

El proceso de Gestión del Desempeño. Un dolor de cabeza para todos.

La gestión del desempeño desde la mirada de la Experiencia del Empleado (EX)



Samanta Capurro

Especialista en Experiencia del Empleado,
Marca Empleadora y Cambio Cultural

Employee Journey Map vs. Mapa de Procesos

¿Alguna vez intentaron definir el Employee Journey Map de la gestión de desempeño?

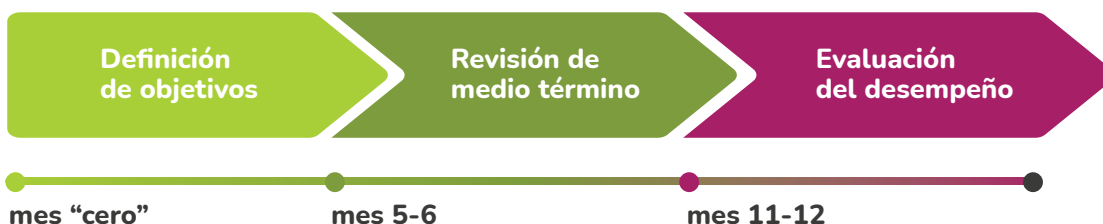
¡No es tarea sencilla!

La mayor dificultad radica en que un journey supone un inicio y un final: “Agarro el auto, manejo por esta vía 1 kilómetro, en el camino paso por delante de una estación de servicio y al llegar al puente doblo a la derecha. Continúo por el carril derecho 500 metros más y llego a destino”.

“ Pero la gestión del desempeño no puede pensarse de ese modo lineal. Salvo que la pensemos desde la mirada de la gestión del proceso de Recursos Humanos, en cuyo caso no estaremos haciendo un Employee Journey Map sino un Mapa de Procesos. ”

Imaginemos, por ejemplo, que en nuestras organizaciones el proceso de gestión del desempeño es anual. Hay organizaciones que lo hacen semestral, otras que lo hacen cuatrimestral y algunas pocas que lo hacen por proyectos. Pero para simplificar, pensemos que en esta organización lo gestionamos anualmente.

Proceso organizacional de Gestión del Desempeño



I Con el foco en la gestión de Recursos Humanos

¿Cuándo se reúnen líder y colaborador para definir o ajustar objetivos?

En el mes “Cero”. Y ¡aquellos que cumplen con el proceso “al pie de la letra”! en la revisión de medio término. Aunque sabemos que son pocos los casos en los que esta revisión concienzuda de medio término realmente sucede, independientemente de lo que marque el proceso formal.

¿Con qué frecuencia dan/reciben/piden feedback?

Al menos 1 vez en el mes 5-6 y al cierre del proceso en el mes 11-12.

¿Qué forma tienen esos encuentros?

Encuentros formales que necesitan quedar registrados en el sistema de gestión corporativo.

Sin dudas es necesario formalizar este proceso porque en la mayoría de las organizaciones sus inputs alimentan otros procesos, como ser el pago de bonos o incrementos salariales, la planificación de los planes de capacitación y desarrollo, y otros.

Por supuesto, desde las áreas de Recursos Humanos no sólo nos nutrimos de esta información, sino que además podemos detectar algunas áreas de oportunidad en los procesos para apalancar el desarrollo de determinadas competencias o la construcción de una determinada cultura organizacional. Podemos introducir modificaciones en la definición de las competencias que necesitamos promover y evaluar, introducir ajustes en el proceso -como podría ser sumar una instancia de Autoevaluación que hasta hace unas décadas no existía-, o incluso promover el pase de objetivos SMART a OKR (si quieren indagar un poco más sobre esto, les recomiendo leer a Luis María Cravino, un referente con el que he tenido el honor de trabajar en varios tramos de mi carrera profesional y de quien he aprendido mucho).

Digamos, por ejemplo, que organizacionalmente definimos la necesidad de impulsar el desarrollo de personas más empoderadas. Para ser coherente con esa declaración, nuestro proceso de gestión del desempeño debería empezar por

los propios colaboradores y no por los líderes. Cada uno debería dar el primer paso en la redacción de sus objetivos de gestión y recién entonces conversarlo con su líder para acordarlos con él y eventualmente introducir ajustes. Ciertamente, un cambio de este tipo no construye mágicamente equipos más empoderados; es apenas un botón en un mar de acciones que serán necesarias. Pero como decía Ruth Bader Ginsburg, los cambios duraderos y profundos, se dan un paso a la vez. Cada acción cuenta si resultan alineadas y coherentes entre sí.

Ahora bien, decía en el párrafo anterior que este proceso es necesario. Tan necesario como puede ser el proceso de Compras en una organización o el proceso de Pago a Proveedores. ¡Pero ninguno opone tantas resistencias! Y en lugar de pensar en ajustes desde la perspectiva de los líderes y de los colaboradores, normalmente se introducen ajustes desde la mirada de Recursos Humanos. Cuáles son los “dolores” desde la óptica de Recursos Humanos:

Mayormente se incumplen con los tiempos de carga de la información en el sistema y es necesario que Recursos Humanos empuje a la organización a que se ajuste al cronograma previsto. Rara vez fluye naturalmente.

