




DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL RECONOCIMIENTO DEL RENDIMIENTO



La globalización, la demografía, el envejecimiento de la población, los cambios sociales y geopolíticos, la lucha por los recursos naturales, la tecnología y la irrupción digital están poniendo en jaque gran parte de los negocios, sus operaciones, la forma de relacionarse con clientes y empleados, los modelos de organización y hasta muchas de las herramientas que tradicionalmente hemos utilizado para gestionar nuestra fuerza laboral, que ahora se configura de una forma más líquida y radicalmente distinta. Estos cambios hacen que se vuelva necesario cambiar el sistema de gestión del desempeño, pasando de la evaluación anual a un reconocimiento del rendimiento prácticamente instantáneo

JOSÉ MANUEL CASADO

Presidente de 2.C Consulting y *Distinguished Clinical Professor* en el IE Business School



EL FUTURO DEL RECONOCIMIENTO DEL RENDIMIENTO

En una época en la que la Generación del Milenio domina la fuerza de trabajo y la revolución digital transforma el lugar en el que trabajamos, las viejas formas de compromiso y lealtad de los empleados no son como antes o, simplemente, no existen. Los nuevos profesionales, lo que desean, por encima de todo, es tener experiencias de aprendizaje rápidas, enriquecedoras, divertidas y en las que se sientan singulares. Por otra parte, como bien señala PwC en su documento *Engaging and Empowering Millennials*, las generaciones de trabajadores anteriores apreciaban el eslogan “No news = good news”, pero los *millennials* exigen *feedback* y reconocimiento inmediato por su trabajo, y para ellos el nuevo motor es “No news = bad news”.

Los *millennials* son la encarnación de un mundo en *real time*, en el que consiguen todo lo que necesitan saber al instante a través de las redes sociales y de los dispositivos digitales móviles. El reto de la empresa es crear el contexto adecuado para que estas nuevas generaciones puedan prosperar en sus carreras. No hay que esperar a que estos nuevos profesionales se adapten a la situación actual de nuestra compañía, sino cambiar nuestra empresa y parte de sus procesos para adaptarse a ellos. Y en ningún aspecto esto es más cierto que en lo referente a la gestión del rendimiento, que debe buscar por encima de todo la motivación.

Como el lector sabe, la palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, y significa “causa del movimiento”; que viene a ser como la raíz dinámica de cualquier acción, porque en el fondo es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta humana, y, para ello, uno de los elementos fundamentales es utilizar la fuerza del reconocimiento. Por ello, resulta imprescindible adaptar las políticas de gestión de personas al momento en que vivimos. En este sentido, se está demostrando que seis cambios son los más aconsejables

EN UNA ÉPOCA EN LA QUE LA GENERACIÓN DEL MILENIO DOMINA LA FUERZA DE TRABAJO Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL TRANSFORMA EL LUGAR EN EL QUE TRABAJAMOS, LAS VIEJAS FORMAS DE COMPROMISO Y LEALTAD DE LOS EMPLEADOS NO SON COMO ANTES O, SIMPLEMENTE, NO EXISTEN

para mejorar el paso del SGD al reconocimiento del rendimiento:

1. En primer lugar, las empresas se están des-
haciendo de la "clasificación" y del uso de la conocida campana de Gauss, en la que se despedía a aquellos profesionales –un 20% aproximadamente– que obtenían las puntuaciones más bajas cada año. Para muchas de estas compañías, como las consultorías, que han basado gran parte de su filosofía de gestión en el “*up or out*” (subes o sales), este modelo comienza a no darles resultados, porque muchos de los nuevos profesionales no desean los premios de promoción que ellas otorgaban a los mejores, y también porque muchas de estas compañías ya no pueden ofrecer “el dorado de *partnership*” tan atractivo y compensatorio como era antes.

2. En segundo lugar, las revisiones anuales
están siendo reemplazadas por otras más frecuentes de carácter trimestral, a veces mensual o incluso semanal. En esta

→



→ dirección, por ejemplo, la consultoría Deloitte asegura que su nuevo sistema busca “velocidad y agilidad, para un aprendizaje constante”. Los empleados de esta se sientan una vez a la semana con sus “jefes de equipo” para recibir *feedback* de su trabajo y del proyecto.

