

Personas y  
empresas en la

# NUEVA NORMALIDAD

RODRIGO GONZÁLEZ SOUZA Y ALEJANDRO VÁZQUEZ RÍOS

Entre los diversos retos para las organizaciones, la comunicación y la medición de desempeño son algunos de los temas más delicados en un contexto de trabajo en casa y transformación de la cultura organizacional.



**E**l año pasado, la firma de consultoría KPMG publicó un estudio titulado *The future of HR 2019: In the know or in the no* presentando las conclusiones de una serie de entrevistas realizadas a líderes de Recursos Humanos (RH) en todo el mundo. Uno de sus hallazgos fue contundente y premonitorio de lo que estamos viviendo, solo 42% de los Chief Human Resources Officers (CHRO) indicó estar preparado para responder a una crisis o a cambios abruptos en el entorno. 2020, específicamente a través de la contingencia sanitaria COVID-19, puso los reflectores en esa carencia de muchas organizaciones a nivel global.

### TRABAJO EN CASA Y CAMBIO CULTURAL

Esta pandemia se ha convertido en un catalizador y acelerador de acciones que muchas empresas consideraban para el mediano plazo. Por ejemplo, un estudio realizado con egresados del IPADE entre el 10 de mayo y 15 de junio de 2020 señala que 80% de las organizaciones migraron exitosamente a esquemas de trabajo en casa.

Es una realidad que hacer *home office* beneficia de forma importante al evitar los tiempos de traslado, impulsando la productividad y permitiendo una mayor flexibilidad para adaptar la vida personal a la profesional. Sin embargo, es un gran reto para las empresas, pues deben encontrar mecanismos efectivos para mantener el compromiso y la comunicación con y entre quienes trabajan a distancia y aquellos colaboradores que deben asistir a las instalaciones de la empresa.

Trabajar creativamente en la cultura de la organización cobra relevancia, ya que es la amalgama que une y orienta a los distintos grupos que la pandemia generó. Hoy vemos en la práctica como la frase de Peter Drucker esta vigente: «la cultura se desayuna a la estrategia».

Con estos cambios, es poco probable que las corporaciones de cualquier tamaño puedan gestionar su capital humano de la misma manera que antes de la pandemia. El uso de mascarillas y el distanciamiento social serán permanentes, lo que restringirá la interacción física, el movimiento de personas y obligará al rediseño de muchos espacios abiertos o lúdicos que se habían creado en la era pre-COVID.

Esta evolución no se detendrá en el corto plazo, afectará nuestros comportamientos y obligará a las organizaciones a repensar el futuro, teniendo en el centro la experiencia del cliente y

explotando la información necesaria para diseñar elementos que permitan competir eficazmente en un entorno complejo e incierto.

Los socios de la firma Bain & Company (Michels & Penna, 2020) proponen un modelo que puede resultar útil para resolver y enfrentar estos retos a través de tres ópticas: reevaluar, realinear y rediseñar.

- **Reevaluar lo que creará valor.** Debemos imaginar cómo será el futuro y cómo es que nuestras empresas podrán participar mejor en él. ¿Qué nuevos productos o servicios estarán buscando los clientes? ¿Cómo afectarán las condiciones económicas sus patrones de consumo?

