

# Gestión del Desempeño en el año del COVID-19: Carpe Diem

Seymour Adler, Ph.D.

Muchos de nuestros clientes buscan orientación sobre cómo adaptar su proceso de gestión del desempeño a los desafíos extraordinarios que esta pandemia plantea a sus negocios y empleados.

Estas son algunas de las preguntas clave que nos formulan y nuestras correspondientes reflexiones sobre cómo administrar el desempeño este año:

## 1 Dado el tremendo estrés al que se enfrentan nuestros managers, ¿cómo podemos exigir el cumplimiento de nuestro proceso de gestión del desempeño existente y profundamente arraigado?

En pocas palabras: no lo haga. No puede exigir un comportamiento tradicional en la gestión del desempeño, ni tampoco en el resto de prácticas sobre personas. Ahora es el momento de iniciar la simplificación en la que ha estado pensando pero que antes no podía implementar. Es posible que se haya enfrentado a la inercia organizacional, intereses especiales protegiendo sus derechos, falta de coraje o restricciones tecnológicas. Ahora tiene su oportunidad. Durante esta crisis, para cualquier líder racional, los procesos relacionados con las personas deben estar abiertos a una reconfiguración rápida para mantener el barco a flote. Carpe Diem. Reduzca el proceso a lo esencial: un medio para el feedback que las personas necesitan para determinar si están bien encaminadas o no, y como un estimulante para conversaciones constructivas orientadas al futuro.

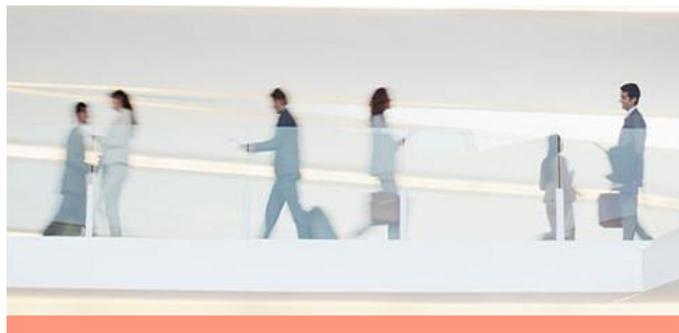
## 2 ¿Qué sucede con nuestra filosofía de remuneración basada en el desempeño?

La respuesta para su organización dependerá de su filosofía de talento, cultura y, sobre todo, de cómo su negocio está gestionando la crisis. ¿Tendrá fondos para financiar la retribución variable? Si es así, los fondos disponibles deberían dirigirse a las estrellas, a ese 5-12% de su población que realmente haya destacado sobre la multitud y haya hecho contribuciones extraordinarias para mantener su negocio. Se merecen la recompensa, y si espera retener a esos talentos, será mejor que las haga sentir especiales. Por lo tanto, mantenga su filosofía: un gran desempeño merece ser recompensado.

## 3 ¿Nos deshacemos (finalmente) de las valoraciones de desempeño?

No exactamente. No hay escapatoria al hecho de que los empleados difieren en su nivel de desempeño. Pero no lo llamemos "valoraciones". Los managers deben clasificar a sus empleados en distintas categorías, pero el proceso de evaluación solo debe resaltar diferencias relevantes que deban llevar aparejadas un trato diferencial. Por lo tanto, proponemos una sencilla categorización, que requiere tomar las dos únicas decisiones de clasificación que tienen consecuencias.

1. Identifique a las estrellas y recompénselas con cualesquiera fondos que tenga disponibles.
2. Identifique a aquellos que realmente estén teniendo dificultades (el 5-8%) y tenga un plan específico para cada uno de ellos: transición, acelerar el desarrollo, remediar.



## 4 Bien, pero ¿qué hacemos con la gran mayoría sin la cual no tendríamos un negocio?

Para la gran mayoría de las personas que tienen un desempeño sólido (el 85%), no sobrecargue el proceso de gestión del desempeño para fomentar su compromiso. La introducción de la diferenciación para el grueso (por ejemplo, asignar a algunos una calificación de 4, y al resto una calificación de 3) solo erosionará el compromiso. En cambio, considere otras palancas para crear una experiencia positiva para los empleados. Gratitud, propósito, cohesión, cuidado, claridad, orgullo, responsabilidad, visibilidad, apoyo, oportunidades de impacto – todos ellos proporcionan momentos significativos a lo largo de su ciclo de vida.

### 5 Ya que nuestros objetivos de desempeño iniciales para 2020 se han venido abajo, ¿cómo se supone que debemos evaluar el desempeño?

Este es el año para pasar del Qué al Cómo en la valoración del desempeño. Para la mayoría, los objetivos de 2020 establecidos en diciembre o enero ahora son totalmente irrelevantes en mayo y junio de 2020. O peor, generan sentimientos de fracaso ya que las condiciones de negocio han hecho que esos objetivos sean inalcanzables. Lo que importa hoy es **cómo** la gente está respondiendo a esta crisis. ¿Quién está mostrando una agilidad y una destreza asombrosas? ¿Quién está demostrando una concentración intensa y la priorización necesaria para cumplir con su cometido a pesar del caos y la distracción? ¿Quién está contactando y forjando relaciones profundas y duraderas con clientes, pares y subordinados directos? ¿Quién está mostrando el coraje y el compromiso de actuar con valentía ante un riesgo extraordinario? ¿Y quién está usando el tiempo disponible para invertir en el desarrollo de habilidades adicionales y de capacidades para el futuro para ellos y sus compañeros de equipo? Estos son los comportamientos que deberían tener una importancia crucial al definir el desempeño.