Luego de mucho empujar, se cargan los objetivos en el sistema. Sin embargo, pocas veces se hace una revisión de medio término.

En muchas oportunidades, vemos que las calificaciones finales tienden a ser más positivas y benévolas de lo que quizás indica el logro de las metas.

Todos estos indicadores llevan a las áreas de Recursos Humanos a pensar que la calidad de la gestión del desempeño no es óptima y entonces es necesario pensar en diferente tipo de intervenciones que la mejoren. Ante estos dolores, surgen respuestas del tipo:

- La digitalización del proceso para facilitar el seguimiento.
- La introducción de instancias intermedias de feedback y ajustes de objetivos.
- La colegiatura de calificaciones para procurar que todos los líderes “midan con la misma vara” y tender a una distribución normal de la curva de resultados. Esta “maléfica” curva de Gauss que en muchas organizaciones se sigue usando, no solo implica una carga enorme de trabajo para los líderes involucrados, sino que además genera muchas rispideces en quienes se sienten presionados a modificar sus calificaciones finales en contra de su convicción.

■ La gestión del desempeño desde la Experiencia del Empleado (EX)

Pero si en lugar de pensar en el proceso de gestión del desempeño como un mapa de proceso lo pensamos desde la mirada de la gestión de la EX, el Employee Journey Map debería verse más o menos así.

Ciclo de gestión del desempeño



Con el foco en la Experiencia del Empleado

¿Cuándo se reúnen líder y colaborador para definir o ajustar objetivos?

Cuando lo necesiten.

¿Con qué frecuencia dan/reciben/piden feedback?

Tantas veces como lo crean necesario.

¿Qué forma tienen esos encuentros?

La forma que resulte más conveniente para ese líder y ese colaborador.

Este círculo continuo, se repite una y otra vez, prescindiendo del proceso formal definido por las áreas de Recursos Humanos. A lo largo de los 12 meses del ciclo de gestión del desempeño institucionalizado, seguramente habrá un sinnúmero de conversaciones de distinto grado de formalidad y profundidad, en las que las partes dialoguen acerca de los avances del trabajo, de los obstáculos con los que se encuentren en el camino, de los cambios de planes o de la aparición de nuevas urgencias. Como en toda gestión de la EX, instrumentar mecanismos de escucha permanente es clave.

“¿Pero qué es lo que realmente me interesa medir desde la óptica de la Experiencia del Empleado?”

Realmente no me interesa para nada que se cumpla con determinadas fechas del calendario ni que se deje registro de las conversaciones en el sistema de gestión. En cambio, sí me interesan dos elementos centrales:

1. Que las partes den, reciban y pidan feedback con la **frecuencia** adecuada para cada uno de ellos.
2. Que las partes den, reciban y pidan feedback con la **calidad y profundidad** necesaria para ellos.

¿Pero cuál es la frecuencia adecuada? Como siempre señalamos, no todos necesitamos lo mismo. Y la clave del éxito de una buena gestión del desempeño es que resulte apropiada para cada uno. Habrá personas que necesitan una guía más cercana y otras, más maduras en su puesto, que requerirán menos atención.

Si lo que buscamos es que el empleado tenga una experiencia valiosa en relación a la gestión de su desempeño, la frecuencia, el formato e incluso el contenido de las conversaciones tiene que responder a sus necesidades específicas. **Cualquier esfuerzo que hagamos por estandarizar esos parámetros para todos por igual, será un error.**

Entonces, si tuviéramos que medir la EX podríamos usar un indicador como el StEX (Sentimiento del Empleado) con una escala Likert y se vería más o menos así:

¿Cuán satisfecho/a estás con la frecuencia con la que tu líder te brinda su guía para tu gestión de trabajo?

Muy satisfecho; Satisfecho; Ni satisfecho ni insatisfecho; Poco satisfecho; Insatisfecho

¿Cuán satisfecho/a estás con la calidad de la guía que recibís de tu líder para tu gestión de trabajo?

Muy satisfecho; Satisfecho; Ni satisfecho ni insatisfecho; Poco satisfecho; Insatisfecho

I Cómo instrumentar las mediciones

Como señalamos, desde la mirada de la EX la gestión del desempeño es un ciclo continuo. Y desde la gestión de la Experiencia del Empleado sabemos que generar mediciones una vez al año no es suficiente. En cambio, necesitamos generar instancias de monitoreo y seguimiento permanente. Ahora bien, tampoco podemos estar preguntándole todo a las personas todo el tiempo. Simplemente se cansarán de nosotros y no nos responderán nada de nada.

Ser precisos y oportunos con los monitoreos es muy importante. Y como en casi todo en materia de EX, no hay una receta única. Aunque sí podemos delinear una estrategia general y probar cómo nos funciona.

