

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO
Noviembre 2017



Nuevos sistemas de evaluación

“La gestión del desempeño tradicional pide
demasiadas cosas a la vez para una sola
reunión”

Gerry Ledford

¿Qué es?

- ✓ Bajo el nombre de **nuevos sistemas de evaluación** englobamos diversos desarrollos y tendencias recientes que **ponen en cuestión** el modelo de evaluación del desempeño basado en entrevistas formales y fijación de objetivos anuales.
- ✓ Algunos de los elementos que están siendo cuestionados del modelo predominante de gestión del desempeño son:
 - **Frecuencia:** cada vez más voces se alzan contra la evaluación anual en favor de sistemas más continuos. Esto evita el conocido efecto: "¿Ahora toca hacer evaluaciones?" como si fueran una carga pesada que hay que quitarse de en medio una vez al año.
 - **Vinculación con la retribución:** la tendencia es poner menos énfasis en la retribución y más en el componente de **desarrollo**.
 - **Posibles sesgos:** hay 3 fuentes de sesgos de las que hay que tomar conciencia:
 - ❖ Originados por el/la **jefe/a**: la evaluación de las personas subordinadas está correlacionada con la evaluación que ha recibido a su vez el/la jefe/a o por factores de su propia personalidad (las personas introvertidas puntúan menos a las extrovertidas y viceversa). Por otra parte, las personas con rol directivo tienden a ser más estrictas cuanto más poder tienen.
 - ❖ Originados por la **persona evaluada**: intentos de adulación, de autopromoción, habilidades políticas y relacionales, modulación y asertividad de la voz... son factores que introducen sesgos.
 - ❖ Originados por el **sistema de evaluación**: no conviene eliminar los elementos subjetivos de la evaluación y sí combinarlos con parámetros objetivos. La tendencia es favorecer los sistemas que agregan el **consenso de diferentes evaluadores**. Es contraproducente forzar las evaluaciones a amoldarse a hojas de cálculo complicadísimas, con decenas de competencias evaluadas o forzando una determinada distribución estadística de las puntuaciones (campana de Gauss). Se detecta la tendencia a **simplificar la carga administrativa** del proceso de evaluación y a eliminar rankings. La tendencia va hacia la **evaluación colaborativa**, no competitiva.
- ✓ Esta creciente agilidad conecta muy bien con los miembros de la generación *millennial* y con la tendencia social al **feedback inmediato**

que propician las redes (pensemos en el recuento de *likes* y de *retweets*).

Herramientas

- ✓ **Feedforward:** es un enfoque de la evaluación que hace hincapié en las fortalezas. Los/as jefes/as se centran en repasar los **aspectos positivos** de la experiencia y el desempeño de la persona trabajadora, y en intentar replicar dichos éxitos en otras áreas de la actividad laboral. Un estudio canadiense -*Budworth et al.* (2015) - mostró que el rendimiento del grupo que había recibido este tipo de evaluación en positivo era, cuatro meses después, significativamente más alto que el de otro grupo que había recibido *feedback* tradicional centrado en las debilidades.
- ✓ **Evaluación como coaching:** una consecuencia del enfoque centrado en las fortalezas y la vinculación con el desarrollo es que la evaluación del desempeño cada vez más se irá pareciendo a un proceso de *coaching*.
- ✓ **Gestión del potencial:** el potencial de una persona va más allá de sus competencias, depende de sus expectativas, compromiso, enriquecimiento profesional, posibilidades de carrera... Por ello, la evaluación tiende a vincularse con los planes de carrera (horizontales y verticales) y con la gestión del compromiso a largo plazo. Esto supone un establecimiento ágil y transparente de los objetivos de mejora, con participación de la persona interesada y teniendo en cuenta factores difícilmente cuantificables como la **personalidad**. Para hacerlo se necesita una conversación continua y natural. La tendencia es hacia la personalización de los objetivos y hacia la merma de modelos estándares.
- ✓ **Evaluaciones múltiples:** tienden a eliminar sesgos. La implicación de diferentes jefes/as y personas evaluadoras a la hora de evaluar el trabajo realizado es una de las mejores maneras de reducir el riesgo de subjetividad. Pueden participar en la evaluación responsables de otros departamentos o de proyectos con los que la persona empleada tenga una relación profesional más o menos frecuente.
- ✓ **Feedback inmediato:** se detecta una tendencia a facilitar el *feedback* inmediato, abierto y espontáneo (ver el caso de *Amazon* en '[La experiencia](#)'). Una implantación extrema es la de *Bridgewater Associates*, el fondo de inversión más grande del mundo, donde las personas empleadas se evalúan constantemente las unas a las otras en 100 atributos mediante una escala del 1 al 10. Este tipo de **transparencia radical** fue satirizada como una distopía en el capítulo *Nosedive* de la serie televisiva *Black Mirror*.





