



Puede que, debido a la pandemia del COVID-19, algunos líderes estén evitando revisar el desempeño de sus colaboradores y ofrecerles los oportunos comentarios. Cuando un equipo es remoto, puede ser más difícil evaluar la actividad y los resultados. Pero eso no significa que los comentarios regulares sean menos importantes. Están siendo tiempos difíciles y estamos acostumbrados a realizar estas entrevistas cara a cara, en lugar de hacerlo por videoconferencia.

¿Se deben suspender las [evaluaciones de desempeño](#) durante COVID-19? No. De hecho, ahora son más importantes que nunca.

La gente necesita garantías, y con tanta gente despedida, con unas expectativas económicas muy negativas, es un mundo un poco aterrador en este momento. Las evaluaciones de desempeño son un buen momento para respirar profundamente, ver dónde has estado y evaluar a dónde vas. Es probable que las personas que todavía tienen trabajo trabajen muy duro y eso debería reconocerse de manera formal.

Las [entrevistas de desempeño](#) previas a COVID-19 fueron más fáciles de realizar porque muchas veces los equipos estaban en el mismo lugar de trabajo. Pero las interacciones no son tan visibles cuando se hacen a través de videoconferencia.

Desde el confinamiento, a mediados de marzo, son muchos los empleados que no han recibido ningún tipo de feedback sobre su desempeño. Ahora, más que nunca, la comunicación y el liderazgo son críticos.

No solo se necesita que los líderes compartan con su equipo los cambios que se están produciendo, al minuto, lo más rápido posible, sino que también deben seguir comunicando lo que NO está cambiando. Esto ayudará a disipar cualquier rumor y enfocar a su equipo en lo que es importante. Los rasgos que los líderes deben demostrar ahora son: agilidad, resiliencia, capacidad de liderar en la ambigüedad, e inclusión y compromiso. Estos son los rasgos para los líderes exitosos, hoy y en el futuro.

Hay tres cosas que los líderes deben tener en cuenta para continuar evaluando el talento y que sus colaboradores continúen recibiendo comentarios constructivos, aunque sea de forma remota.

### **Aprovechar la situación**

En una situación como la actual, las organizaciones y los equipos experimentan naturalmente una disminución de la productividad. Si bien los factores externos no se pueden controlar, los factores internos, como las personas, los miembros del equipo y la carga de trabajo, se pueden controlar. La ambigüedad de la pandemia es inquietante. La ambigüedad disminuye la oportunidad de controlar y perfeccionar. Pero en este momento, los gerentes deben centrarse en fortalecer otros rasgos que los miembros del equipo pueden ofrecer en este momento disruptivo (como fomentar la creatividad y el aprendizaje). Pueden ayudar a las personas a aportar nuevas soluciones que podrían convertirse en parte de los métodos de trabajo futuros.

### **Conocer las emociones del equipo**

A medida que cambia el mundo laboral que conocíamos, es natural sentir ira, miedo, ansiedad, pérdida. Nos preocupa perder lo conocido y pasar a hacer cosas fuera de nuestra zona de confort actual. Algunos empleados pasarán mucho tiempo en esta fase; otros solo querrán pasar rápidamente al “qué sigue”. Los líderes no son terapeutas, pero es esencial escuchar lo que sus colaboradores están diciendo, aunque sea de manera implícita (a través de su tono de voz, lenguaje corporal y conversación informal al comienzo de las llamadas). Los mejores gerentes reconocerán y empatizarán dónde está cada empleado y reconocerán el dolor que están experimentando al perder su “normalidad”. Lo más importante, no castigar a los empleados por su dolor, sino ayudarlos y formarlos para que se puedan lograr los objetivos y la productividad puede alcanzar un nivel apropiado.

### **Realizar una autoevaluación**

El líder debe realizar también una autoevaluación de sus propias habilidades de liderazgo. Considerar su estilo y el enfoque con su equipo. No puede prestar atención y manejar las emociones y la incertidumbre de su equipo si no tiene claro dónde está él mismo. ¿Está manejando su estrés, su carga de trabajo, estableciendo expectativas realistas de lo que puede hacer? Cuando se presenta a su equipo o con cada colaborador, ¿Está preparado? ¿Sabe qué información necesita compartir? ¿Está comunicando prioridades? ¿Cuál es su tono, método, etc.? ¿Qué preguntas anticipa? ¿Cómo responderá a lo que no sabe? Debe pedir también comentarios a su equipo sobre los nuevos métodos y prácticas: qué está funcionando y qué debe ajustarse.

Y no debemos olvidar que lo fundamental es asegurar una comunicación bidireccional, comprobando la comprensión y diciendo la verdad.

Este ciclo de evaluación del desempeño es inusual. La comprensión y la empatía serán factores

importantes. Por ejemplo, algunos empleados cuidan a los niños en casa, sufren estrés y ansiedad, y son menos productivos de forma remota. Los líderes deben reconocer que no todos están en la misma situación. Los empleados apreciarán su comprensión y se comprometerán más con la organización.

Durante esta crisis, casi todos estamos operando bajo cierto nivel de estrés adicional. Cuando los humanos estamos en un estado de estrés, no nos comportamos ni reaccionamos como lo haríamos normalmente. Un comentario negativo que puede desagradar a su gente en tiempos normales probablemente hará mucho más daño hoy.

Si su organización está llevando a cabo revisiones de desempeño tradicionales, como establecer objetivos anuales y sentarse una o dos veces al año, es posible que deba repensar el objetivo de su revisión de desempeño. Antes de dejarse llevar por la medición del rendimiento, pregúntese: ¿Medición con qué propósito?

Las mediciones a menudo tienen la intención de informar sobre nuestro enfoque para revisiones salariales, promociones y otras acciones con relación a la gestión del talento. ¿Estas acciones siguen sobre la mesa? Es muy probable que las prioridades y necesidades hayan cambiado, por lo que la relevancia de los objetivos anuales, establecidos antes del COVID, es cuestionable. Lo que todos necesitan ahora es conexión y claridad.

Los empleados están recurriendo a sus líderes y a sus organizaciones para conseguir estabilidad en un mundo incierto de división y de malestar en el entorno. Algunos líderes y organizaciones surgirán con más éxito que otros, habiendo preparado y perfeccionado nuevas habilidades de liderazgo en la gestión del talento. Ante nuevos retos, vamos a necesitar [nuevas soluciones](#).

---

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](#)



¿Entrevista del desempeño por videoconferencia?

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

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