



Entre la pandemia

COVID-19, las nuevas formas de comunicación y las innovaciones tecnológicas que surgen cada día, no hay duda de que la forma en que las personas trabajan está evolucionando rápidamente.

En 2020 hemos tenido que afrontar una serie de desafíos inesperados. Todo lo que alguna vez se consideró “normal” en la vida diaria de repente se puso patas arriba. Las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente para sobrevivir. Pero son momentos como estos los que alimentan una innovación sin precedentes, generan nuevas formas de pensar e incluso aportan una nueva claridad a lo que puede parecer un caos continuo.

En los últimos meses el foco de RR.HH. se ha centrado en la seguridad de los empleados. La función ha respondido admirablemente a demandas sin precedentes y desafíos imprevistos. A medida que la situación global comience a cambiar, que empezemos a ver la luz al final del túnel, es importante reenfocar nuestros esfuerzos en ayudar a nuestras empresas a recuperarse rápidamente.

Las empresas aún necesitan que los empleados tengan una dirección y unos objetivos claros. Los líderes de alto potencial aún necesitan ser identificados y desarrollados. Los gerentes aún deben ser responsables de mejorar lo que ofrece su equipo y cómo lo ofrece. El objetivo de **conseguir resultados a través del talento** sigue siendo el mismo.

Lo que ha cambiado es que esas necesidades serán aún más urgentes durante los próximos meses. Esa urgencia no es el resultado de un mundo cambiante, sino de una presión increíble y creciente sobre las empresas para que se recuperen rápidamente, para mostrar un fuerte progreso y buenos resultados en 2021.

Los mercados pueden perdonar los resultados pobres de este año, pero a menos que esté en el negocio de las aerolíneas, la hostelería o el turismo, no lo perdonarán por más tiempo.

Lo que esto significa para los profesionales de RRHH es que **la presión para obtener un alto rendimiento a través del talento es más importante que nunca.**

### El plan de RRHH para la recuperación

Para conseguir prosperar en los próximos meses y ser una empresa más fuerte en diciembre de 2021 es necesario centrarse en los pocos impulsores de alto rendimiento más poderosos y científicamente probados. Pensamos que el **plan de talento para la recuperación** debería contemplar las siguientes acciones:

#### 1. Enfocar a todos en pocos objetivos, importantes y alineados

Los líderes no tienen ocho, diez o doce cosas importantes que lograr en 2021. Tienen tres o cuatro. Se podría argumentar que esto es cierto todos los años, pero esa mentalidad es esencial en un período en el que una recuperación sólida puede ser primordial para la supervivencia de la empresa.

Si tu organización retrasó el establecimiento de objetivos debido a la crisis, tienes una maravillosa oportunidad de liderar al equipo ejecutivo en una discusión sobre qué tres acciones permitirán que la empresa emerja con fuerza.

Si ya se han establecido los objetivos para 2021, siempre tenemos la posibilidad de hacer una revisión pasados los primeros meses e identificar los tres resultados más importantes para lograr durante los siguientes.

#### 2. Poner al mejor talento en las posiciones críticas

¿Qué 10 roles en tu empresa son más críticos para un desempeño sólido durante los próximos meses? ¿Las personas que actualmente ocupan esos puestos están en un percentil 90 o superior de tu **mapa de talento**? Esta es una pregunta fácil y poderosa que pocas empresas se hacen regularmente y es importante plantearla de la manera correcta.

La pregunta que debe hacerse no es: “¿Pedro es uno de los mejores?” Es, ¿“Pedro es el mejor para el rol de \_\_\_\_\_? Si no lo es, “¿cuál es la razón para no tener al mejor para este rol?”

A veces no hacemos esa pregunta porque no queremos escuchar la respuesta o lidiar con sus consecuencias.

#### 3. Identificar los comportamientos diferenciadores del desempeño

Seguramente tu empresa tiene un modelo de competencias de liderazgo, un modelo de valores o una guía similar para ayudar a los líderes a comprender qué se valora en la organización. Ante una perspectiva tan desafiante como la que tenemos actualmente, seguramente serán insuficientes para impulsar el rendimiento a través del talento durante los próximos meses.

Sería bueno aclarar los **tres comportamientos que impulsarán el alto rendimiento** durante este período. Estos comportamientos deben definirse en una frase cada uno, utilizando un lenguaje que todos los empleados puedan entender y por el que sus inversores le darían una ovación si vieran a todos los empleados demostrarlos.

Es sencillo crear ese modelo. Entrevista al equipo ejecutivo y haz a cada uno de ellos la siguiente pregunta: “¿Cuáles son los tres comportamientos más críticos para nuestro éxito durante los próximos meses?” Entre las respuestas debes identificar los tres temas comunes y expresarlos de una manera sencilla, clara y que suene al lenguaje habitual en la compañía.

Si no encuentras puntos en común, entonces hay que presentar los resultados al Comité Ejecutivo y preguntarles cómo quieren manejar sus opiniones dispares.

Una vez que se identifican esos comportamientos de éxito, deben desplegarse en los procesos de talento más poderosos: establecimiento de objetivos, evaluaciones de desempeño, revisiones de talento, desarrollo de liderazgo y compensación. Esos tres comportamientos son el verdadero norte hasta, al menos, diciembre de 2021 y todos en la empresa deben enfocarse hacia ellos.

#### 4. **Hacer que los líderes gestionen el desempeño de forma activa**

Para mejorar el rendimiento de una organización es necesario establecer metas muy claras y acortar el ciclo de desempeño. Para conseguir esto último hay que realizar un seguimiento continuo del desempeño. La pregunta no puede ser: “¿Cómo le fue a Pedro este trimestre?” Debe ser: “¿Cómo le va a Pedro esta semana y qué vamos a hacer para garantizar su alto rendimiento la próxima semana?”

Esto requiere que los **líderes gestionen más activamente a sus equipos**, revisando resultados con su equipo directo de manera mucho más regular para comprender su progreso hacia los objetivos. En el momento en que el progreso se desvía, hay que ayudar a corregirlo.

#### **La salida del túnel**

El éxito de cada uno de estos pasos se basa en la responsabilidad de los líderes para ejecutarlos. Deben comprender que existen claras consecuencias positivas para quienes siguen estas directrices y consecuencias mucho menos deseables para quienes no lo hacen. Identifica exactamente cuáles son las consecuencias positivas y negativas y comunícalas explícitamente.

2021 va a ser un año desafiante y con mucha incertidumbre. Para RRHH el objetivo más importante en este momento es poner a disposición de la estrategia de la empresa el talento mejor preparado para superar este reto.

---

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Ángels Mora](#)

**Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.**

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).