

# **La gestión del rendimiento no debería acabar con la colaboración**

por Heidi K. Gardner y Ivan Matviak

De la Edición (Septiembre–Octubre 2022)



Ilanna Barkusky

**Resumen.** Las empresas de hoy en día necesitan la colaboración entre silos para sobrevivir a un entorno competitivo volátil y aumentar los ingresos. Pero a menudo sus sistemas de gestión del rendimiento lo desalientan. De hecho, en una investigación en la que participaron... [más](#)

**Participe en una breve encuesta.**

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Los líderes de TechCo, un fabricante de software de análisis de marketing de rápido crecimiento (una verdadera empresa que disfrazamos para este artículo), se enfrentaron a un problema desconcertante: aunque los equipos de ventas e instalación alcanzaban todos sus objetivos, muchos clientes nuevos estaban muy insatisfechos. Al indagar, los ejecutivos descubrieron que, si bien cada departamento medía el rendimiento de sus equipos en sus respectivas tareas, nadie tenía ningún incentivo para asegurarse de que todas las piezas encajaran, sino que el software se personalizó para generar análisis precisos para los requisitos complejos y matizados de cada cliente y se puso en marcha a tiempo. Como resultado, los clientes se quejaban en voz alta.

TechCo necesitaba con urgencia mejorar la colaboración entre silos, una solución que también ofreciera beneficios de TI mucho más allá de los clientes más satisfechos. La colaboración entre silos, como hemos visto en nuestro trabajo de investigación y asesoramiento con cientos de empresas durante la última década, puede ayudar a las organizaciones a hacer frente a un entorno competitivo volátil, innovar más rápido y aumentar los ingresos. En un banco global que estudiamos, por ejemplo, la mejora de la colaboración entre especialistas en sucursales (oficiales hipotecarios, asesores de inversiones, analistas de datos, cajeros) aumentó las puntuaciones del servicio de atención al cliente un 8% y el rendimiento financiero de las sucursales un 17%. Cuando una consultora mejoró la colaboración entre sus socios, sus ingresos anuales aumentaron un 34%. La colaboración también aumenta la retención: Nuestros estudios muestran que los nuevos

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



empleados que se ven arrastrados a los proyectos de otros y hacen que la gente se acerque para ayudar en los suyos tienen al menos un 65% más de probabilidades que sus compañeros más aislados de permanecer el tiempo suficiente en la empresa para ser productivos y rentables.

El principal problema de TechCo, un enfoque aislado para fijar objetivos, es uno de los principales obstáculos para la colaboración, según nuestra investigación en la que participan más de 8000 altos directivos en sectores que van desde la biotecnología y la banca hasta la automoción, los productos de consumo, la energía y el derecho. Cuando las empresas agrupan sus amplios objetivos corporativos a lo largo de las filas, a menudo utilizan cuadros de mando que animan a los gerentes y empleados a adoptar una visión del rendimiento demasiado limitada y a corto plazo. Al luchar por alcanzar sus números, la gente pierde de vista objetivos más grandes y compite por recursos o crédito. Esa dinámica competitiva contribuye al estrés y al agotamiento.

Hay una forma mucho mejor de establecer objetivos y sus métricas relacionadas. En este artículo describiremos cómo y describiremos las acciones específicas que las empresas pueden tomar para cambiar sus sistemas generales de gestión del rendimiento a fin de impulsar la colaboración que necesitan.

## **Errores comunes que socavan la colaboración**

En organizaciones de todo el mundo, hemos descubierto que los sistemas de gestión del rendimiento suelen tener defectos en algunos o en los cinco sentidos.

**Los indicadores clave de rendimiento no se centran en la satisfacción del cliente.** Fue una omisión crucial en TechCo. Los representantes de ventas de la empresa estaban tan obsesionados con que se firmaran los acuerdos para alcanzar sus objetivos de ingresos individuales que no documentaban de forma precisa o completa las necesidades de los clientes. A menudo, los

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



representantes pasaban por alto los requisitos más complejos y las brechas de capacidad para cerrar los pedidos. Los ingenieros de TechCo comenzaron entonces a trabajar en planes de implementación detallados, pero la falta de claridad en el proceso de ventas causó confusión en los clientes sobre el alcance de trabajo y la funcionalidad prometidos. Además, dado que el rendimiento de los ingenieros se medía por el tiempo de instalación, estaban motivados a tomar atajos. Luego, tras la puesta en marcha de la instalación, los equipos de atención al cliente de TechCo se quedaron para arreglar el desastre.

## **Los objetivos individuales bien diseñados ayudan a cada persona a comprender cómo sus acciones específicas contribuyen a un éxito de mayor nivel.**

Eso no es inusual. Las empresas suelen establecer objetivos amplios, generales y dependientes de la colaboración, como el crecimiento de los ingresos o una innovación más rápida, y luego crean innumerables objetivos para funciones, divisiones y unidades que se basan en la sabiduría convencional de que las personas deben rendir cuentas solo de los resultados que controlan directamente. Pero estos objetivos limitados hacen que los empleados optimicen sus propios resultados y no tengan en cuenta el impacto de sus acciones en otras partes de la empresa. Los sistemas que los utilizan pueden enfrentar a los grupos entre sí, motivar a la gente a acaparar personal o conocimientos, crear una cultura de culpa, debilitar el compromiso de los empleados y dejar a los clientes infelices y enojados.

