



A lo largo de los años, la gestión del desempeño ha evolucionado desde el evento anual tradicional, y a menudo temido, basado en calificaciones superficiales formales hasta enfoques más dinámicos, que incluyen *feedback* continuo, evaluación 360º y formación continuada de acuerdo con las necesidades identificadas.

Pero ahora, nos enfrentamos a otro punto de inflexión: ¿cómo evaluamos el desempeño de un empleado en un momento en el que nuestros entornos de trabajo, interacciones y, en algunos casos, el contenido del puesto de trabajo ha cambiado drásticamente?

¿Qué se puede hacer para equilibrar la responsabilidad de nuestra gente y al mismo tiempo ser empáticos y comprensivos con las cargas financieras, las enfermedades y las obligaciones familiares?

¿Cómo podemos asegurarnos de la mayor equidad posible al evaluar las contribuciones cuando tantos factores están cambiando?

¿Y cómo aprovechamos la tecnología para facilitar una mejor experiencia del empleado con su superior en este entorno?

Para empezar, a mi juicio hay dos ideas clara de las que debemos partir:

- **Idea nº 1: Evaluar el desempeño sigue siendo esencial**

En medio de toda la incertidumbre causada por la crisis de COVID-19, es importante recordar porqué la gestión del rendimiento es un proceso empresarial crítico. Lo que hace que las empresas lleguen a ser excelentes son las personas, el conocimiento colectivo, las habilidades y las

experiencias de nuestra gente.

La capacidad de una organización para alinear los comportamientos de todas las personas hacia un objetivo común, mejorar las habilidades clave y tomar decisiones inteligentes es una ventaja competitiva indiscutible. Naturalmente, esta capacidad ayuda enormemente a la organización a superar una crisis. Pero requiere *feedback* frecuente, corrección del rumbo y tomar decisiones difíciles sobre las personas.

El cambio a un enfoque más dinámico de la gestión del rendimiento se ha quedado, en algunos casos, en las buenas intenciones. Se suponía que los empleados debían experimentar una relación de coaching más informal con su supervisor, centrada en la retroalimentación continua y los objetivos y planes de desarrollo personalizados. En la práctica, sin embargo, son pocas las organizaciones que lo han conseguido.

Algunas investigaciones muestran que en las organizaciones donde se ha eliminado la entrevista anual de desempeño los empleados sienten que el *feedback* continuo no es tan sólido o procesable como en las reuniones anuales, y muchos pasan semanas sin conversar. En general, el desempeño y el desarrollo se vieron afectados.

- **Idea nº 2: La gestión del rendimiento requiere una buena gestión**

Dejando de lado el enfoque, una sólida gestión del talento sigue siendo fundamental para el éxito de la organización. A pesar de los retos del entorno actual, es importante mantener la coherencia con su enfoque actual para evaluar el desempeño. Lo que es aún más importante es asegurarse de que los líderes y gerentes tengan el conocimiento y las habilidades para liderar y gestionar el talento que se les confía.

Especialmente aquellas personas que pueden estar liderando su primera crisis económica, requieren más atención y apoyo del liderazgo. Esta es una oportunidad para desarrollar la efectividad de los gerentes a través del desarrollo del liderazgo.

8 Claves para la gestión del desempeño en una situación de crisis

En este momento en el que habitualmente comienzan las tradicionales revisiones del desempeño de fin de año, recomendamos prestar atención crítica al proceso de gestión del desempeño y seguir estas pautas:

1) Mantener la continuidad

Si bien los tiempos extraordinarios pueden requerir repensar aspectos del proceso de gestión del

desempeño, es importante mantener tanto como sea posible el valor del buen diálogo entre el gerente y el empleado.

2) Hacerlo mejor

Nunca ha sido más importante volver a enfatizar los sólidos fundamentos de brindar *feedback* efectivo y proporcionar métodos y herramientas simples y fáciles de usar.

3) Hacer hincapié en la transparencia...

Las personas sentimos un nivel de incertidumbre sin precedentes. Algunos pueden temer por su trabajo, lo que aumenta la ansiedad sobre el desempeño. Hay que ser honesto y franco en las conversaciones; sin dudar en ofrecer *feedback* cuando sea necesario para que los empleados tengan claro cuál es su posición.

4) ...Pero también practicar la empatía

Si bien puede parecer contradictorio, ahora es el momento de la retroalimentación meditada y reflexiva sobre las fortalezas que los empleados están demostrando, así como las oportunidades de mejora.

Al brindar retroalimentación y sugerencias de desarrollo, hay que asegurarse de conocer el contexto, las circunstancias, los factores estresantes y las necesidades de los empleados.

5) Aclarar las expectativas

Es probable que las expectativas y prioridades hayan cambiado en los últimos meses. En algunos casos, el contenido del trabajo ha cambiado drásticamente. Conviene dedicar un tiempo a comentar las expectativas y proporcionar información actualizada cuando corresponda, para que los empleados tengan un punto de referencia claro.

6) Confiar en su gente

Con una parte significativa de las personas operando virtualmente, los supervisores tienen menos visibilidad de la ejecución de las tareas diarias. Además, es fácil distraerse con las tareas del hogar, el cuidado de los niños y las noticias. Hay que confiar en que la gente está haciendo lo que debe hacer y escuchar cuando pidan ayuda.

7) Volver a calibrar la evaluación

Con expectativas y entornos cambiantes, "bueno" seguramente se verá muy diferente. Los modelos de competencias actuales requieren un ajuste mínimo, mientras que otros pueden requerir una revisión completa.

8) Reconocer el sesgo

Muchos supervisores tienden a ser víctimas del sesgo de lo reciente, calificando a los empleados por su desempeño más reciente sin pensar en el panorama general y el desempeño durante el año.

Ahora más que nunca, es extremadamente importante estar al tanto de este fenómeno. Algunos empleados pueden no estar en su mejor momento durante este tiempo, y no todos tienen los mismos mecanismos para afrontarlo.

La gestión del rendimiento es parte integral del proceso de toma de decisiones estratégicas informadas. Mide el valor que las personas y los equipos aportan a la organización y proporciona datos esenciales sobre el retorno de la inversión en talento. Además, refuerza las consecuencias y recompensas que motivan a la mayoría de los empleados y, por lo tanto, es una parte importante del circuito de comunicación.

En este período en el que es tan fácil distraerse, es fundamental que una buena gestión del desempeño apoye y refuerce las valiosas conversaciones entre empleados y gerentes.

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](#)



[Àngels Mora](#)

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

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