiencia sumadas al compromiso que disponen los Interim Managers, hace que muchas empresas resuelvan su contratación para el manejo de situaciones difíciles, evitando así el desgaste de sus Gerentes de línea en entornos críticos y maximizando el potencial de éstos en la sustentabilidad del propio negocio.

La finalidad de la contratación de un IM se funda en **desarrollar y ejecutar un plan estratégico en la empresa cliente,** orientándose a objetivos para la reestructura o reconducción de la misma. Es un servicio altamente especializado que permite afrontar situaciones de



cambio o transición estratégica en las empresas, que no desplaza al equipo de gestión sino que por el contrario lo refuerza aportando e implementado soluciones a un costo sensiblemente menor al que podría asumirse si las mismas fueren diseñadas e implementadas por el Equipo Gerencial de la organización.

El IM puede ser requerido por las empresas en entornos muy variados: fusiones y adquisiciones, situaciones de crisis, relevo en equipos gerenciales reducidos, desarrollo de proyectos puntuales muy específicos tales como proyectos de IT, lanzamiento de nuevos productos para una temporada. Asimismo puede ser la solución adecuada para el manejo de otros proyectos más generales y de impacto en el futuro a mediano y largo plazo. Entre ellos se destacan, procesos de start up, reducciones de plantilla, reemplazos generacionales en empresas familiares, redireccionamiento de la empresa en alguna de sus líneas de negocios, reducción de costos, negociaciones con acreedores, etc.

Dependiendo del tipo de cambio, y de la profundidad proyectada para el mismo, **la actuación de los Interim Manager puede estar comprendida entre un mínimo de tres meses y un máximo de un año.** Durante ese período es necesario que la organización sustente determinadas condiciones y el Interim Manager gane frente a los miembros de la organización credibilidad y un buen vínculo interpersonal. Esta es una premisa básica para aportar estabilidad al proceso de cambio y el manejo de expectativas y ansiedades que las personas generan en estos escenarios de cambio.

Es preciso tener en cuenta que **el Interim Manager no actúa solo sino que está permanentemente apoyado por el equipo de la firma consultora que le contrata.** Durante su período de actuación trabaja fuertemente enfocado al objetivo definido por la empresa y si bien interactúa con otros miembros del equipo gerencial de la empresa cliente, estos, al quedar liberados de la responsabilidad por la gestión del proyecto puntual que maneja el Interim Manager y equipo de la firma consultora, pueden dedicar tiempo y esfuerzos a lo que es su responsabilidad en el negocio.

El IM ofrece una serie de ventajas para las empresas que se asocian con los costos variables, la flexibilidad para dar soluciones a corto plazo, disponer de una visión externa renovada, y la capacidad de fácil sustitución sin restricciones contractuales.

Como otra cara de la misma moneda, hay algunos puntos que merecen cuidarse y ellas refieren al posible bajo grado de cooperación que en determinadas circunstancias pueden encontrar los Interim Managers en particular cuando no se desarrolló una clara campaña de comunicación por parte de la empresa respecto al rol del nuevo profesional que se incorpora al equipo.

Asociada a esta situación, **debe considerarse también el impacto que puede tener la contratación de un Interim Manager para trabajar con un Equipo Gerencial** que puede percibir su rol como una amenaza a sus posiciones y por lo tanto ser esto un motivo de baja de la moral de trabajo o desmotivación. Asimismo debe evaluarse también que este efecto puede quedar contrarrestado por la percepción que tengan los miembros del Equipo Gerencial si ven en el Interim Manager un profesional que los viene a ayudar frente a problemas de difícil solución y que pueden resultar muy estresantes para quienes forman parte de la dotación estable de la organización.

Por último y no por ello menos importante también debe considerarse la posible dificultad que pueden encontrar los Interim Managers cuando trabajan en procesos que afectan la estabilidad laboral o de remuneraciones de una empresa (ejemplo redimensionamientos de plantilla, reestructuras salariales, etc.). Bajo estas circunstancias es posible que pueda verse al Interim Manager como alguien que viene a hacer el trabajo sucio y por ello no se le brinde el apoyo necesario por parte de los miembros de la organización.

No obstante estas **“barreras perceptivas”** quedan relegadas si la Gerencia de la organización en acuerdo con el Interim Manager desarrollan una precisa campaña de comunicación para explicar su rol y exponer los beneficios que reportará la contribución de un profesional experimentado en el manejo de problemáticas difíciles de abordar por su staff permanente.

Haciendo buen uso de la experiencia acumulada en otros países y atendiendo a que es tamos frente a una forma de gestión que la salida de la crisis va a intensificar en su uso, es necesario tener presente que nos encontramos frente a una herramienta con significativas ventajas para las empresas pero que **debe ser aplicada con alta profesionalidad para evitar el fracaso del proyecto al que se aplica y cuidar el prestigio de la propia herramienta.**

2) Identificando y desarrollando Talentos en la Organización

■ Por **Lic. Ana Miguel**
Dpto. de Consultoría de Advice
ana.miguel@advice.com.uy
www.advice.com.uy - Staff



Cuando hablamos de compromiso organizacional, nos referimos **al grado de involucramiento e identificación de una persona respecto a la organización que integra**, de modo tal que le permite adoptar como propios los objetivos y desafíos que su trabajo le plantea, alineando sus metas personales y profesionales a las metas organizacionales.