**Los incentivos para la colaboración son fragmentarios.** En una empresa que recompensa a los líderes de equipo que trabajaban

participa en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



en distintas líneas de servicio. Después de las tres cuartas partes, se había regalado menos del 10% de la marihuana y nos llamó para pedirle consejo. El error de la empresa, le dijimos, fue común: las recompensas por colaboración se añaden al sistema de incentivos como una idea tardía en lugar de integrarse en él. Como no están directamente vinculados al logro de los principales objetivos estratégicos, los empleados los consideran periféricos y los ven cínicamente. «Es una tontería total», nos confió un gerente de la firma. «Todo el sistema está diseñado para que nos centremos en dar con nuestros números individuales y, luego, un par de veces al año salen fingiendo que la colaboración es muy importante».

**Las recompensas están vinculadas a la entrada más que a la salida.** En una empresa global de productos de consumo, los gerentes de marca recibían bonificaciones por añadir información sobre sus campañas de marketing exitosas a una base de datos de gestión del conocimiento. Cuando los resultados no impresionaron, el vicepresidente sénior de marketing acudió a nosotros en busca de ayuda. «Recibimos decenas de publicaciones», nos dijo, «pero muy pocas de ellas tenían suficientes detalles, análisis o información para ayudar a otros a replicar el éxito». Vemos este tipo de escenarios todo el tiempo. En lugar de motivar a la gente a lograr un objetivo estratégico como mejorar la eficacia del marketing de una empresa, las métricas impulsadas por los insumos las animan a jugar con el sistema. La gente toma atajos para asegurarse la bonificación y no invierten el tiempo necesario para colaborar de verdad.

**Las recompensas por objetivos visionarios se agrupan con las de los objetivos a corto plazo.** Muchas empresas con grandes ambiciones a largo plazo, como lograr una huella de carbono neutra o utilizar la IA para crear cadenas de suministro más dinámicas y resistentes, luchan por que los empleados actúen en consecuencia. Su error no es separar las recompensas para ellos.

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



de las de objetivos más tangibles, a más corto plazo y fácilmente cuantificables.

Los psicólogos que estudian la gratificación retrasada han documentado durante mucho tiempo la tendencia de la gente a cambiar grandes recompensas futuras por ganancias a corto plazo. La gente disfruta de los frecuentes aumentos de dopamina que reciben de las pequeñas victorias. Además, los directivos tienden a conceder bonificaciones y aumentos por los logros más tangibles. Cuando analizamos hace poco varios años de prácticas de compensación en varias firmas de servicios profesionales, por ejemplo, descubrimos que todas hacían hincapié en la importancia de las actividades con beneficios a más largo plazo, como el desarrollo de nuevas áreas significativas de liderazgo intelectual. Pero aunque las empresas recopilaron datos sobre las iniciativas y los incluyeron en los cuadros de mando de los socios, nuestros análisis mostraron que no tuvieron ningún efecto en la compensación de los socios. Las empresas no asignaron ninguna ponderación a esos resultados a largo plazo, por lo que los líderes terminaron basando las decisiones de bonificación solo en victorias concretas que tuvieron un impacto a corto plazo.

**La venta cruzada se confunde con la colaboración.** Muchas empresas otorgan bonificaciones por persuadir a los clientes existentes de que compren productos o servicios adicionales. El problema es que esto anima a los empleados a mirar a los clientes de una manera puramente transaccional (como oportunidades de vender más widgets) en lugar de buscar comprender sus complejos problemas y luego colaborar con sus colegas para proporcionar valiosas soluciones holísticas.

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)





La fotógrafa y piloto de drones Ilanna Barkusky utiliza su cámara aerotransportada para mostrar los lugares de atletismo de una nueva manera.

Las empresas pueden evitar estos cinco enfoques defectuosos adoptando un cuadro de puntuación de rendimiento de cuatro partes que establezca objetivos compartidos para fomentar la colaboración en torno a objetivos estratégicos y, al mismo tiempo, responsabilizar a los empleados de la obtención de resultados individuales. Cada componente debe ponderarse en función de su importancia para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos, pero recomendamos sobreponderar los objetivos colectivos para contrarrestar la tendencia natural de las personas a prestar más atención a sus métricas individuales. Para mantener

**Participe en una breve encuesta.**  
**Ayúdenos a mejorar las traducciones.** [Empezar](#)



a los empleados centrados en lo que la organización realmente valora, cada parte no debe contener más que unos pocos objetivos.

Para ver cómo funciona esto en la práctica, considere los cuadros de mando que se crearon para ejecutivos funcionales, gerentes regionales y empleados individuales en los departamentos de ventas, implementación y servicio al cliente de TechCo en los Estados Unidos. (Se implementaron cuadros de mando similares a nivel internacional).

