



Tomemos como válida la definición de la Universidad de Houston, "la gestión del desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo".

La gestión del desempeño enfatiza la comunicación y se centra en aportar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo, alentando el desarrollo de habilidades, definiendo estándares de desempeño y, sentando las bases que permiten fomentar las conversaciones con cada empleado.

Ahora bien, a pesar de ser conscientes de que el talento organizativo es la principal fuente para conseguir una ventaja competitiva, establecer programas efectivos de gestión del desempeño sigue siendo un reto para la mayoría de las organizaciones. Según diversos estudios globales, menos de un 5 por ciento de las compañías a nivel mundial afirma que sus sistemas de gestión del desempeño les aportan un valor excepcional.

En las últimas tres décadas casi todas las empresas de cierto tamaño, han introducido en sus organizaciones modelos de gestión por competencias y/o valores que han permitido introducir un nuevo lenguaje, el del desempeño de las personas que componen la organización. Y tras estos sistemas se han introducido modelos que tratan de apostar por el desarrollo personal y por fomentar nuevos comportamientos que las organizaciones consideran como necesarios.

EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO

Al principio, en los primeros estadios de la gestión del desempeño, se trataba de seguir

Gestión del cambio

performa

el procedimiento, de apostar por la disciplina de cumplimentación, de convertir el proceso en algo arraigado en la organización. Pero todo eso se convirtió en un mero trámite al que se le dedicaban unos minutos al final del año para que todo quedase cubierto reglamentariamente. Y esto ha tenido un efecto perverso a lo largo de los años; unas veces el proceso ha terminado por dejar de existir ya que no cumplía su función de desarrollar a las personas y de aportar una conversación relevante y otras veces se ha mantenido como una rutina intrascendente.

No se trata de ser pesimistas sobre el camino recorrido, pero hay que seguir avanzando en su mejora, y lo primero sería reconocer lo obvio, la mayoría de empresas no



Gestión del Desempeño, una reinención necesaria

logra utilizar los resultados de desempeño para alinear talento y estrategia, es más, ni siquiera sirven para tomar decisiones sobre personas de forma lógica y analítica.

Por lo tanto, mantener dentro de la función de RR.HH. un proceso que realmente no aporta valor a la estrategia de la compañía y que es fundamentalmente una mentira a medias que se produce sin dolor, pero también sin ningún placer, ¿qué sentido tiene?

Pues bien, puede tener el sentido de cambiarlo, de reformar las bases, aprovechar que ya está en las rutinas organizativas para darle sentido. Toda la inversión, el esfuerzo y el tiempo dedicado a poner en marcha el sistema no está perdido.

Esta reinención debe dotar a la gestión del desempeño de un foco claro para que se convierta en un proceso enfocado al negocio y la cultura de la compañía para mejorar el compromiso de los empleados, atraer y retener el verdadero talento e mejorar los resultados de negocio.

Como cualquier proceso de cambio organizativo, las claves para que la reinención de la gestión del desempeño se lleve a cabo incluyen el compromiso de los directivos en que este proceso se complete, desarrollar las habilidades de los mandos intermedios que son los verdaderos motores del proceso, y, por supuesto, la tecnología.

IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA

Según un estudio global publicado en 2017, el 94 por ciento de las empresas entienden que “agilidad y colaboración” son aspectos críticos para el éxito de su organización. Sin embargo, solo un 6 por ciento se consideran hoy “altamente ágiles”.

Es evidente que la tecnología ha irrumpido para quedarse, en nuestras vidas en general y en las organizaciones en particular. Y esta tecnología está en nuestros bolsillos casi 24x7,

y nos ha convertido en personas colaborativas (como en LinkedIn), que comparten feedback (como en TripAdvisor), que comparten proyectos personales (como en AirBnB), que comparten incluso partes de su vida (como en Facebook).

El futuro está en aprovechar que las personas somos seres sociales para que el proceso de gestión del desempeño se convierta en parte del día a día de la organización, basados en tecnologías amigables que hagan el proceso sencillo y natural. Que hagan que la aportación de feedback relevante para el desarrollo de los profesionales tenga un componente divertido a la vez que profesional.

Sea como fuere, el caso es que más empresas apuestan por dar pasos en esa dirección. Y esto ya es muy relevante: que se atrevan a avanzar sin tenerlo todo atado.

Cada vez más las empresas son conscientes de que lo que necesitan es que sus estructuras de evaluación, de gestión del desempeño deben replicar la forma natural de trabajar de los profesionales de sus organizaciones: en pequeños equipos, colaborando en red en proyectos concretos, cerca, aunque sea de manera remota sin que sea en absoluto contradictorio. De ahí que una de cada tres empresas diga estar ya introduciendo cambios en el diseño de sus modelos organizativos para hacerlos más adaptables y más centrados en equipos y redes, en lugar de en jerarquías y en niveles de puestos.

La mayoría de empresas no logra utilizar los resultados de desempeño para alinear talento y estrategia o para tomar decisiones sobre personas

Comprobamos, según otros estudios recientes, como algunas compañías adoptan nuevas técnicas, como el Análisis de Redes Organizativas que les permite visualizar las relaciones informales que vinculan entre sí a los miembros de la organización y, por tanto, la forma en que el trabajo sucede realmente. Es muy destacable que el 48 por

ciento diga que está empezando a experimentar con este tipo de análisis, por mucho que solo el 8 por ciento lo haya incorporado en sus prácticas de gestión. En todo caso, son estas redes informales y también algunas formales en las que realmente se produce el trabajo

las que más valor aportan al desempeño, ya que es ahí donde reside el feedback de calidad, cercano y concreto.

Resumiendo, las características de las nuevas tendencias en gestión del desempeño son las siguientes:

- El uso de tecnologías para apoyar los procesos de diálogo enfocado al desarrollo individual.
- Prevalen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, auto-desarrollo y esfuerzo, y la alineación a los valores y cultura de la organización.
- La búsqueda de feedback permanente para personalizar el camino hacia las metas organizativas y las personales. Por tanto, feedback 360°, 365 días al año, 24 x 7.
- La transparencia se convierte en un valor fundamental, dando completa visibilidad de las retroalimentaciones y valoraciones, y en los criterios para la toma de decisiones, compensación y recompensas, apoyado (de nuevo) en herramientas digitales.

Apostemos por una gestión del desempeño participativa, abierta y responsable, dando poder a los mandos y fundamentalmente a los empleados, seguro que ganamos en fiabilidad y calidad en los datos que nos van a permitir tomar decisiones informadas. ■