Existe una multiplicidad de factores que determinan el nivel de compromiso que los integrantes de una organización presentan, en su mayoría se relacionan con **la motivación** y sus factores tanto intrínsecos como extrínsecos. Sin embargo, una de las variables de mayor influencia sobre el compromiso está constituido por los **vínculos que los líderes establecen con sus equipos de trabajo**, y también los **vínculos que la organización permite que se establezcan entre los colaboradores**, que determinan el grado de integración y pertenencia que cada individuo siente respecto al grupo.

Muchas de las conversaciones que establecemos con nuestros clientes refieren al análisis de estos factores y las preocupaciones que los problemas derivados de la falta de compromiso de los colaboradores generan en sus organizaciones. La visualización de la problemática relativa al bajo nivel de compromiso y sus causas no resulta fácil desde el interior de la organización y en no pocas ocasiones, genera desconcierto y frustración en quienes las dirigen.

¿Y qué se debe hacer cuando detectamos que el personal no está comprometido con su trabajo? Lo primero que se debe hacer es **intentar analizar porqué acontece esto**, qué variable de la realidad contribuyó a que hoy se detecte un bajo nivel de compromiso en las personas y qué implica para la organización "bajo compromiso". Solo de esta manera se podrán establecer estrategias adecuadas, orientadas a atacar las variables causantes del problema.

Asimismo, una vez que se establecen las causas del bajo nivel de compromiso, existen algunas estrategias relacionadas con las conductas de los líderes cuya implementación contribuirá a incrementarlo:

Implementar habilidades de liderazgo efectivas: implica promover que los líderes generen vínculos de cercanía con sus equipos de trabajo, de modo que logren conocer qué cosas motivan a las personas, qué competencias poseen y de qué manera se desempeñan



en sus puestos de trabajo. Acercarse más a las realidades de las personas dentro de la organización, les permitirá a los líderes contar con herramientas efectivas para el desarrollo de compromiso.

Generar instancias de feedback con frecuencia: más allá de las reuniones de Evaluación de Desempeño, brindarle a las personas feedback acerca de su performance (reconociendo el buen desempeño y señalando las oportunidades de mejora) es una práctica que le señala a las personas que son importantes para su líder y que éste reconoce y valora su trabajo. El reconocimiento es un factor fundamental para generar compromiso.

Detectar necesidades de crecimiento y capacitación: la capacitación es una herramienta fundamental de gestión de personas, no solo porque implica desarrollar aquellas competencias necesarias para lograr un mejor desempeño, sino porque también demuestra que la organización invierte en el desarrollo de las personas, por lo cual este es también un reconocimiento importante.

Brindar un nivel de remuneración ajustado: existe una amplia variedad de teorías que indican que el salario no es el único factor motivador dentro de una organización. Por otro lado, establecer niveles salariales competitivos dentro del mercado, contribuye a que las personas se sientan valoradas y motivadas a permanecer en la organización, sosteniendo su nivel de compromiso con la organización y con sus responsabilidades.

Lograr un nivel de equidad salarial interno: establecer un análisis de salarios es una buena herramienta para fijar salarios ajustados a los niveles de responsabilidad de las posiciones dentro de una organización. Este factor incide, en conjunto con la motivación en el nivel de compromiso, ya que la percepción de inequidades internas genera en las personas insatisfacción laboral, la cual influye negativamente en el nivel de compromiso. Este tipo de análisis basado en la objetividad y en la rigurosidad profesional permite establecer parámetros salariales equitativos.

Advice cuenta con las herramientas necesarias para contribuir al desarrollo del nivel de compromiso de las personas dentro de las organizaciones. En este sentido, nuestro rol como consultores es ayudar a los tomadores de decisión a poder realizar su gestión cada vez mejor. Esto implica que, hablando de niveles de compromiso, es necesario por parte de nuestro cliente, **un verdadero involucramiento y un elevado nivel de motivación respecto al uso de las herramientas de gestión humana**, para convertirlas en soluciones reales y ajustadas a cada contexto y situación organizacional.

Establecer un modelo de liderazgo organizacional que permita la existencia de habilidades integradas, unido a una **correcta implementación de herramientas de gestión ajustadas a cada situación**, es la clave principal en el desarrollo de un nivel de compromiso dentro de las organizaciones que contribuya a conseguir las metas planteadas por la estrategia.

3) Evaluación de Desempeño: características básicas para un Sistema de Evaluación de Desempeño exitoso.

■ Por **Lic. Valentina Galiana**
Dpto. de Consultoría de Advice
valentina.galiana@advice.com.uy
www.advice.com.uy - Staff



¿Qué medir?

En primer lugar, es primordial definir qué se va a medir en la Evaluación. El modelo propuesto por Advice supone la medición de dos bloques fundamentales: Resultados de Gestión y Competencias. Los primeros determinarán el “Qué” se debe lograr mientras que el segundo fijará las bases sobre el “Cómo” hacerlo.