### **Componente uno: ambiciosos objetivos entre silos**

Los objetivos amplios y compartidos que se centran en los grandes desafíos y se pueden lograr en un año ayudan a romper los silos organizacionales y hacen que los equipos trabajen juntos en todas las funciones. Estos desafíos pueden implicar cosas como reducir a la mitad el tiempo de comercialización de nuevos productos o duplicar los ingresos de ciertos clientes. A la hora de identificarlos, suele ser más fácil empezar por el cliente preguntándose qué experiencia y resultado generales quiere el cliente. Otro enfoque es centrarse en un resultado estratégico que fortalezca a su empresa, como diversificar su cadena de suministro. Después de determinar qué grupos pueden influir en el resultado deseado, debe incluirlo como objetivo en los cuadros de mando de todos ellos.

En TechCo, los líderes se fijaron el objetivo audaz de aumentar los índices de satisfacción de los nuevos clientes en un 25% en 12 meses. Este era el objetivo principal del componente uno que se asignaba a cada ejecutivo, director regional y empleado en las funciones de ventas, implementación y servicio al cliente, y el componente uno fue el que más se ponderó (representaba el 40% de las bonificaciones de los empleados) en los cuadros de mando. Para medir el progreso en ello, la empresa no solo encuestaba a los clientes Participe en una breve encuesta. **Ayúdenos a mejorar las traducciones.** [Empezar](#)

seguimiento del volumen de consultas que recibían el equipo de





atención al cliente (un indicador de calidad líder) con miras a reducir las en un 10%. Los objetivos entre silos motivaron a las personas de las tres funciones a mirar más allá de sus responsabilidades y trabajar juntas para encontrar formas de mejorar la experiencia general del cliente.

Los empleados de todos los niveles se midieron en función de la satisfacción de los clientes de los que eran responsables: individuos, para las cuentas específicas que gestionaban; gerentes de departamentos regionales, para todos los clientes de su propia región; y ejecutivos funcionales de EE. UU., para todos los clientes de EE. UU. (Los objetivos en otras partes del cuadro de mando motivaron a las personas a colaborar en distintas ubicaciones geográficas con sus homólogos de sus propios departamentos).

Las encuestas a clientes destacaron la desconexión entre los requisitos comerciales de los clientes y lo que TechCo realmente ofrecía, que, como hemos señalado, comenzó cuando los vendedores dejaron los detalles de los contratos para que se aclararan más tarde. Para abordar ese problema en particular, los líderes de ventas e implementación rediseñaron conjuntamente los formularios de pedido para documentar los requisitos de los clientes de forma más granular. Luego establecieron un proceso formal de cierre de sesión del cliente para garantizar que todo el mundo tuviera claros los entregables. A continuación, los líderes de los equipos de implementación y servicio al cliente acordaron involucrar a su personal antes en el proceso de ventas para descubrir y resolver posibles lagunas o malentendidos sobre las capacidades que pudieran dañar la percepción de un cliente sobre el producto final.

Participe en una breve encuesta.

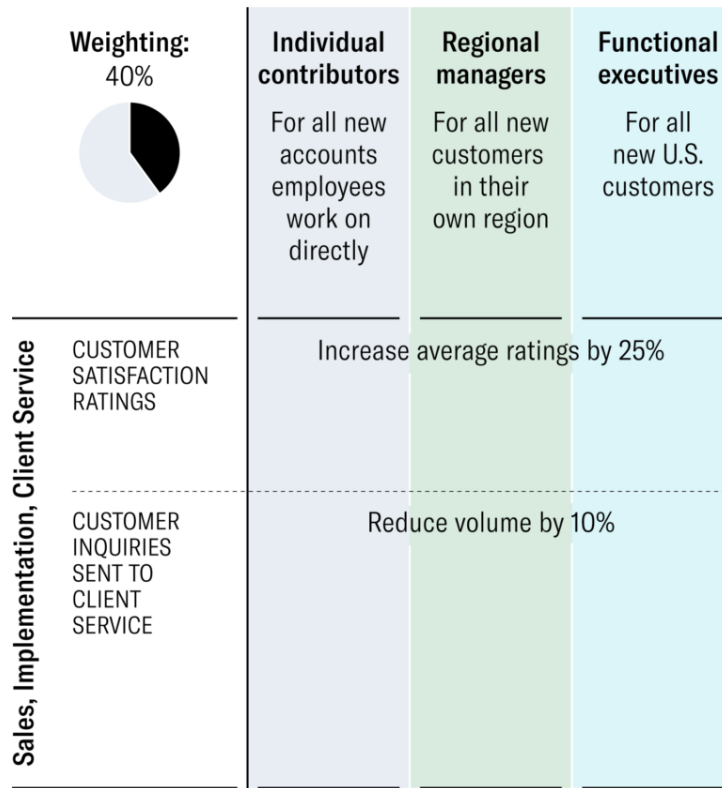
**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



## The Scorecard: Component One

To focus everyone on increasing new customers' satisfaction, all employees in the three functions are given similar goals.



