NPPS: ¿Cómo medir el desempeño en tiempos de crisis?



Con la llegada de fin de año y en medio de la pandemia, ejecutivos(as) tanto en corporaciones como directores(as) de ONGs nos han planteado su **preocupación** por la medición de desempeño:

Las prioridades y **focos de las personas han cambiado** radicalmente versus las metas fijadas a inicio de año
Procesos complejos desarrollados por Recursos Humanos pueden **quitar demasiado tiempo** a colaboradores que ya están sobrecargados(as) agregando trabajo inútil
Estos procesos muchas veces **no aportan valor** ni generan aprendizaje en las equipos

Midiendo el desempeño en tiempos de crisis

En tiempos de crisis y de supervivencia organizacional la tendencia es a dejar de lado todas las actividades que parecieran no ser críticas para la operación. Las conversaciones y procesos de evaluación son los primeros candidatos a ser eliminados. #TremendoError

Sin embargo, en momentos difíciles **las conversaciones de evaluación** se hacen aún más relevantes pues:

Gatillan **instancias valiosas de feedback** que antes del trabajo remoto muchas veces ocurrían de forma natural
Nos permiten e**ntender cómo están los equipos,** cómo lo estamos haciendo y qué podríamos hacer mejor para adaptarnos al nuevo contexto

En lugar de eliminar los procesos de evaluación durante las crisis, creemos que los equipos tienen el desafío de hacer un **"upgrade" a la forma de medir** el desempeño.

Este año… No tenemos tiempo, ni foco, ni energía para un proceso tedioso de evaluación que muchas veces llega a nada. Pero **seguimos necesitando datos** para tomar decisiones informadas.

¿Cómo lo hacemos más **simple y liviano** para los equipos?

¿Cómo lo hacemos más **rápido y eficiente**?

¿Cómo lo hacemos más **relevante y accionable**?

¿Cómo lo hacemos **útil** para tomar decisiones?

¿Cómo lo hacemos **fácil de entender** para toda la organización?

NPPS: Net Performance Promoter Score

Hace algunos años la metodología NPS (Net Promoter Score) se posicionó como uno de los indicadores más relevantes para entender la lealtad de clientes con una organización, por ser simple, robusto y fácil de aplicar.

Extrapolando la metodología NPS, Herman Aguinis y Jing Burgi-Tian (profesores de George Washington University) proponen el "Net Performance Promoter Score" para medir el **desempeño de colaboradores, managers, áreas y organizaciones.**

Con solo **3 preguntas** y tomando **menos de 5 minutos** por medición el NPPS permite entender el desempeño contextual (acciones que contribuyen a la efectividad de la organización) y el desempeño de los resultados (cumplimiento de promesas).

Para personas o áreas:

¿Qué tan probable es que recomiendes trabajar con/en [nombre de la persona, área] a un amigo(a) o colega? (Escala de 1: Nada probable a 10: Extremadamente probable)
¿Por qué evaluaste con ese puntaje? (Campo abierto)
¿Qué tendría que pasar para aumentar tu evaluación en un punto? (Campo abierto)

Calculando el NPPS en 2 pasos

Paso 1: Categorizar las respuestas en 3 grupos de acuerdo a su puntuación

Personas promotoras: puntuación de 9 – 10

Personas pasivas: puntuación de 7 – 8

Personas detractoras: puntuación de 6 o menos

Paso 2: Hacer el cálculo

NPPS = % de personas promotoras – % de personas detractoras

El indicador NPPS tendrá un rango de -100% a 100%. Los valores positivos indicarán una mayor proporción de personas promotoras y los valores negativos una mayor proporción de personas detractoras. Un valor 0% indicará que el % de personas promotoras es igual al % de personas detractoras.

Recomendaciones para aplicar NPPS

Definir si la medición NPPS será realizada a nivel de áreas, organización y/o personas individuales

En caso de evaluar a personas, definir el **entorno cercano** que realizará la evaluación (pares, supervisores(as), reportes directos)

Analizar NPPS calculando estadísticas agregadas (ej: promedio, mediana, cuartiles) para comparar el NPPS entre diferentes personas y áreas

Analizar preguntas abiertas identificando necesidades y áreas de oportunidad

Enviar los resultados agregados a cada persona y dar tiempo para procesarlos y tener una conversación de feedback con su manager

Hacer una sesión con el equipo para revisar los resultados agregados por área

Reconocer a las áreas y colaboradores con mejor evaluación NPPS

¿Por qué NPPS es una buena medición de desempeño organizacional?

Flexible: Al ser una pregunta general sigue siendo válida aunque las circunstancias o el tipo de trabajo varíen
Rápido: Solo toma 15 segundos dar una respuesta y no más de 5 minutos para las dos preguntas de campo abierto
Práctico: Hace fácil las comparaciones entre áreas y personas independiente de su posición en la organización
Accionable: Las personas pueden abiertamente declarar lo que necesitan para mejorar el desempeño. ¿Necesitan más capacitaciones? ¿Les falta algo para hacer su trabajo?

Una versión aún más simple

Entendemos que no todas las organizaciones tienen la capacidad o el tiempo para aplicar el NPPS a nivel individual o por áreas. En este caso, recomendamos aplicar la siguiente **variante del NPPS** a nivel organizacional:

¿Qué tan probable es que recomiendes **la forma de trabajar** de [nombre de la organización] a un amigo(a)?
¿Por qué evaluaste con ese puntaje?
¿Qué tendría que pasar para aumentar tu evaluación en un punto?

En tiempos de crisis creemos que más que nunca debemos medir el impacto del trabajo remoto en las personas y la organización. Creemos que es el momento de reinventar las evaluaciones de desempeño y que el NPPS puede ser una

alternativa simple y robusta.

¿hace-sentido?

Fernando Brierley – Linkedin

Sebastián Balmaceda – Linkedin