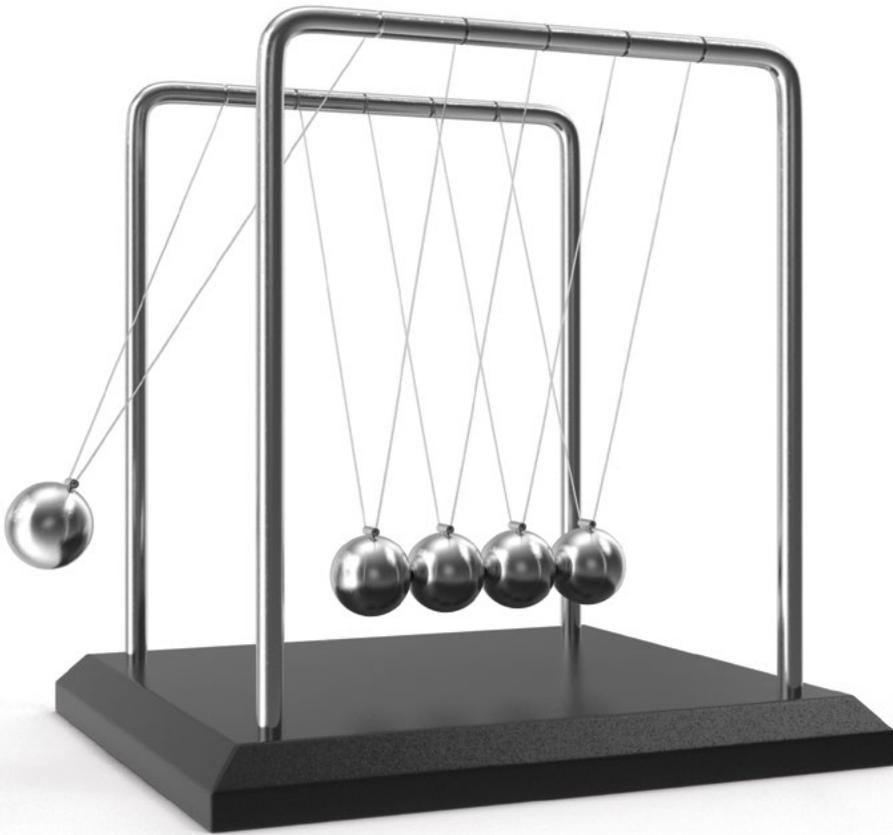
- **Realignar la organización.** La necesidad de coordinación y alineación, sobre todo del equipo directivo, será muy grande, por lo que necesitaremos pensar en el nuevo rumbo de la organización y en cómo crear una narrativa para sumar a todo el equipo directivo en la persecución de los nuevos objetivos. De igual forma, necesitaremos diseñar un nuevo portafolios de proyectos e inversiones que permitan la creación de valor en este escenario. Finalmente, necesitaremos crear un «mapa» en el que se incluyan los pasos que debemos seguir para llegar a donde queremos y hacia dónde debemos caminar.

- **Rediseñar el futuro.** ¿Qué tendencias existentes se acelerarán? ¿Cuáles dejarán de existir? En pocas palabras, ¿cuáles son los escenarios por considerar para estar listos? Más allá de visualizar el futuro, se trata de poner manos a la

obra. Probablemente será necesario crear un equipo para definir prioridades estratégicas en esta nueva realidad. Podría ser que sea necesario «reestructurar la organización de manera que algunos equipos se centren en iniciativas urgentes de recuperación empresarial, mientras que otros adopten formas ágiles de trabajar para lanzar rápidamente la próxima generación de servicios que los clientes e inversionistas estarán buscando» (Michels & Penna, 2020).



**Las mediciones de desempeño antes de la pandemia tienen muy poca aplicación en una realidad de trabajo desde casa.**



### ACCIONES DE COMUNICACIÓN EFICAZ

Es verdad que no existe una solución única que pueda ser aplicada a todos los tipos de organización, ni aún si se tratase de la misma industria. De hecho, nos parece que las soluciones deben ser revisadas de acuerdo con la realidad que cada geografía vive, el momento de la misma y las diferentes funciones que se realizan. Sin embargo, pensamos que la relación entre áreas tan dispares como finanzas, mantenimiento, *marketing* y recursos humanos deberá eliminar los silos y barreras para poder llegar a respuestas óptimas, que consideren a la empresa en su totalidad.

La dirección de Recursos Humanos no debe ser un simple expectador que espera que le digan qué hacer. Por el contrario, debe participar activamente en la gestión de la crisis desde el proceso de planeación. El manejo de la comunicación, la documentación de políticas y procedimientos, así como el entrenamiento del personal son temas clave durante el diseño del plan de acción. Este papel se vuelve fundamental si entendemos que RH vincula a los colaboradores con la dirección de la empresa.

En este orden de ideas, hay dos temas que en el momento actual de la crisis nos parecen más relevantes: la comunicación y la evaluación del

desempeño de los colaboradores. Para el caso específico de la comunicación, las herramientas fundamentales aún funcionan: definir y señalar los objetivos de largo plazo; escuchar a las partes interesadas y crear espacios que incentiven el diálogo.