HBR

Ver más gráficos de HBR en Datos e imágenes

## Componente dos: objetivos del equipo

Las organizaciones deben derribar las barreras a la colaboración no solo en todas las funciones, sino también dentro ellos. Los miembros del equipo deben compartir mejores prácticas e ideas, aprender unos de otros y trabajar juntos para lograr objetivos colectivos. Para fomentar esto, las empresas deben medir los resultados a nivel de equipo y hacer que las personas rindan cuentas por aumentar el rendimiento de todo su grupo de trabajo, ya sea un departamento funcional, un equipo de cuentas clave o un equipo de desarrollo de productos.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)




Tome el ejemplo de los equipos de implementación de TechCo. Anteriormente, no tenían objetivos a nivel de departamento que centraran a la gente en mejorar la calidad y la velocidad de todas las configuraciones iniciales de los clientes. En cambio, cada equipo solo fue evaluado en sus propios proyectos. Había poca motivación para intercambiar información y propinas, lo que significaba que el trabajo se retrasaba con frecuencia mientras la gente reinventaba la rueda.

En los nuevos cuadros de mando, el desempeño de cada individuo de un equipo de implementación se midió en función del éxito de todos los proyectos de la región. Mientras tanto, para mantener a los gerentes regionales centrados en compartir las mejores prácticas y colaborar con sus homólogos de otras regiones, se les evaluó el éxito de las implementaciones en todo el país. Además, dado que la colaboración depende de la voluntad de las personas de ser creativas y asumir algunos riesgos (una mentalidad que es difícil de promover en los empleados agotados y descontentos), los gerentes tuvieron que cumplir con las métricas vinculadas al compromiso. Al componente intrateam se le asignó una ponderación del 30%, la segunda más alta.

Los objetivos colectivos promovieron un sentido de propósito compartido entre los equipos. «Los ingenieros de todos los equipos empezaron a ayudarse más entre sí», nos dijo el jefe de implementación. «Crearon una comunidad en nuestra intranet para poder intercambiar ideas sobre cómo resolver problemas específicos y empezaron a estandarizar las prácticas recomendadas que agilizaron el proceso. Durante el Covid, cuando teníamos mucha escasez de personal, crearon un sistema SOS para poder intercambiar recursos entre clientes rápidamente. En el antiguo sistema habrían acaparado a su gente para sus propios proyectos».

Participe en una breve encuesta.  
De manera similar, los cuadros de mando de los ejecutivos  
funcionales de EE. UU. incluían una métrica de los resultados mundiales, que los motivaba a colaborar con sus homólogos que


**Ayúdenos a mejorar las traducciones.** [Empezar](#)



dirigían funciones en otros países, y una métrica de la participación de los empleados.

## The Scorecard: Component Two

To promote collaboration across geographic teams, individual contributors are held accountable for hitting their function’s regional target, and regional managers and functional executives for hitting national and global goals, respectively.

Weighting: 30%		Individual contributors	Regional managers	Functional executives
		For entire region	For all five U.S. regions combined	Across the company worldwide
Sales	SALES	\$5 million	\$25 million	\$50 million
	PIPELINE OF PROSPECTIVE SALES	\$20 million	\$100 million	\$200 million
	EMPLOYEE ENGAGEMENT SCORE (OUT OF 5)	—	3.5 or more	3.5 or more
Implementation	PERCENTAGE OF FUNCTIONALITY AT “GO LIVE”	100%	100%	100%
	PERCENTAGE OF PROJECTS DONE ON TIME	95%	95%	95%
	EMPLOYEE ENGAGEMENT SCORE (OUT OF 5)	—	3.5 or more	3.5 or more
Client Service	INQUIRY RESOLUTION (AVERAGE)	Less than 5 hours	Less than 5 hours	Less than 5 hours
	MONTHLY INQUIRY RESOLUTION (AVERAGE)	95%	95%	95%
	EMPLOYEE ENGAGEMENT SCORE (OUT OF 5)	—	3.5 or more	3.5 or more



Participe en una breve encuesta.  
Ver más gráficos de HBR en Datos e imágenes.  
**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



**Componente tres: objetivos individuales**

Los objetivos individuales bien diseñados no solo promueven la responsabilidad personal, sino que también se conectan directamente con los objetivos del equipo y de la organización. Ayudan a cada persona a comprender cómo sus acciones específicas contribuyen al éxito de mayor nivel.

Echemos un vistazo a los equipos de servicio al cliente de TechCo. Con el antiguo sistema, los especialistas de ayuda individuales eran evaluados en función del tiempo que tardaban en resolver las consultas de cada cliente y el número de consultas que completaba cada persona en un día. Esas métricas impulsaron una alta productividad, pero no la satisfacción del cliente. Los especialistas en servicio no tenían ningún incentivo para abordar problemas subyacentes, como la mala calidad de los datos, que se derivaba de la falta de modificación del software para las necesidades de cada cliente. El nuevo sistema, por el contrario, motivó a los profesionales de servicio al cliente, que tenían perspectivas en tiempo real, a veces viscerales, de las experiencias de los clientes, a ser más proactivos.