3. Además, se está separando la revisión de bonus y el pago de la compensación de la evaluación del desempeño. Esto es fundamental, porque unir la revisión anual con la asignación del bonus hace que la gente se olvide del *feedback* y de lo verdaderamente importante del mode-

lo, que es “ayudar a la persona a cambiar para que siga mejorando”, y la entrevista se centre y se complique con la asignación del bonus. Además, el poder de la compensación está descendiendo a manos de los mandos intermedios y realizándose de forma periódica, y no anual, en cantidades menores y distribuidas en un tiempo no predeterminado. Todo ello porque está demostrado que los aumentos anuales basados en el mérito son menos efectivos, debido a que se pasa demasiado tiempo hasta que se reconocen. La compañía Patagonia, por ejemplo, ha eliminado aumentos

anuales para sus trabajadores del conocimiento y ajusta los salarios para cada empleado con mayor frecuencia, teniendo en cuenta los cambios del mercado.

4. Por otra parte, el modelo tiende a comparar las personas consigo mismas respecto a su rendimiento, pero no con sus compañeros. En un sistema de interacción interpersonal como el empresarial es muy difícil ser objetivo (no olvidemos que “objetivo” proviene de “objeto” y “subjetivo”, de “sujeto”, por lo que solo se puede ser realmente objetivo con los objetos, y con los sujetos siempre se es necesariamente subjetivo), y la comparación de unos con otros puede resultar nefasta para la salud de la organización.

5. En quinto lugar, hay que tener en cuenta que el reconocimiento de logros y esfuerzos mediante 'strokes', no siempre materiales, es un aspecto muy apreciado y demandado de manera permanente a lo largo de la vida laboral por los nuevos jóvenes profesionales, que están acostumbrados a que sus padres y familiares les hayan dado un *feedback* permanente y a que su opinión haya sido tenida en cuenta desde la cuna. Pero este reconocimiento debe venir no solo de sus jefes, sino también de sus compañeros. Como asegura Gerald H. Graham, profesor de la Universidad de Wichita, “el incentivo más poderoso que pueden utilizar los directivos es el reconocimiento personalizado e inmediato”. Está demostrado que el mero hecho de hacer que el empleado se sienta participe es uno de los pilares más poderosos de la motivación, e impacta determinadamente en la productividad y los resultados. Pero no hay que preocuparse, porque la digitalización está facilitando la aparición de herramientas fantásticas que hacen posibles estas soluciones de una forma online y rápida. Tal es el caso, por poner solo un ejemplo, de la *startup* española Guudjob, que es una plataforma única de valoración de empleados –bien sea de valores, competencias o comportamientos– que contribuye, mediante el reconocimiento, a aumentar la productividad y el compromiso del talento, a través de una metodología y herramienta de *feedback* en tiempo real, y que ofrece ges-

tión de los datos significativos para la evaluación continua de rendimiento de las personas y su predicción.

6. Por último, se debe soportar el modelo en la tecnología. No hace falta hablar de las grandes soluciones, como SuccessFactors, Workday, Meta4, Cornerstone, Taleo, etc. Basta con subrayar que el uso de herramientas tecnológicas mejora las instancias de retroalimentación o *feedback* y agiliza los procesos de gestión del desempeño. Nos dirigimos hacia soluciones tecnológicas “bimodales”, basadas en plataformas integradas de gestión del talento en modo *cloud* y tecnologías exponenciales (apps digitales, RR. SS., *analytics*, movilidad...), todo ello en formato SaaS (*software as a services*).

¿QUÉ DEBEMOS HACER?

Los sistemas de evaluación del desempeño anual que tienen las compañías están periclitados, porque las nuevas generaciones demandan comunicación y *feedback* muy frecuente, casi en tiempo real, sobre cómo hacen su

trabajo. Y es que el rendimiento es algo que se produce a diario, y no pueden estar un año esperando. Asimismo, a medida que las organizaciones e individuos trabajan por proyectos –en muchas ocasiones, muy cortos en plazo, y a menudo, dirigidos por diferentes líderes y organizados en torno a equipos–, la idea de que el *feedback* o evaluación sea individual y tenga lugar un año después, y por parte de un solo jefe, tiene poco sentido. Se necesita más, más a menudo y de más personas, e incluso de equipos.

