

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO: LARGA VIDA Y PROSPERIDAD

Por Luis María Cravino

Si alguien dijese que deben eliminarse los retroproyectors de las salas de reunión, todo el mundo entendería – de manera tácita - que es porque se propone reemplazarlos por cañones o por pantallas de plasma.

Ahora bien, con cierta frecuencia se escuchan voces clamando abiertamente por la abolición de la evaluación del desempeño. Sin embargo, si no se aclara porque otro proceso será reemplazado, esta proposición abolicionista puede desembocar en un estado de confusión.

De manera breve explicaré, siguiendo con la analogía de igualar a la evaluación del desempeño con los viejos retroproyectors, cuáles son los cañones o pantallas que la reemplazan con éxito y alta efectividad. Pero como se verá, la respuesta ya tiene mucho tiempo, exactamente 30 años. En 1987, Kathleen Guinn publicó un artículo en la revista *Training* cuyo título era *Performance Management: not just an Annual Appraisal*, que puede traducirse como Gestión del Desempeño: no solo una evaluación anual.

Guinn critica duramente a la evaluación del desempeño (a partir de ahora abreviada como ED) caracterizándola como un evento, en general anual, que debe ser reemplazada por la Gestión del Desempeño (a partir de ahora abreviada como GD). La ED, según Guinn, es finalmente una instancia confrontativa, en la cual el jefe es un juez del empleado focalizándose casi únicamente en completar un formulario.

La GD, en cambio, es un proceso continuo que contiene varias etapas.

De acuerdo con la autora, la primera de las etapas denominada planeamiento, se debe concentrar en el establecimiento de los resultados que la persona debe alcanzar y en la especificación de cómo los mismos deben ser alcanzados. El seguimiento es la segunda etapa y en ésta, jefe y empleado trabajan de forma conjunta para lograr aquello que se ha planeado. El hecho que se realicen durante el año continuas reuniones, elimina el factor sorpresa y permite que ambos puedan conversar abiertamente sobre cómo mejorar el desempeño. La tercera etapa es la evaluación propiamente dicha, y brinda la oportunidad tanto para la revisión de lo hecho, como para elaborar planes futuros. Fundamentalmente, es una instancia conversacional y constructiva tendiente al aprendizaje, la mejora y el desarrollo de las personas que participan.

No podemos menos que estar de acuerdo que la ED (cómo evento) es reemplazada por la GD como proceso conversacional.

Si se buscan, existen abundantes evidencias de los beneficios de la GD. A modo de ejemplo, puedo mencionar una reciente investigación en la que encuestamos a 300 personas de diferentes empresas, algunas con GD y otras no. Los resultados fueron contundentes.

Las personas que trabajan en organizaciones con GD tienen el doble de probabilidades de conocer los objetivos que persiguen y el triple de probabilidades de recibir un feedback adecuado respecto de quienes trabajan en organizaciones sin GD. Ciertamente, conocer los objetivos y recibir feedback incrementa de manera directa los niveles de compromiso y satisfacción laboral.

Pese a tanta evidencia y salvada toda confusión (entre la vieja ED y la nueva GD) he oído voces que llevan al extremo la tesis abolicionista, incluso de la mismísima GD, basándose en argumentos tales como: la GD no es aceptada..., la GD es engorrosa..., o la GD no se ajusta a la velocidad de los cambios que exige el contexto... Podemos estar de acuerdo con cada uno de los argumentos, pero de ahí a proponer su eliminación, es como caer en el absurdo del médico que decide matar a su paciente porque tiene fiebre.

Sin intentar defender a la GD, es muy posible que también, otras prácticas de gestión de recursos humanos deban ser ajustadas, actualizadas o rediseñadas. Esta es la base de la mejora continua. En nuestra tarea profesional, estamos convencidos que llevar a cabo una serie de iniciativas (que se presentan a continuación), contribuirá para lograr que la GD brinde los valiosos beneficios que esperamos de ella y que al mismo tiempo sea bien percibida por todos sus usuarios.

- Diseñar todo el proceso de GD en un formato simple, atractivo, fácil de usar y tan ágil como sea posible, de modo que se favorezca el surgimiento de conversaciones en cualquier momento del año.
- Eliminar los algoritmos y las fórmulas de cálculo y por sobre todo desterrar la temible curva forzada.
- Promover una cultura de feedback y reconocimiento como cimiento fundante del proceso de GD, lo que implica un flujo continuo de capacitación a todo el personal en estas temáticas.
- Ofrecer talleres o ateneos para ayudar a la gente a redactar correctamente objetivos e identificar criterios de medición.
- Diseñar modelos de competencias o comportamientos clave que sean simples y transmitan de modo claro la cultura y la estrategia de la organización. (Tal vez lo que sí deba abolirse sean los diccionarios de competencias que resultan ser un commodity sin mayor valor agregado).
- Reducir los sesgos inconscientes de todo proceso de evaluación mediante la realización de comités de calibración o de “miradas múltiples”.
- Registrar, procesar e interpretar toda la información que surge de las diferentes instancias del proceso de GD para contribuir a la mejora del desempeño, lo cual implica la utilización de People Analytics.

Implementadas estas iniciativas podremos cerrar el ciclo de la ED y saludar a la GD con un auspicioso “larga vida y prosperidad”.