**Trabajar creativamente en la cultura de la organización cobra relevancia, ya que es la amalgama que une y orienta a los distintos grupos que la pandemia generó.**

Adicional a esto, en un momento tan complejo como éste, en el cual es necesario fortalecer a la organización, así como tratar de convertir a la crisis en un catalizador positivo, Mendy et al. (2020) de McKinsey & Company, nos proponen cinco acciones para tener una comunicación eficaz:

**1 Dar a las personas lo que necesitan cuando lo necesitan.** El mensaje es tan dinámico como las necesidades de comunicación de acuerdo con la evolución de la crisis. Adicionalmente, deben buscar diferentes formas de hacer llegar el mismo mensaje a las diferentes audiencias, con el propósito de que se mantengan seguros, puedan hacer mentalmente frente al momento y conectarse más profundamente con el propósito de la organización.

**2 Comunicar de manera clara, simple y frecuente.** La crisis ha limitado la capacidad de las personas para absorber toda la información que se genera a través de los medios tradicional o en las redes sociales. Enfocarse en la salud y en la seguridad de los colaboradores es fundamental para crear un sistema empático que genere un mayor compromiso. Una vez construido el mensaje, debería ser repetido tanto como fuese necesario. Una investigación ha demostrado que una audiencia necesita escuchar un mensaje relacionado con un riesgo de salud entre nueve y veintitún veces para verdaderamente dimensionar el peligro que se está enfrentando (Lu et al., 2015)

**3 Elegir la sinceridad sobre el carisma.** Ser franco y honesto acerca de la situación es esencial para generar confianza entre los colaboradores. Los líderes no deben temer el sentirse y mostrarse vulnerables, puesto que la transparencia y la sinceridad son acciones que apoyan la generación de lealtad. Para lograrlo, es fundamental enfocarse en los hechos a fin de reducir las especulaciones, así como hacer visibles los diferentes escenarios que consideran y que dependerán del curso que tome la crisis.

**4 Revitalizar la resiliencia.** A medida que la crisis de salud se une y transforma en una crisis económica, es recomendable

acentuar lo positivo y fortalecer los lazos de la comunidad organizacional para restaurar la confianza. Por ejemplo, hay que destacar cómo la organización está respondiendo a la crisis con historias de éxito en la adaptación ante la nueva realidad. Merece especial importancia expresar gratitud hacia aquellos en la organización que se encuentran dando servicio o respondiendo a las necesidades de primera línea. Además de reconocerlos públicamente, es conveniente tener conversaciones personales con ellos o enviarles notas personales de agradecimiento para contribuir a que se sientan parte de algo importante y significativo, lo que a su vez ayuda a desarrollar la resiliencia.

**5 Destilar el significado del caos.** La crisis tendrá un fin, aunque no sepamos con certeza cuando sucederá. Ayudar a las personas a entender lo que ha sucedido; definir un mantra con los dos o tres objetivos en torno a los cuales las personas deberán enfocarse, apoyando la comunicación con acciones del equipo de directores y líderes de la organización. Es momento de fomentar el diálogo en la organización, reconociendo que no se tienen todas las respuestas. Preguntar a los colaboradores qué conclusiones tienen de esta crisis: ¿hay resultados positivos que no esperabas del momento actual? ¿Qué cambios has realizado que te gustaría mantener una vez que la crisis haya terminado?

#### LOS RETOS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Aunque es prematuro realizar un pronóstico sobre si el contexto de la fuerza laboral creado durante la crisis será la nueva constante en el futuro, sí es más claro cómo las mediciones de desempeño antes de la pandemia tienen muy poca aplicación en una realidad de trabajo desde casa.

Los sistemas de evaluación actuales no capturan la realidad digital que ha obligado a las personas a hacer más con menos, provocándoles un estrés que las herramientas que utilizamos no nos permiten conocer para poder actuar consecuentemente. Scharage (2020) del MIT, sugiere recalibrar los Factores Críticos de Éxito (FCE) para garantizar que el trabajo realmente funcione, respetando la borrosa distinción que hoy existe entre el trabajo y la vida en el hogar.