Mi recomendación en este artículo es que repiense su modelo y lo reinvente. Para ello, sugiero seguir una lógica similar a la figura 3, haciendo un diagnóstico de la situación actual, revisando su PMS (*performance management system*) y considerando la tecnología que lo soporta, para poder tener un diagnóstico de partida y poder descubrir las oportunidades de mejora, examinando las alternativas y cómo evolucionar su modelo actual.

Hay que repensar el famoso *ranking and yanking*, ampliar la campana de →

HAY QUE TENER EN CUENTA QUE EL RECONOCIMIENTO DE LOGROS Y ESFUERZOS MEDIANTE 'STROKES', NO SIEMPRE MATERIALES, ES UN ASPECTO MUY APRECIADO Y DEMANDADO DE MANERA PERMANENTE A LO LARGO DE LA VIDA LABORAL POR LOS NUEVOS JÓVENES PROFESIONALES, QUE ESTÁN ACOSTUMBRADOS A QUE SUS PADRES Y FAMILIARES LES HAYAN DADO UN 'FEEDBACK' PERMANENTE Y A QUE SU OPINIÓN HAYA SIDO TENIDA EN CUENTA DESDE LA CUNA





HAY QUE REPENSAR EL FAMOSO 'RANKING AND YANKING', AMPLIAR LA CAMPANA DE GAUSS Y RECONSIDERAR EL DESPIDO DE LOS QUE NO SON TAN BUENOS, PORQUE, A VECES, EL COSTE DE CONTRATACIÓN DE NUEVOS PROFESIONALES PARA SUSTITUIR A LOS EMPLEADOS DESPEDIDOS PUEDE SER MUY SIGNIFICATIVO Y EL PERÍODO DE APRENDIZAJE E IMPRODUCTIVIDAD, MUY ALTO

→ Gauss y reconsiderar el despido de los que no son tan buenos, porque, a veces, el coste de contratación de nuevos profesionales para sustituir a los empleados despedidos puede ser muy significativo y el período de aprendizaje e improductividad, muy alto (los nuevos profesionales necesitan conocer sus puestos de trabajo muy bien, para lo que tendrán que dedicar una cantidad importante de tiempo e inversión en formación para llegar a la velocidad y resultados de los anteriores). Además, no hay garantía de que los nuevos empleados vayan a ser mejores que los anteriores, a menos que el proceso de contratación sea extremadamente eficaz y la formación capacite rápidamente para el rendimiento.

Se trata de tomar decisiones difíciles, como la asignación de recursos li-

mitados (tales como promociones y bonos) o despedir a la gente que no contribuye con su esfuerzo a los resultados de la empresa, pero es preferible tomar estas duras decisiones con criterios sólidos que hacerlo sobre la base de caprichos de gestión que pueden permitir el no disponer de un procedimiento de selección de los mejores. Y es que tan importante resulta gestionar a los profesionales que destacan por encima, o *high performances*, como a los que están por debajo, o *low performances*.

Es más, sería hasta bueno cambiar el nombre del proceso, dejando de lado la palabra “evaluación” –vocablo que recuerda a los exámenes de la escuela o a un juicio, momentos en los que los individuos nos sentimos incómodos, con cierta angustia o incluso miedo– y empleando “apreciación” o, como hemos propuesto en el título de este artículo, “reconocimiento del rendimiento”. Un reconocimiento que debe llevarse a cabo de manera constante, racional y justa, y, desde luego,

complementándolo con una retroalimentación mucho más frecuente y más orientada a las necesidades de los nuevos profesionales. El objetivo no es otro que proporcionar una forma adecuada de alinear los objetivos de la compañía con los esfuerzos de sus profesionales y medir el desarrollo y evolución de los mismos a lo largo del tiempo: recuerde que, en “la empresa, lo que no se mide, no se consigue”.

En una ocasión, Winston Churchill dijo que la “democracia es el peor sistema político del mundo, con excepción de todos los demás”. De igual forma, al igual que la democracia para la sociedad, el sistema de reconocimiento del rendimiento –con parte de los cambios apuntados en este artículo– es también el menos malo de los sistemas existentes para la empresa.

“De la evaluación del desempeño al reconocimiento del rendimiento”.
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.