



Vivir Mejor

# Gestión del Desempeño

Act. Luis Felipe Llanos Reynoso



**a. 1. Encabezado.**

Gestión del Desempeño.

**b. 2. Ficha de la institución.**

i. Creación de la institución: México, D.F. 1 de mayo de 1995.

ii. Nombre del actual titular: Dr. Guillermo Enrique Babatz Torres.

iii. Misión de la institución: Salvaguardar la estabilidad e integridad del Sistema Financiero Mexicano y fomentar su eficiencia y desarrollo incluyente en beneficio de la sociedad.

iv. Número de servidores públicos: 1,332.

v. Distintivos: Miembro del Comité de Basilea y 13° Mejor lugar para trabajar del Sector Público.

**c. 3. Datos del creador.**

i. Nombre del área y del responsable de la mejor práctica a registrar: Dirección General de Organización y Recursos Humanos, Act. Luis Felipe Llanos Reynoso. [lllanos@cnbv.gob.mx](mailto:lllanos@cnbv.gob.mx)

**d. 4. Desarrollo**

6)

**a. Propósito de la Práctica**

Instaurar un proceso de Gestión del Desempeño ligado a la estrategia, con enfoque a resultados y valoración multiperceptual 360° en lo cualitativo, y un proceso permanente de seguimiento y retroalimentación. Lo anterior, con el fin de fortalecer la objetividad, valorar integralmente al personal, ubicar su aporte a la estrategia, además de reconocer el buen desempeño a partir de un sistema de consecuencias, fortaleciendo así el desempeño institucional.

**i. Impacto:** Situación inicial: Evaluación del Desempeño.

Situación deseada: Gestión del Desempeño ligada a la estrategia, con un sistema de consecuencias integrado; de tal forma que la objetividad y el reconocimiento sean percibidos favorablemente e incidan en la eficiencia institucional y en un sano clima laboral.

**ii. Fecha de implementación:** 2010

**iii. Estatus:** implementada al 100%

**iv. Naturaleza de práctica:** Mejora

**b. Fases o elementos de la mejor práctica:**

**i. Modelo**

La Gestión del Desempeño conlleva un proceso integral que comprende la definición de metas, el seguimiento y la retroalimentación permanente, la evaluación final a través de un esquema multiperceptual (360°) en lo que respecta a las competencias transversales; y un sistema de consecuencias asociado.

## ii. Elementos

### a) Metas y objetivos

- Metas Colectivas: Definidas por los dos primeros niveles utilizando el método de cascadeo y con asesoría de RRHH. El cascadeo permite asegurar la alineación de esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos del mapa de la estrategia, además de facilitar al personal ubicar su contribución a la estrategia.
- Metas individuales: Inicia el proceso a partir de la aprobación de las metas colectivas y la capacitación por unidad administrativa para asegurar la migración de metas de cumplimiento a metas de desempeño con la participación del evaluado y su superior jerárquico.

### b) Capacidades Gerenciales (SPC) y Competencias Transversales:

Inteligencia y Competencia Emocional, Comunicación Efectiva, Coordinación Impecable de Acciones, Responsabilidad Incondicional, Integridad Esencial, Humildad y Aprendizaje, estas últimas basadas en la metodología metamanagement de Fredy Kofman para la alineación cultural. Obtención de Directorio consensuado: Los Vicepresidentes y Directores Generales participaron en la definición de los comportamientos con la asesoría de expertos en competencias.

**c) Factores complementarios: Resultados de la capacitación.** Se incluye a efecto de dar valor a la competencia y el esfuerzo del personal. **Aportaciones Destacadas y Actividades extraordinarias.**- Se les da valor en la evaluación hasta de 5 puntos para reconocer el esfuerzo y el mérito adicional del personal.

**d) Seguimiento permanente al desempeño.** Implementación a través de una estrategia de capacitación en cascada y focalizada en la concientización, sensibilización y participación de los mandos superiores, sin excluir al resto del personal. Se complementó con un mecanismo automatizado para asegurar su realización y recopilación de evidencias en el cumplimiento de metas.

**e) Plan de mejora individual.** Se llevan a cabo reuniones para establecer acciones de mejora, pueden ser: a) mejora obligatoria (para desempeño no satisfactorio), b) mejora continua (para resultados satisfactorios pero con áreas de oportunidad) y c) reconocimiento por alto desempeño (casos de resultados sobresalientes).

**f) Sistema de reconocimientos, estímulos, recompensas y consecuencias.** El modelo de gestión, cierra con la aplicación de un sistema de consecuencias, a efecto de reconocer el desempeño excelente y ubicar el bajo cumplimiento. Los 3 primeros niveles del Organismo aprueban la aplicación de acciones para reconocer y en su caso sancionar con base en la normatividad del SPC y la intervención del OIC y el área Contenciosa.

**v. Contenidos:** La Gestión del Desempeño, se instauró a partir del modelo descrito y autorizado por la SFP, su contenido se desglosa en cada uno de los elementos antes referidos.

- vi. **Herramientas:** El Modelo de Gestión se aplicó de manera puntual a través de una herramienta expresamente parametrizada para la CNBV. La operación del proceso se estableció en un Flujo de trabajo (Work Flow). Previo a su liberación, se realizó un proceso de capacitación, con pruebas piloto, mesa de ayuda y apoyo personalizado a todos los niveles.

### c. Resultados

- i. **Indicadores:** Modelo de Gestión del Desempeño ligado a la estrategia, calificaciones más objetivas y sustentadas, puesta en marcha del Sistema de Consecuencias.
- ii. **Valores:** Aplicación del nuevo modelo de gestión del desempeño a 789 (99%) servidores públicos de mando, seguimiento al cumplimiento de las metas individuales (94%), valoración de los comportamientos y actitudes basadas en metamanagement y capacidades gerenciales, realización de diálogos de desempeño.
- iii. **Porcentajes:** Evaluación del Desempeño 2010: Excelente: 33 (4%), Satisfactorio: 717 (91%), No satisfactorio: 13 (2%), Deficiente: 3 (0.38%). Calificación promedio: 81.76
- iv. **Estadística:** Mejoramiento en los resultados de la encuesta de clima organizacional, en el rubro de evaluación del desempeño. Resultados de encuestas de satisfacción internas.
- v. **Evidencias documentales:** Base de datos con la información del ejercicio de Evaluación, resultados de encuestas. Sistema automatizado de Gestión del Desempeño. Resultados de las evaluaciones y del seguimiento.

### d. Factores de éxito y riesgos (Oportunidades y Amenazas)

- i. **Factores de éxito.-** Concientización y sensibilización a través de campañas de difusión. Patrocinio de los primeros niveles de mando. Evaluación ligada a la estrategia. Implantación con apoyo de otras metodologías: Administración de proyectos y Balance ScoreCard.
- ii. **Riesgos.-** No se presentaron riesgos.
- iii. **Recomendaciones.-** Llevar proceso de gestión del cambio, capacitación permanente, presencia de RRHH en todo el proceso, reforzar con Sistema de Consecuencias.