La empresa comenzó creando tres grupos de trabajo, con miembros de los tres departamentos, para resolver problemas comunes que daban lugar a consultas de los clientes. Un grupo de trabajo se centró en mejorar la calidad de los datos, otro en aumentar la implementación a tiempo y el tercero en el uso de la inteligencia artificial para mejorar las operaciones. Cada grupo de trabajo estaba dirigido por un director regional y patrocinado por un ejecutivo funcional de un departamento diferente, que entrenó al gerente regional y ayudó al grupo de trabajo a obtener recursos. Las tarjetas de puntuación de los miembros individuales incluían el objetivo de proponer soluciones al problema que abordaba cada grupo. (Los gerentes regionales que lideraban los grupos de trabajo eran responsables de implementar esas soluciones y se les pidió que redujeran el número de consultas relacionadas con la calidad de los datos en un 20%, aumentarían la implementación a tiempo en un 30% e introducirían la IA en tres procesos, respectivamente).

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



La tercera parte de las tarjetas de puntuación de los profesionales de servicio al cliente también incluía objetivos individuales para su «trabajo diario» de gestionar las consultas de los clientes a los que estaban asignados. (Es importante dar a todos en un equipo objetivos personales relacionados con los objetivos del equipo para desalentar la conducción libre y evitar que los miembros se preocupen de que los demás no hagan su parte). En total, los objetivos del componente tres se ponderaron un 15%. Era lo suficientemente grande como para infundir un fuerte sentido de responsabilidad personal y, al mismo tiempo, garantizar la colaboración en los objetivos de nivel superior.

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



## The Scorecard: Component Three

Employees are individually accountable for achieving their part of shared goals. That includes helping tackle common customer problems by participating in cross-functional task forces. (Note: Under individual contributors, only goals for data-quality task force members are shown.)

Weighting: 15%		Individual contributors For assigned accounts	Regional managers For region overseen	Functional executives For entire U.S.
Sales	SALES	\$1 million	\$5 million	\$20 million
	PIPELINE OF PROSPECTIVE SALES	\$4 million	\$20 million	\$80 million
	TASK FORCE	Propose solutions to reduce inquiries on two data-quality issues	Lead an AI automation task force	Sponsor a task force on data quality
	EMPLOYEE ENGAGEMENT SCORE (OUT OF 5)	—	3.5 or more	3.5 or more
Implementation	PERCENTAGE OF FUNCTIONALITY AT "GO LIVE"	100%	100%	100%
	PERCENTAGE OF PROJECTS DONE ON TIME	95%	95%	95%
	EMPLOYEE ENGAGEMENT SCORE (OUT OF 5)	—	3.5 or more	3.5 or more
	TASK FORCE	Propose solutions to reduce inquiries on two data-quality issues	Lead a report-timeliness task force	Sponsor a task force on AI automation
Client Service	INQUIRY RESOLUTION (AVERAGE)	Less than 5 hours	Less than 5 hours	Less than 5 hours
	MONTHLY INQUIRY RESOLUTION (AVERAGE)	95%	95%	95%
	EMPLOYEE ENGAGEMENT SCORE (OUT OF 5)	—	3.5 or more	3.5 or more
	TASK FORCE	Propose solutions to reduce inquiries on two data-quality issues	Lead a report-timeliness task force	Sponsor a task force on AI automation

Participe en una breve encuesta.

Ayúdenos a mejorar las traducciones.

[Empezar](#)



solutions to reduce inquiries on two data-quality issues	task force on data-quality issues	task force on report timeliness
--	-----------------------------------	---------------------------------



Ver más gráficos de HBR en Datos e imágenes

## Componente Cuatro: Programas de largo alcance

Las tres primeras partes del cuadro de mando establecen objetivos que se pueden alcanzar en gran medida durante un único ciclo de actuación anual. Para centrar a los empleados en iniciativas multidisciplinares a largo plazo, se necesita un cuarto componente. Los objetivos aquí podrían incluir desarrollar libros blancos que muestren las ideas vanguardistas de una empresa; proyectos pro bono considerables que aprovechen una serie de capacidades y permitan a los empleados ampliar sus habilidades; y aumentar significativamente la diversidad en todos los niveles de la empresa. Medir el progreso en estos objetivos a largo plazo permite a las empresas tener en cuenta el trabajo en ellos en las decisiones de compensación y promoción. Además, las relaciones interpersonales de confianza que desarrollan las personas que participan en estas actividades reforzarán la colaboración futura.

En TechCo, los líderes se fijaron el objetivo a largo plazo de entrar en un segmento de clientes completamente nuevo en un plazo de tres años. El CEO encargó a los tres departamentos la creación de una propuesta convincente para este segmento que pudieran vender, implementar y prestar servicio de manera eficaz. Los tres jefes de funciones seleccionaron conjuntamente un equipo de gerentes regionales y contribuyentes individuales de los tres departamentos para centrarse en ese objetivo, eligiendo personas que no solo tuvieran diversos conocimientos, sino que también se beneficiarían de trabajar en proyectos más complejos con otros departamentos. Los cuadros de mando de los miembros del equipo incluían objetivos que podían alcanzarse en el primer año. **Participe en una breve encuesta. Ayúdenos a mejorar las traducciones.** Empezar





empresas que eran clientes potenciales para comprender sus necesidades no abordadas, la dinámica competitiva del segmento de mercado, los patrones de compra, y así sucesivamente.

