La verdadera revolución en la gestión del desempeño no es tecnológica

Camilla Hillier-Fry; *Socia de Peoplematters*

La gestión del desempeño – uno de los pilares de la gestión tradicional - está viviendo una revolución. La convergencia de los cambios provocados por el entorno VUCA y la mayor transparencia que rompe muchas barreras tradicionales entre directivos y empleados, así como con clientes, junto con la disponibilidad de herramientas tecnológicas de comunicación sencillas y asequibles, ponen en tela de juicio un proceso que se percibía en muchas compañías como unilateral y basado en el secretismo y la burocracia.

Tal como se gestiona el desempeño todavía en muchas compañías, es un anacronismo. En una encuesta reciente realizada entre empresas españolas, más del 80% de las empresas identifican la gestión del desempeño como su primera prioridad y el segundo proceso más necesitado de una solución tecnológica.

La disponibilidad de aplicaciones que capturan el feedback en tiempo real y de diversas fuentes (el jefe inmediato o funcional, otros departamentos, clientes internos y externos), así como de plataformas que facilitan la gestión y accesibilidad de la información para empleados, managers y Recursos Humanos, está revolucionando una parte muy visible del proceso.

La modernización requiere ir más allá de la tecnología: la efectividad del proceso depende de la comunicación entre la compañía - sobre todo los managers – y los empleados. La tecnología mal aplicada en la evaluación va en contra de la transparencia, la flexibilidad, el diálogo y el desarrollo. Si la Dirección considera que la agilidad ofrecida por la tecnología sirve sobre todo para hacer un seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos, la aplicación será percibida como un instrumento de supervisión decimonónica más que una herramienta de comunicación, y esta percepción perjudicará todo el proceso. La gestión del desempeño se empieza a plantear, menos como una evaluación periódica, y más como una oportunidad de diálogo entre el empleado y su manager, como refuerzo del desarrollo del empleado a lo largo del año.

Los cambios sociales que marcan la relación entre la compañía y los empleados, también exigen que pensemos sobre cómo queremos valorar el desempeño (quién y con qué frecuencia) y, ante todo, la finalidad del proceso. Empecemos por el principio. ¿Qué ventajas aporta a su compañía gestionar el desempeño de otra manera? ¿Necesita motivar a las personas, retener el talento, identificar candidatos internos para promociones (o desvinculaciones) o cambiar la cultura hacia una mayor orientación a resultados o al cliente? El desempeño sigue siendo un punto de inflexión y como tal mantiene una estrecha relación con otros procesos de gestión de personas: es el referente para decisiones críticas, tanto para los empleados como para la compañía. Las nuevas tendencias lo vinculan más con el desarrollo y la promoción y menos directamente con la compensación. Desvincular la retribución del desempeño desincentiva la excesiva benevolencia u otros "malos hábitos", pero también supone perder un aliciente claro para la mejora. Es necesario decidir qué decisiones serán afectadas por la valoración del desempeño de las personas, y en caso de desvinculación del proceso, hay que buscar otros estándares que aseguren cierta homogeneidad de criterios en la gestión.

En todo caso la percepción del empleado siempre es un aspecto crítico, especialmente ahora que la experiencia del empleado se empieza a gestionar como una herramienta competitiva en el mercado laboral.

¿Qué quieren los empleados? Se habla mucho de los diferentes perfiles generacionales y sus expectativas de crecimiento, pero no debemos olvidar la variedad de profesionales en la organización, donde conviven "submundos" funcionales, con gran diversidad de formas de trabajar, grados de autonomía y necesidades de actualización de conocimientos o habilidades y oportunidades de carrera.

Cambiar el sistema de gestión de desempeño representa sobre todo una gran oportunidad para cambiar la cultura de la compañía. De hecho, podemos decir que la reflexión sobre la cultura es imprescindible, porque la gestión del desempeño no deja de ser una de las herramientas que más claramente trasmite las prioridades, expectativas y formas de hacer que la Dirección quiere promulgar.

Es importante decidir qué se quiere reforzar: la colaboración o la competitividad; el foco en el futuro y la mejora continua o en la medición y evaluación del rendimiento pasado. ¿Cómo quiere que sea la cultura percibida y la experiencia del empleado en su compañía?