### 6 ¿Deben las valoraciones de desempeño seguir orientando nuestras Revisiones de Talento?

Esta crisis ha sacado a la luz capacidades de liderazgo a menudo ocultas, o ha mostrado la falta de ellas. Hemos visto a personas que pensábamos que tenían todo lo necesario para ser un gran potencial en la Revisión de Talento del año pasado, colapsar bajo la tensión y las viciadas incertidumbres del entorno pandémico. Estos "altos potenciales" han sido reacios a renunciar a la fórmula que anteriormente impulsó su éxito. Sus respuestas han sido demasiado lentas o han zigzagueado incontroladamente a medida que cambiaban las condiciones. Y han presumido de seguridad y confianza en sí mismos frente a incógnitas sin precedentes. En cambio, hemos visto a otros líderes valorados como bastante normales, cambiar de estrategia rápidamente, dinamizar a sus equipos, demostrar afecto de manera abierta y genuina y actuar con creatividad y audacia. Se han conectado con sus equipos y han ayudado a estabilizar el mundo para ellos. ¿Y adivina qué? Estas son las características de liderazgo que requerirá nuestro mundo post-Covid: Liderar ágil y audazmente, con corazón. Ahora es el momento de redefinir el modelo de liderazgo para 2022 y atraer verdaderos potenciales con un perfil integral. Dado el probable aumento de jubilaciones anticipadas de altos cargos una vez que la situación se haya asentado, los conocimientos recopilados hoy fortalecerán la cantera que necesitaremos para ocupar el vacío.

Esta pandemia representa una gran tragedia. Pero también ha creado una oportunidad para utilizar este momento para "desbloquear" la mejora de las prácticas sobre personas. Carpe diem, aproveche el día, y tal vez estos cambios, iniciados debido a las condiciones de emergencia actuales, en realidad puedan introducir mejoras duraderas en la forma en la que se gestiona el desempeño en su organización.

### 7 El punto débil en nuestra gestión del desempeño siempre ha sido la incapacidad de nuestros managers para tener conversaciones de desempeño impactantes con sus empleados. ¿Contar más con nuestros managers no empeoraría más la situación?

Nuestra investigación muestra que el liderazgo ha mutado frente al COVID-19. La mayoría de los líderes actuales están en contacto con las personas de sus equipos con mayor frecuencia, más profundamente, más emocionalmente y de manera más integral. Los jefes y subordinados directos están virtualmente en la casa del otro y se encuentran ambos ante los mismos riesgos potenciales para sus vidas. Existe ahora más que nunca una base sólida de cuidado y confianza que favorece el mentoring y coaching. Tenemos evidencias basadas en las encuestas que realizamos a empleados de que se están produciendo conversaciones significativas a un nivel sin precedentes. Por supuesto, es posible que se deba empujar a los managers para que recuerden preguntar cómo van las cosas, preguntar sobre los obstáculos a los que se enfrentan para completar el trabajo y compartir ideas sobre cómo abordar esos desafíos. Para aquellos managers que aún no se sienten cómodos iniciando conversaciones constructivas, hemos creado la aplicación Kincentric Virtual Coach, que proporciona impulsos y herramientas, de manera regular y en el momento adecuado. Ya no hay excusas para dejar a los managers a su aire para gestionar eficazmente el desempeño.

### 8 Estamos considerando hacer reestructuraciones. ¿No sería útil acelerar el ciclo de valoración del desempeño para nutrir las decisiones de reducción?

Si siquiera intente recopilar valoraciones de desempeño si hay una reestructuración pendiente o permisos selectivos. El proceso estará tan alterado por diferentes motivos, la mayoría de ellos no relacionados con un esfuerzo por obtener una lectura exacta, que las valoraciones no tendrán valor. Estas valoraciones alteradas son una base peligrosa para decidir a quién dejar ir y a quién retener para la recuperación de la empresa. A diferencia de las evaluaciones de desempeño, las decisiones dolorosas sobre reducción de personal deben basarse en una visión prospectiva, no retrospectiva. Su estrategia de talento debe guiar las capacidades que necesita para ejecutar la estrategia de negocio en 2022 y 2023. Una evaluación integral basada en hechos sobre la preparación en dichas capacidades es la que debe guiar la selección del equipo que continúe. Y si no tiene una estrategia de talento para el futuro, cree una. Durante muchos años, los líderes de RR.HH. han estado trabajando para imaginar formas más eficientes y efectivas de gestionar el desempeño. Sabemos como es: administración más simple. Conversaciones sobre desempeño regulares, de apoyo, útiles y motivadoras durante todo el año. Una mayor claridad para los empleados sobre las expectativas y correspondientemente, un mayor compromiso de los empleados para superar esas expectativas.

**AUTOR**

**Seymour Adler, Ph.D.**

Senior Partner

Leadership Assessment & Development

Global Practice Leader

seymour.adler@kincentric.com

**KINCENTRIC**

A Spencer Stuart Company