Para garantizar que el grupo de trabajo no se limitara a aprobar las mociones, se proporcionaron a sus miembros objetivos relacionados con la antigüedad de los participantes de la mesa redonda (que necesitaban tener un conocimiento profundo del segmento de mercado) y los comentarios de esos participantes sobre el valor de las mesas redondas tras el evento. Para asegurarse de que los gerentes regionales y los ejecutivos funcionales asignados al proyecto hicieran un seguimiento de lo que los equipos aprendieron durante las discusiones, los objetivos de los gerentes incluían asegurar a tres clientes potenciales para que ayudaran a desarrollar el nuevo producto, y los objetivos de los ejecutivos incluían la realización de pruebas piloto del producto beta con al menos dos clientes. Los goles de todos en esta sección reciben una ponderación del 15%

Participe en una breve encuesta.

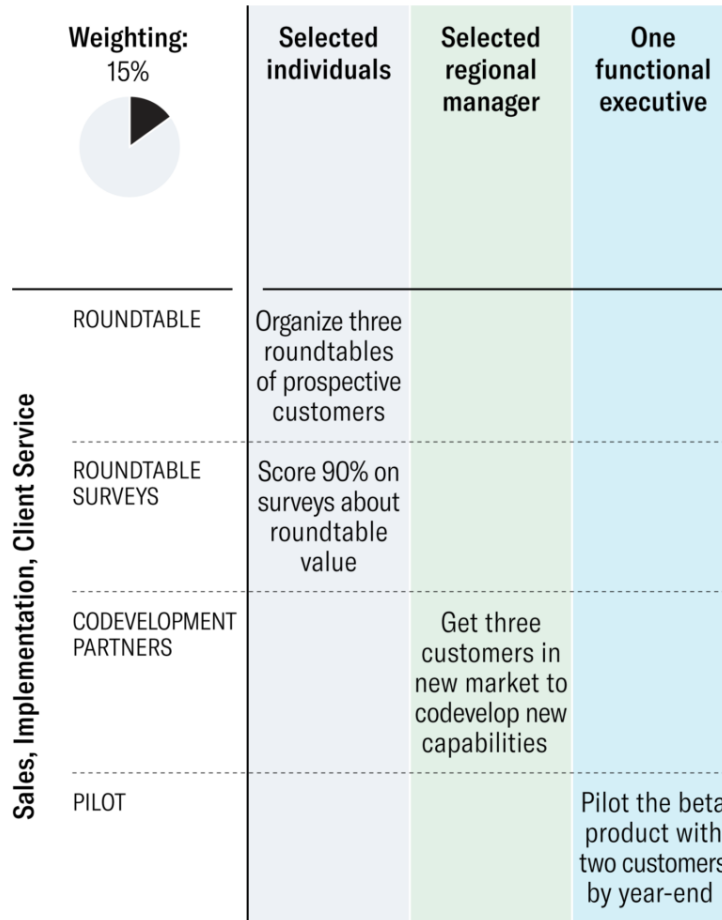
**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



## The Scorecard: Component Four

Employees are also expected to invest time in projects that take longer than a year—such as an initiative to enter a new market segment. Here individual contributors lead the research process, and a regional manager and a functional executive are tasked with applying the findings with prospective customers.



HBR

Ver más gráficos de HBR en Datos e imágenes

## Renovar los procesos de apoyo

Para probar el efecto de los diferentes sistemas de gestión del rendimiento en la colaboración, una de las Cuatro grandes firmas de contabilidad realizó dos pruebas piloto. En una región, añadió objetivos colectivos a los indicadores clave de rendimiento de los socios. Eso llevó a un aumento del 8% en las ventas, en parte porque la empresa realizó ventas cruzadas a clientes que anteriormente solo habían comprado un tipo de servicio. En otra

Participe en una breve encuesta

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



región, los objetivos colectivos se combinaron con cambios en los procesos relacionados, como el cambio de los debates sobre el rendimiento anuales a los mensuales y la formación de los líderes sobre cómo orientar sus informes. Los resultados de la segunda región fueron mucho mayores: los ingresos subieron un 30%, las puntuaciones de compromiso de los empleados alcanzaron un nuevo máximo y la satisfacción del cliente aumentó drásticamente.

Como muestran estos resultados, las empresas deben asegurarse de contar con los procesos adecuados para respaldar nuevos objetivos e incentivos. La implementación de las siguientes prácticas ayudará.