- ✓ **Distanciamiento de la revisión de la retribución:** este distanciamiento puede ser **temporal**, es decir, separar el proceso de evaluación de la revisión de la retribución porque está demostrado que dicha proximidad temporal ocasiona muchos sesgos y presiones. No hay consenso entre las personas expertas sobre si esta desvinculación debe ser total (abandonar el modelo de retribución variable vinculada a la evaluación del desempeño).

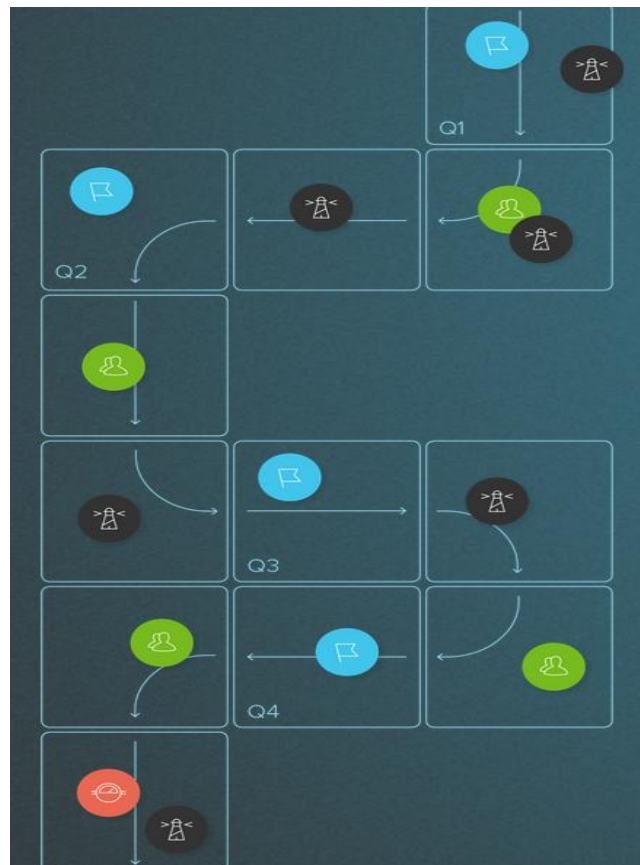
El dato

Según un estudio de *Towers Watson*, con una muestra de 384 organizaciones europeas, sólo el 36% de las personas encuestadas considera eficaz la gestión del desempeño mediante las evaluaciones anuales. Uno/a de cada tres managers afirma que está insatisfecho/a con su aplicación. Sin embargo, sólo un 5% de las organizaciones ha abolido la gestión del desempeño. Esta discrepancia demuestra la necesidad de desarrollar herramientas más flexibles, continuadas en el tiempo y más vinculadas a objetivos de desarrollo.

Guía de Trabajo

EL SISTEMA *BETTERWORKS* DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Ver ['Materiales en línea'](#))

-  **Fijación de objetivos y resultados significativos.**
-  **Check-ins/conversaciones frecuentes de manera que los/as jefes/as se convierten en *coaches*.**
-  **360°/peer review ágil y en tiempo real.**
-  **Evaluación anual informada con los datos de los estadios anteriores.**



La experiencia



Adobe

- ✓ *Adobe* es una empresa de software con sede en California que destaca por sus programas de edición de páginas web, vídeo e imagen digital. Dos de sus productos más destacados se han convertido en casi omnipresentes: el formato de intercambio de documentos PDF y el programa de edición de imágenes Photoshop.
- ✓ En 2011, a raíz de un incremento de las personas que abandonaban la organización, decidieron **abolir la evaluación anual**, formal y por escrito, así como también los rankings de rendimiento.
- ✓ En lugar de la tradicional evaluación del desempeño, Adobe introdujo el programa [*Check-in*](#): un sistema informal de **feedback continuo** y en tiempo real que, además, comparten públicamente siguiendo la filosofía del software libre para cualquier empresa que también quiera implantarlo. Las características principales de este programa son:
 - Las prioridades se discuten y se ajustan **regularmente** con el/la jefe/a.
 - Es un proceso permanente de *feedback* y diálogo sin revisión formal escrita o documentación oficial.
 - No se hace ninguna puntuación ni clasificación formal. El/la jefe/a determina la retribución anualmente en función del rendimiento.
 - Las conversaciones de *feedback*, como mínimo son **trimestrales**, y el *feedback* continuado es la norma.
 - Recursos Humanos facilita a los/as jefes/as y a las personas empleadas las herramientas necesarias para mantener conversaciones productivas.
 - Un centro de recursos centralizado proporciona ayuda y respuestas cuando sea necesario.
- ✓ Más que dar vueltas a los errores y carencias de las personas empleadas, se pide a los/as jefes/as que se centren en las metas, objetivos, desarrollo de carrera y **estrategias de mejora**. Así, las personas empleadas son evaluadas sobre la base de lo que han logrado en relación con las metas marcadas, más que por comparación con sus compañeros y compañeras.