Podríamos, por ejemplo, definir una medición cuatrimestral, lo que nos daría tres sondeos al año.

Y para no saturar a las personas, podemos administrar esta encuesta en muestreos aleatorios de modo de no consultar a ninguno más de una vez al año. Tampoco necesitamos preguntarle al 100% de la población; no se trata de un censo sino simplemente de una medición de la EX. Como siempre destacamos, estos monitoreos cumplen el propósito de “tomar la temperatura”. Si “hay fiebre”, entonces aplicaremos otras técnicas de exploración para entender de dónde viene la fiebre y definir qué podemos hacer en ese caso.

Si “no hay fiebre”, es indicador de que lo estamos haciendo bien y por lo tanto no hacer nada nuevo sería la mejor opción.

Es fundamental que estas encuestas sean anónimas. Quizás podemos incluir alguna pregunta general sobre área de trabajo o nivel de puesto (si es que esos fueran datos relevantes para nuestra gestión), pero no mucho más. No buscamos saber qué pasa en un equipo específico, sino una tendencia más general. Y los resultados de estas mediciones pueden darnos una buena pista de si como organización estamos construyendo experiencias valiosas de empleo en relación al modo en que gestionamos al talento en la organización. A su vez, los desvíos que podamos percibir no

sólo nos hablarán de una oportunidad de mejora por parte de nuestros líderes, sino también en la necesidad de desarrollar una actitud más activa en la gestión del propio desempeño en todos los colaboradores de la organización que posiblemente no deberían esperar a que sus líderes los guíen de un modo diferente. En cambio, deberían ellos mismos pedirles a sus líderes lo que realmente necesitan. Quién administre la toma de estas mediciones no creo que sea un elemento demasiado relevante. Puede hacerlo el área de Talento, el de Experiencia del Empleado (si hubiera un área específica dentro de la organización), o incluso las áreas de Administración de Personas. Lo central no es

quién ejecuta la toma sino qué preguntamos, para qué lo preguntamos y qué vamos a hacer con esos resultados. Uno de los puntos que observamos en las organizaciones en general, es que muy pocas veces se vinculan los resultados de la EX con los resultados del negocio. Por ejemplo, comparar la evolución en el tiempo de la curva del NPS (Net Promoter Score; uno de los indicadores de fidelización de clientes más utilizados en el mercado) con el E-NPS (el Employee Net Promoter Score). Si tomamos ambas mediciones a lo largo de 3 o 5 años, ¿vemos alguna correlación que nos ayude a constatar fehacientemente el vínculo entre ambos elementos?

Si decidimos avanzar con la medición del StEX en la gestión del desempeño, podríamos correlacionar la curva de resultados a mediano plazo con otros indicadores de negocio que resulten relevantes en nuestra organización. Puede ser el NPS, el índice de disponibilidad de activos (en una empresa de energía, por ejemplo), el índice de ausentismo o el de accidentes en planta, sólo por nombrar algunos ejemplos. ¿Una gestión de calidad y a la medida de las necesidades de cada persona, mejoran efectivamente el compromiso y el desempeño de las personas? ¿A menor StEX mayor índice de ausentismo? ¿A mayor StEX menor incidencia de accidentes de planta? Es imposible responder estas preguntas con una medición ocasional. Necesitaremos instrumentar mecanismos de monitoreo y seguimiento permanente y sostenerlos en el tiempo. Necesitaremos preguntar siempre lo mismo y usar siempre la misma escala de respuestas para poder comparar.

Como en la mayoría de las mediciones de EX, el StEX es un scoring en donde las respuestas negativas restan y las neutras no suman ni restan. Entonces se vería más o menos así:

• Insatisfecho • Poco satisfecho • Ni satisfecho Ni insatisfecho • Satisfecho • Muy satisfecho



StEX = satisfechos - insatisfechos

¡Tengo fiebre y no sé bien por qué!

Imaginemos que arrancamos con la medición de StEX con estas dos preguntas para una muestra del 4% de la dotación total. Y que el índice nos da muy bajo; digamos -20. Para poder pensar en caminos posibles de solución, primero necesito entender a qué responden esos índices. Por ahora, lo único que sé es que la mayor parte de las personas no reciben el feedback con la frecuencia y/o con la calidad con la que ellos lo necesitan. Pero para planear una intervención, me faltaría un poco más de información que quizás podamos recabar en entrevistas en profundidad con algunos referentes aleatorios. Los ajustes posibles, poder incluir un abanico tan amplio de soluciones como ser:

- Nuevos talleres de formación para líderes
- Esquema de mentores entre pares para líderes
- Campaña de comunicación interna para reforzar el empoderamiento de las personas en general para que promuevan ellos mismos las conversaciones de feedback que necesiten
- Hasta el rediseño organizacional para favorecer una mayor cercanía

Estas son algunas soluciones posibles. Y a la vez, ninguna solución. Dependerá de exploración que tendremos que encarar si es que “detectamos fiebre”.