**Debates separados sobre desarrollo y compensación.** Si se reúne con su jefe para hablar sobre su bonificación anual y sus objetivos de desarrollo para el próximo año, ¿en qué parte de la conversación se centra realmente? Para la mayoría de la gente es la ventaja. Así que los debates sobre la compensación solo deberían abordar el éxito de las personas en el logro de los objetivos de sus cuadros de mando. Las conversaciones sobre el desarrollo profesional de los empleados (sus puntos fuertes y áreas que deben mejorar, las experiencias de formación y crecimiento que necesitan) deben tener lugar en una reunión independiente. Aunque académicos como Peter Cappelli han abogado durante mucho tiempo por este enfoque bifurcado (consulte «La revolución de la gestión del rendimiento», HBR, octubre de 2016), muchas empresas aún no lo han adoptado. Dar igual peso a los resultados financieros y al desarrollo subraya la importancia del aprendizaje y el crecimiento. Y una cultura de aprendizaje mejora la colaboración al fomentar la curiosidad y el interés de los empleados por el trabajo de los demás, como ha demostrado la investigación de Francesca Gino, de Harvard Business School, y otros.

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.** [Empezar](#)  
**No asigne calificaciones numéricas.** La gente prefiere escuchar

«Está cumpliendo, no superando las expectativas» que «Es un 3 en



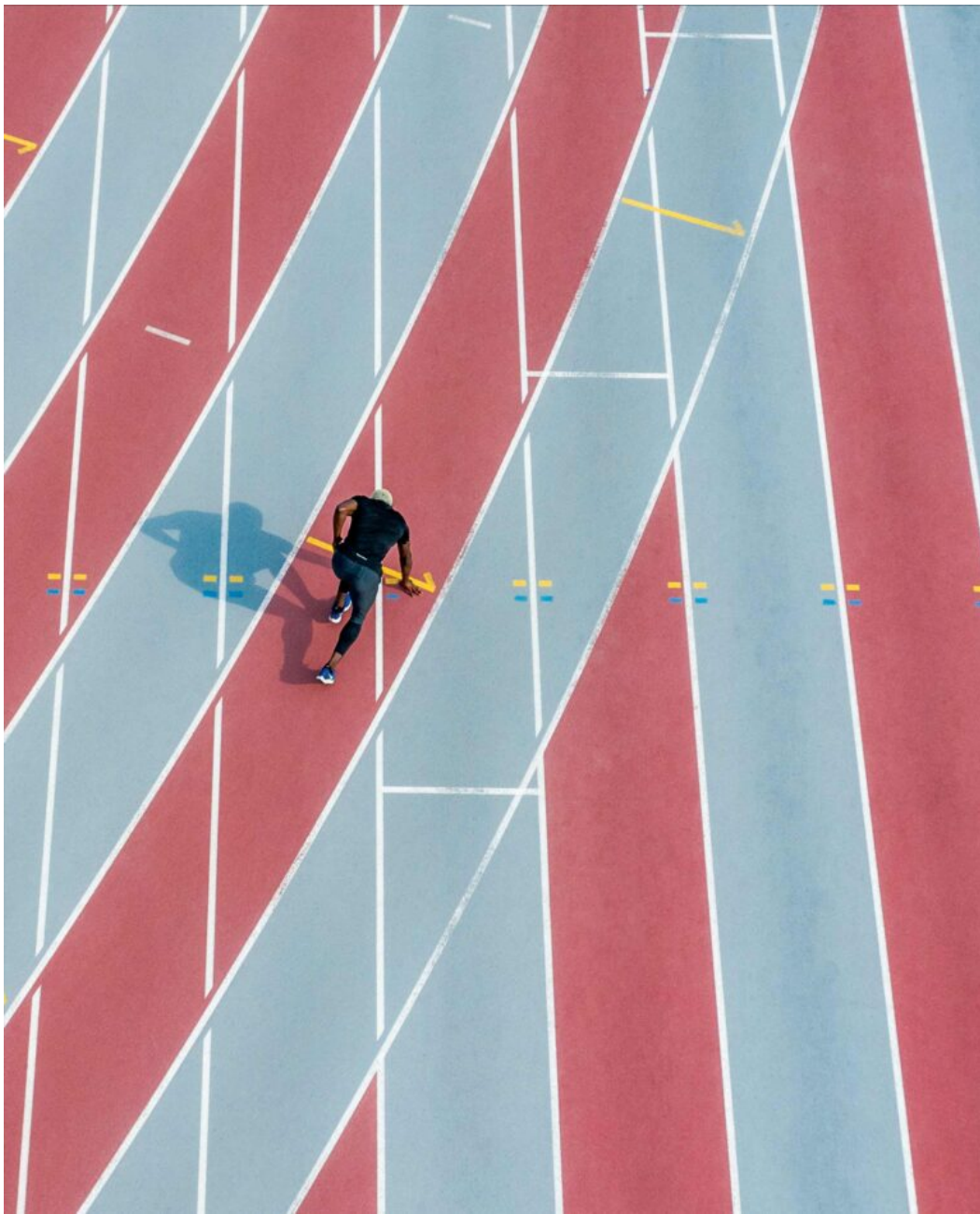
una escala de 5 puntos». En nuestro trabajo en todos los sectores, todos, desde los altos ejecutivos hasta los recién graduados, nos dicen que reducirse a un número es desmoralizador. Aún peor es la práctica de la evaluación comparativa de curvas forzadas con sus homólogos. Los estudios han demostrado que destruye la colaboración porque es un juego de suma cero. No puede esperar que los compañeros de trabajo que se enfrentan entre sí trabajen juntos de manera efectiva. En lugar de comparar a las personas con sus compañeros, los gerentes deberían centrarse en los debates sobre el desarrollo mensuales y de fin de año en las trayectorias de rendimiento de los empleados: ¿Están creciendo las personas, trabajando de manera eficaz en todos los silos y aumentando su impacto no solo de forma individual sino también como contribuyentes a la organización en general?