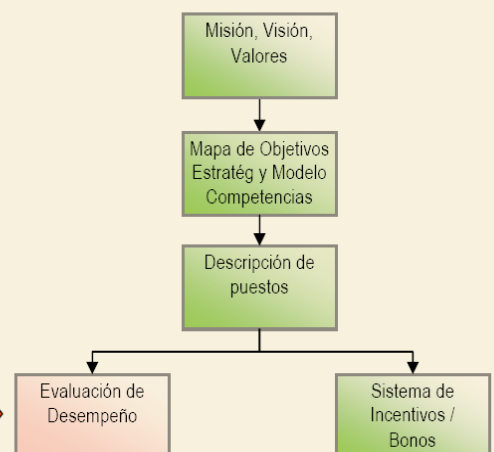
Dentro de los Resultados de Gestión se encuentran: Objetivos del cargo (y las metas relacionadas a los mismos), Proyectos específicos y Logros extraordinarios. A su vez, las Competencias se dividen en Centrales (para toda la empresa) y específicas (para el cargo en particular).

Alineación estratégica

Según el modelo de Advice, tanto los Objetivos del cargo como las Competencias son definidos en la Descripción de cargos, donde se determinan los niveles requeridos en cuanto a Competencias (Generales y Específicas) así como los Objetivos del cargo definidos a partir de los Objetivos estratégicos de la empresa.

De esta forma se consigue alinear los Objetivos (el Qué se busca) y las Competencias (el Cómo lograrlo) de cada puesto en la empresa con el rumbo de la organización en general. (Como muestra el cuadro)

Año a año podrán variar las Metas establecidas para estos Objetivos particulares del cargo, dependiendo de distintos aspectos coyunturales. Sin





embargo, los Objetivos centrales del cargo no deberían variar con tanta asiduidad, deben estar alineados a una visión estratégica de la empresa a mediano plazo.

Los Proyectos específicos y los Logros extraordinarios serán definidos antes de cada período de Evaluación y corresponden a características extraordinarias de dicho período.

Búsqueda del consenso/acuerdo

Por otra parte, para lograr una implementación exitosa es necesario que exista un nivel mínimo de consenso entre el Superior directo y el colaborador sobre los aspectos a ser evaluados. De otra forma el evaluado no asumirá como propios los objetivos o no los considerará realizables, lo cual genera una caída en su motivación para conseguirlos.

Una posible forma de conseguir un consenso en cuanto a los Objetivos del cargo y las Competencias es llevando a cabo un proceso participativo de Descripción de cargos. En esta metodología se utiliza como principal insumo el punto de vista del/los ocupante/s del cargo para su definición, con su posterior validación del Superior. En general, existe un consenso en la mayor parte de los aspectos centrales del cargo; sin embargo, en el caso de existir diferencias entre superior y colaborador, es recomendable que se establezca una instancia de intercambio para plantear y escuchar discrepancias, y brindar argumentos al respecto.

A pesar de estar definidos en la Descripción del Cargo, para la implementación de la Evaluación de Desempeño es necesario realizar una Reunión previa donde informar al evaluado sobre las metas esperadas (relacionadas a los Objetivos de su cargo), así como los resultados esperados en Proyectos específicos.

Seguimiento y comunicación de resultados

A lo largo del período de Evaluación es recomendable realizar un seguimiento de los logros, para esto puede resultar conveniente coordinar Reuniones de Avance entre el Superior y los colaboradores para reforzar el camino seguido o tomar medidas correctivas antes de que sea demasiado tarde. Si el período de Evaluación es de un año, puede resultar recomendable realizar un seguimiento trimestral con una reunión de seguimiento formal semestral.

La Evaluación Final implica la medición sobre el grado de cumplimiento de las Metas establecidas para cada objetivo, los Proyectos y Logros así como las Competencias requeridas, acompañadas con su respectiva ponderación. Las ponderaciones y forma de medición deben adaptarse a las características particulares de la empresa.

Luego de definidos los resultados de la Evaluación, es imprescindible realizar una entrevista de devolución de resultados al evaluado. Esta es una instancia fundamental de todo el proceso, permite al evaluado recibir la información consistente sobre su evaluación donde se apunta a reconocer áreas de mejoras. Esto permite al colaborador contar con una visión específica y clara de lo que espera de él, puntos a mejorar, y una serie de acciones de mejora. Es en esta instancia además que se pueden fijar los objetivos para el próximo año o período de Evaluación, cerrando el ciclo de Evaluación de forma de lograr una correlación entre un período y el siguiente como lo muestra la figura.

En resumen, aunque se pueden considerar básicas, estas características son sumamente necesarias para determinar un Sistema de Evaluación de Desempeño exitoso. Existen otras características que también resultan fundamentales para conseguirlo, como por ejemplo, la alineación de la Evaluación de Desempeño con un adecuado Sistema de Incentivos. Tema que será tratado en posteriores entregas.





CONSULTORIA - RECURSOS HUMANOS - OUTSOURCING

Avda. Dr. Luis A. de Herrera 3255 - Tel.: (005982) 480 04 04*
advice@advice.com.uy - www.advice.com.uy