Colonizar digitalmente las casas de los colaboradores afectaría de manera negativa el ánimo y la moral de la fuerza laboral; por ello, lo necesario es encontrar la forma de establecer una convivencia saludable entre ambos espacios.

Lo anterior significa que las empresas deben renovar sus tableros de control para que se conviertan en una herramienta que inspire a las personas y equipos de trabajo para el logro positivo de resultados. La nueva gestión de alto desempeño dependerá de la medición de alto rendimiento, en donde el intercambio de información cuantitativa y cualitativa se vuelve fundamental para los líderes y los colaboradores de la organización.

El futuro digital de la medición del desempeño dependerá de cómo sea medido y entendido dicho desempeño. A muchas empresas, el pasar tan rápidamente hacia esquemas de trabajo remoto, las ha obligado a mejorar su comunicación pero, más aún, han encontrado nuevas formas de coordinación y colaboración para cumplir con las promesas de valor para sus clientes.

Los hallazgos que hasta el momento nos ha permitido ver la contingencia, van en línea con el reporte de investigación *Performance Management's Digital Shift* que publicaron conjuntamente el MIT y McKinsey en 2019, en donde se hace referencia a que «el mayor cambio cultural y organizacional de los sistemas de evaluación de desempeño serán el tiempo de retroalimentación, el tiempo y el impacto. En lugar de revisiones anuales, trimestrales o improvisadas, las empresas enfocadas en el talento y la rendición de cuentas alentarán y permitirán una retroalimentación casi constante».

Más todavía: la retroalimentación constructiva, rastreada e influyente será la moneda que por una cara motive y por la otra informe

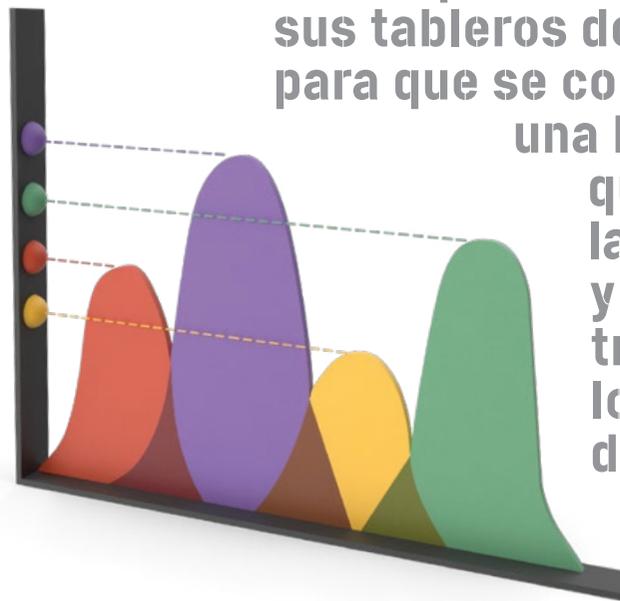
**el mayor cambio cultural y organizacional de los sistemas de evaluación de desempeño serán el tiempo de retroalimentación y el impacto.**

oportunamente en un ámbito de confianza, transparencia y justicia en la realidad pospandémica. La retroalimentación enriquecida con datos y alineada con los FCE, promueve simultáneamente la conciencia situacional y la autoconciencia: una mejor retroalimentación se traduce en mejores resultados. Para alcanzarlo, Scharage (2020) propone que los líderes hagan lo siguiente:

• **Comprometerse a una cultura de retroalimentación continua.** Las plataformas de gestión del desempeño deben facilitar la retroalimentación continua sobre el progreso profesional, el crecimiento y las oportunidades. El equipo de RH debe definir la experiencia de retroalimentación en términos de una perspectiva compartida sobre lo que significa alto desempeño para la organización.

• **Comprometerse claramente con la evaluación y el desarrollo.** Las políticas y sistemas de RH, con apoyo de los directores y gerentes, deben dejar en claro cuándo la retroalimentación apunta hacia la evaluación y cuándo hacia el desarrollo de nuevas competencias. El desarrollo es importante, especialmente para quienes realizan trabajo remoto y no tienen interacción física con sus pares o jefes, por lo que los sistemas deben proveer de suficiente información a las partes involucradas, de tal manera que se creen los programas que incentiven los comportamientos deseados por la organización, pero que también cultiven el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades.