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)





Ilanna Barkusky

### **Alinee la frecuencia de los comentarios con los hitos del trabajo.**

La mayoría de las empresas se han alejado de un proceso de comentarios estrictamente anual y han implementado ciclos más cortos, tal vez proporcionando comentarios formales trimestrales, o han dado instrucciones a los gerentes para que los entreguen de forma continua. Un enfoque mejor es vincular la cadencia de los comentarios con los hitos en el trabajo. Por ejemplo, dado que los trabajadores de un centro de llamadas tienen objetivos a muy corto plazo, como la calidad de las llamadas diarias, sus gerentes deberían

deberían **Ayúdenos a mejorar las tradiciones.** [Comenzar](#)  
objetivos a largo plazo, puede programar reuniones de



comentarios en hitos provisionales estratégicos. En TechCo, por ejemplo, donde la ambición a largo plazo era entrar en un nuevo segmento de clientes, los debates sobre las opiniones de los individuos podían vincularse a la finalización de la mitad de las mesas redondas de clientes potenciales.

**Utilice recompensas creativas.** No importa el éxito de la gente, anhelan el reconocimiento por su buen trabajo, y eso no siempre significa recompensas financieras. Considere la forma en que el programa @Work de la NASA alienta a los innovadores de todo el gobierno a generar avances y resolver problemas importantes. Los ganadores no son recompensados con dinero, sino con incentivos como un autógrafo de astronauta personalizado, una visita al departamento de empleados de los altos mandos de la NASA o un reconocimiento externo en la cuenta de Twitter de la NASA. Las organizaciones también pueden adoptar este enfoque al reconocer los resultados del equipo. Cuanto más puedan incorporar los líderes recompensas simbólicas por una gran colaboración, más fomentarán sus sistemas una cultura de colaboración.

**Discutir cómo se ha entregado el rendimiento.** Dos personas pueden producir el mismo resultado de formas muy diferentes: una puede ser constructiva y colaborativa, y la otra «yo primero» y codazos agudos. La segunda persona puede alcanzar sus objetivos, pero el daño colateral puede ser real. ¿Qué tan seguido ha estado en una organización en la que preguntaba: «¿Cómo puede salir adelante una persona así?» Con frecuencia, es porque la organización valora solo el qué y no el cómo. Necesita espacio en su modelo de compensación a la discreción del gerente para recompensar a las personas que están a la altura de los valores de la organización y penalizar a las personas que no lo hacen. Las conversaciones con estos últimos no son fáciles, así que asegúrese de que los valores se entiendan bien y de que los gerentes estén

Participe en una breve encuesta.  
Ayúdenos a mejorar las traducciones.

[Empezar](#)



Los líderes de TechCo se dieron cuenta de que necesitaban hacer algo más que cambiar las tarjetas de puntuación de rendimiento. Capacitaron a los gerentes sobre cómo ofrecer comentarios más eficaces y oportunos, y proporcionaron herramientas como encuestas de pulso que ayudaron a los líderes de departamento a mantenerse al día con las opiniones del equipo. También eliminaron las clasificaciones forzadas y las calificaciones numéricas, un movimiento que el 72% de los encuestados en una encuesta empresarial citaron como una señal importante del nuevo enfoque del liderazgo en una cultura colaborativa. Las puntuaciones de compromiso de los empleados aumentaron drásticamente, la gente informó de que el proceso de gestión del rendimiento parecía ser más justo y que las puntuaciones de satisfacción del cliente alcanzaron un máximo histórico.

...

Un sistema de gestión del rendimiento bien diseñado, que alinee a las personas en todos los silos para lograr resultados compartidos, es fundamental para aumentar la colaboración. Cuando la gente empieza a colaborar, los beneficios tanto para el crecimiento empresarial como para el compromiso de los empleados son espectaculares.

A version of this article appeared in the September–October 2022 issue of Harvard Business Review.

**Heidi K. Gardner** is a distinguished fellow at Harvard Law School and a faculty chair in the school's executive education programs. She is also a cofounder of Gardner & Collaborators.

Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)



**Ivan Matviak** is an executive vice president at Clearwater Analytics.

## Recommended For You

---

**Dig, Bridge, Collectively Act**



**The Chair of Illycaffè on Creating Virtuous Agricultural Ecosystems**



**Life's Work: An Interview with Jerry Rice**



**Understanding the Rise of Tech in China**



Participe en una breve encuesta.

**Ayúdenos a mejorar las traducciones.**

[Empezar](#)