- ✓ El programa ha conseguido que se vaya menos talento valioso, a pesar del entorno ferozmente competitivo de Silicon Valley. Las conversaciones más frecuentes también han tenido como efecto que los líderes de equipo ya no posponen las conversaciones difíciles con las personas con bajo rendimiento.

amazon

- ✓ *Amazon* es una organización estadounidense que tiene una posición dominante en el sector del comercio electrónico. Tiene más de medio millón de personas empleadas en todo el mundo, un número superior a la población de 63 países.
- ✓ Sus decisiones en el área de RH a menudo han sido controvertidas y han apuntado a debates que serán candentes en el futuro. Es el caso del debate que suscitó el subsidio para congelación de óvulos de las empleadas que lo pidieran.
- ✓ También es una organización pionera en el **uso de métricas** que permiten medir de manera continua el rendimiento de la plantilla: tiempo de respuesta a correos electrónicos, horas revisando código de los/as programadores/as, movimientos de las personas trabajadoras en el almacén... Este enfoque tiene mucho que ver con la confianza que su Fundador, Jeff Bezos, tiene en el management impulsado por datos y algoritmos.
- ✓ Uno de sus principios de gestión es la **total transparencia** sobre quién está rindiendo y quién no. Sus documentos internos usan la **metáfora del atleta**: buscar los propios límites y preferir la acción a la inacción. Otro principio es no buscar la armonía por la armonía y creer que el conflicto y la disensión puede ser una fuente de ideas productivas.
- ✓ En esta línea, las personas trabajadoras pueden usar una herramienta llamada *Anytime Feedback Tool* para dar *feedback* de manera **anónima** en cualquier momento sobre compañeros/as y jefes/as.
- ✓ La evaluación anual del desempeño se convierte así en prácticamente diaria. Aunque este sistema plantea interrogantes sobre posibles sabotajes o malquerencias, la organización afirma que la mayor parte del *feedback* es positivo.

Materiales

Bibliografía bàsica

Aguelo, Antonio; Coma, Teresa. *La Persona en el centro del desarrollo organizacional. Un nuevo enfoque de la gestión del desempeño por competencias*. Madrid: Pirámide, 2016.

Baker, Tim. *The End of the Performance Review*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2013.

Materiales en línea

Simms, Jane. "We've ditched appraisals. What's next?" *People Management magazine*, 24/05/2017 (Artículo consultado *online* el 29/05/2017).

Resumen de un artículo de *People Management magazine* donde se analiza la pérdida de popularidad del sistema de evaluación anual y qué sistemas pueden reemplazarlo en el futuro.

<https://factorhuma.org/actualitat/noticias/13061-we-ve-ditched-appraisals-what-s-next-hemos-dejado-de-lado-las-evaluaciones-cual-es-el-siguiente-paso>

Could do better? What works in performance management

Página donde se puede descargar un PDF elaborado por el CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) donde se analizan las principales carencias de los modelos actuales, con un especial énfasis en el enfoque positivo y en la eliminación de sesgos.

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/performance/what-works-in-performance-management-report>

"The quantified serf". *The Economist*, 07/03/2015 (Artículo consultado *online* el 11/03/2015).

Resumen de un artículo de *The Economist* que explora el seguimiento del rendimiento de manera más frecuente mediante nuevas herramientas como *BetterWorks*. El artículo repasa la historia de la gestión por objetivos desde Peter Drucker.

<https://factorhuma.org/actualitat/noticias/11538-the-quantified-serf-la-servidumbre-cuantificada>

How to build a company where the best ideas win (vídeo)

Charla *TED* de Ray Dalio, Fundador de *Bridgewater Associates*, donde muestra la herramienta *Dots*, un ejemplo radical y chocante de transparencia y evaluación (puntuación) de los compañeros en tiempo real.

https://www.ted.com/talks/ray_dalio_how_to_build_a_company_where_the_best_ideas_win

García, Roberto. "¿Evaluación continua en tu trabajo?". *Balcón40*, 25/05/2017.

Visión crítica del clima que puede llegar a crear una herramienta de evaluación continua como la de *Bridgewater Associates*.

<https://balcon40.com/2017/05/25/evaluacion-continua-en-tu-trabajo/>

Ríos, Alex. "Evaluación por subjetivos". *Blog Factor Humà*, 17/07/2017.

He llegado a ver hojas de Excel que son verdaderas obras de arte. En esas hojas de cálculo se tienen en cuenta objetivos de compañía, objetivos de área, objetivos de equipo, objetivos personales, valoraciones 360, valoraciones cualitativas y cuantitativas, cada variable con sus distintas puntuaciones, pesos y porcentajes. Demasiado complejo, demasiado opaco, demasiado difícil de entender. Tiene que haber otra manera...

<https://factorhuma.org/actualitat/blog-factor-huma/13157-avaluacio-per-subjectius>