

***KIPS Y
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL:
CAMBIO CULTURAL A
TRAVÉS
RETROALIMENTACIÓN
EN TIEMPO REAL***

JULIO | 2022

En este artículo de Schrage (2020)¹, el autor destaca que reconfigurar los indicadores claves de desempeño (KIPs) es esencial para asegurar el buen funcionamiento del teletrabajo, que llegó para quedarse desde la pandemia sanitaria generada por el COVID-19. Las empresas deben pensar en cómo desarrollar el *accountability* digital que genera el teletrabajo, reconociendo y respetando las nuevas diferencias borrosas entre el trabajo y la vida familiar. En otras palabras, se debe llegar a la coexistencia saludable de ambos ámbitos

Estos KIPs deben medir, analizar y comunicar correctamente sus criterios de desempeño. En este sentido, redefinir y re-evaluar la medición de desempeños satisfactorios puede ser una oportunidad disruptiva para el crecimiento post COVID-19.

Usar datos para mejorar desempeño

Las organizaciones disruptivas entienden ahora que una forma significativamente medible de monitoreo en tiempo real es esencial para valorar la orquestación y la supervisión. Para algunos directores, estas intenciones se traducen en "confiar pero verificar"; para otros, el mantra es "verificar pero confiar". "¿Confío en mi gente? Sí", dice uno de los líderes de la banca de inversión. "¿Ahora necesito ser capaz de ver cómo pasan su tiempo? Sí. También tienen que confiar en mí."

Para el cambio cultural es necesario una comunicación proactiva por parte de la empresa. Una encuesta de Fortune/Adobe preguntó a los CIO cuál ha demostrado ser el mayor desafío para facilitar el trabajo remoto de sus empresas, solo el 20% dijo que el hardware y el 21% las herramientas tecnológicas. Pero más de la mitad - 53% - dijo que el problema más difícil era conseguir que los empleados se comunicaran efectivamente entre sí.

Sin embargo, la mayoría de las empresas carecen de métricas en tiempo real o KIPs que evalúen la eficacia de la comunicación de equipos y/o procesos. Por lo general, eso ayuda a explicar una tendencia gerencial acelerada: una mayor dependencia de los sistemas de gestión del desempeño para orquestar mejor y mejorar el rendimiento del equipo. Esta aplicación emergente de sistemas de gestión del rendimiento garantiza más comunicación y conversaciones sobre el rendimiento.

Como era de esperar, la gestión de la productividad de la próxima generación depende de las plataformas de seguimiento y monitoreo digital para generar información analítica en tiempo real. Esos conocimientos sobre el

¹ Este resumen se basa en el artículo "Rethinking Performance Management for Post-Pandemic Success" (2021), de Michael Schrage. MIT Sloan, 2020. Disponible en: https://sloanreview.mit.edu/article/rethinking-performance-management-for-post-pandemic-success/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Rethinking%20Post-Pandemic%20Performance%20Management&utm_campaign=Enews%20BOTW%206/5/2020

flujo de trabajo y los procesos pueden ser prescriptivos y predictivos, así como descriptivos. En este sentido, las empresas disruptivas y tecnológicas hacen converger personas, procesos y tecnología en sistemas de gestión del rendimiento.

Las organizaciones ahora tiene los datos y análisis necesarios para redefinir lo que la alta productividad o desempeño debería significar para las personas y lo que podría significar para las máquinas. Estos conocimientos son indispensables. Pueden observar qué flujos de trabajo invitan a la consolidación, automatización y/o desarrollo profesional.

Cuanto más repetible, replicable y escalable sea el flujo de trabajo de alto rendimiento, mejor será su candidatura para la automatización y/o el aprendizaje automático. Correlacionar y conectar flujos de trabajo con KPIs permite a las organizaciones convertir el error impuesto por la "lejanía desde COVID-19" en una función de habilitación de alta productividad. Vemos esto en bufetes de abogados, proveedores de logística, centros de contacto con clientes e incluso proveedores de atención médica.

Una mejor organización analítica permite a la gerencia rastrear las combinaciones digitales del proceso y rendimiento mejor correlacionadas con los resultados deseados. Los datos resultantes destacan los puntos de contacto más adecuados para la automatización y aquellos en los que el contacto humano mejora mejor los resultados. Las nuevas limitaciones y oportunidades impuestas por la lejanía y la automatización han transformado la forma en que las empresas han optado por alinear la evaluación del rendimiento, la eficiencia y la respuesta del cliente.

Lo importante es destacar el dominio de la comunicación con los trabajadores basado en los datos. El impacto cultural y organizacional en los sistemas de desempeño será el más relevante de la última época. En lugar de revisiones anuales, trimestrales o improvisadas, las empresas orientadas fomentarán y permitirán una retroalimentación casi constante.

Retroalimentación - enriquecido con datos, alineado con KPI - promueve simultáneamente la conciencia situacional y la autoconciencia. La retroalimentación es cómo la gente mejora para mejorar. Los sistemas de alto rendimiento requieren retroalimentación de alto rendimiento. Una retroalimentación de mejor calidad significa mejores resultados. Esta simple gestión - y liderazgo - la verdad está siendo redescubierta y reconfigurada a la luz de COVID-19.

De todas maneras, se necesita que los directivos manejen los datos análisis como insumos para sus trabajadores, no solo como combustible para el crecimiento económico. Eso significa que los líderes deben hacer lo siguiente:

Comprometerse con una cultura de retroalimentación continua: Al igual que las personas utilizan Google Maps o Waze para gestionar las expectativas en torno a los viajes, los empleados y asociados necesitan visualizaciones dinámicas para gestionar sus expectativas en torno al trabajo. Las plataformas de gestión del desempeño deben facilitar la retroalimentación continua sobre el progreso profesional, el crecimiento y las oportunidades de desarrollo. Los ejecutivos deben definir la experiencia de retroalimentación para su gente. Hacerlo obliga a los líderes a definir y desarrollar una perspectiva compartida sobre lo que significa un alto rendimiento

Comprometerse con la claridad entre la evaluación y el desarrollo: El personal directivo debe dejar claro cuándo la retroinformación se dirige a la evaluación del desempeño frente al fomento de nuevas capacidades y aptitudes. El desarrollo es importante. Especialmente para los trabajadores remotos y los equipos distribuidos, las políticas de recursos humanos deben equilibrar la evaluación y el cultivo seguro de nuevas habilidades y capacidades.

Comprometerse con la transparencia: La credibilidad y la fiabilidad de la gestión del desempeño después de una pandemia dependen de la transparencia. La gente debe ser capaz de ver que sus contribuciones a las reuniones son reconocidas y/ o que sus plazos arruinados cuestan a la empresa un gran cliente. Esto requiere cambios significativos en la gobernanza de los datos: Conectar y alinear la transparencia de la retroalimentación con la recopilación de datos debe convertirse en un valor cultural y una práctica clave. En resumen, la transparencia es la base de una cultura de la performance que también puede verse literalmente como una cultura justa y equitativa.

Comprometerse con la gestión del desempeño y la alineación del KPI: Las aspiraciones y las expectativas requieren cuantificación. No hay una gestión del desempeño significativa sin cuantificar