• **Comprometerse con la transparencia.** La credibilidad y la confiabilidad de la gestión del desempeño dependen en gran medida no sólo de que el sistema sea justo sino de que realmente parezca serlo. Esta aseveración se vuelve aún más crucial para el momento actual y para la gestión pospandémica del desempeño. Para lograrlo, los colaboradores deben poder ver que sus contribuciones a las reuniones son reconocidas o el impacto que tiene su incumplimiento en la entrega de valor por parte de la compañía. Para lograrlo, la función de RH debe transitar hacia una



Las empresas deben renovar sus tableros de control para que se conviertan en una herramienta que inspire a las personas y equipos de trabajo para el logro positivo de resultados.

gobernanza transparente de los datos y la información, de tal manera que se cree una cultura justa y equitativa.

• **Comprometerse con la gestión del desempeño y la alineación de los FCE.** No hay una gestión del desempeño significativa sin FCE medibles, claros y concisos, por lo que el éxito de la creación y entrega de la propuesta de valor de la empresa a sus clientes depende de la alineación que exista entre estos factores y los resultados clave que se espera alcanzar. En este sentido, son los directores de las diferentes áreas funcionales y no RH quienes deben asegurar que las actividades de gestión del desempeño respalden resultados medibles y valiosos para la organización, estableciendo responsables y al mismo tiempo equilibrando las fortalezas de las personas con los recursos digitales que hoy están al alcance de todos.

#### EL PAPEL ESTRATÉGICO DE RH

En resumen, las empresas y los directivos deben considerar que las respuestas tradicionales no son suficientes para afrontar los desafíos actuales. Ante la necesidad de reconfigurar los espacios y condiciones de trabajo, es indispensable reforzar el contrato emocional y el compromiso de los trabajadores para ser más más productivos y así mejorar la competitividad de las empresas y la satisfacción de los diferentes grupos que forman parte de ellas.

En ese sentido, creemos que la función de RH jugará un rol vital, considerando las necesidades urgentes y de largo plazo: la reinducción

del personal bajo nuevas condiciones, la retención del talento clave, la gestión de los procesos de comunicación, así como el entrenamiento del personal y el desarrollo de nuevas capacidades que puedan ofrecer contribuciones valiosas para promover la revitalización de la organización.

Este 2020 ha puesto a prueba toda habilidad directiva, forzando a los ejecutivos a tomar más riesgos, a pensar desde cero su propuesta de valor y considerar como posible lo que antes parecía impensable. El talento humano en las organizaciones mantiene su importancia como motor y fuente de competencia basada en la creatividad, libertad, análisis y toma de decisiones.

Combinar el potencial de la persona con herramientas digitales representa la sostenibilidad de la empresa. Recursos humanos tiene hoy la oportunidad de impulsar a la organización con base en valores comunes de colaboración, enfoque en el logro y alto desempeño. Como declaró la Reina Isabel II, quien ha vivido diversas circunstancias transformadoras de la sociedad: «El orgullo de quiénes somos no es parte de nuestro pasado, sino de definir nuestro presente y nuestro futuro». </>



**Rodrigo González Souza** es profesor del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. MBA por la misma institución.

**Alejandro Vázquez Ríos** es director y profesor del área de Dirección de Personal en IPADE Business School. MBA por la misma institución.



## 45 AÑOS DE TRADICIÓN Y PRESTIGIO

88 RUE DE SEINE  
**LES MOUSTACHES**



RESTAURANT

Luis Gálvez, propietario del restaurante  
y egresado del Programa AD-2, te espera.



Les Moustaches  
RestaurantLesMoustaches  
[www.lesmoustaches.com.mx](http://www.lesmoustaches.com.mx)  
[restaurant@lesmoustaches.com.mx](mailto:restaurant@lesmoustaches.com.mx)

**Reservaciones:** 5533 3390 • 5525 1265

Río Sena 88, Ciudad de México, entre Reforma y Río Lerma

**Comida:** lunes a domingo de 13:00 a 18:00 hrs