

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Novembre 2017



Nous sistemes d'avaluació

“La gestió de l'acompliment tradicional
demana massa coses a la vegada per a una
sola reunió”

Gerry Ledford

Què és?

- ✓ Sota el nom de **nous sistemes d'avaluació** englobem diversos desenvolupaments i tendències recents que **posen en qüestió** el model d'avaluació de l'acompliment basat en entrevistes formals i fixació d'objectius anuals.
- ✓ Alguns dels elements que estan sent qüestionats del model predominant de gestió de l'acompliment són:
 - **Freqüència:** cada vegada més veus s'alcen contra l'avaluació anual en favor de sistemes més continus. Això evita el conegut efecte: "Ara toca fer avaluacions?" com si fossin una càrrega feixuga que cal treure's del mig un cop a l'any.
 - **Vinculació amb la retribució:** la tendència és posar menys èmfasi en la retribució i més en el component de **desenvolupament**.
 - **Possibles biaixos:** hi ha 3 fonts de biaixos de les quals cal prendre consciència:
 - ❖ Originats pel/per la **cap**: l'avaluació de les persones subordinades està correlacionada amb l'avaluació que al seu torn ha rebut el/la cap o per factors de la seva pròpia personalitat (les persones introvertides puntuen menys a les extravertides i viceversa). D'altra banda, les persones amb rol directiu tendeixen a ser més estrictes com més poder tenen.
 - ❖ Originats per la **persona avaluada**: intents d'adulació, d'autopromoció, habilitats polítiques i relacionals, modulació i assertivitat de la veu... són factors que introdueixen biaixos.
 - ❖ Originats pel **sistema d'avaluació**: no convé eliminar els elements subjectius de l'avaluació i sí combinar-los amb paràmetres objectius. La tendència és afavorir els sistemes que agreguen el **consens de diferents avaluadors**. És contraproductiu forçar les avaluacions a emmotllar-se a fulls de càlcul complicadíssims, amb desenes de competències avaluades o forçant una determinada distribució estadística de les puntuacions (campana de Gauss). Es detecta la tendència a **simplificar la càrrega administrativa** del procés d'avaluació i a eliminar rànquings. La tendència va cap a l'**avaluació col·laborativa**, no competitiva.

- ✓ Aquesta creixent agilitat connecta molt bé amb els membres de la generació *millennial* i amb la tendència social al **feedback immediat** que propicien les xarxes (pensem en el recompte de *likes* i de retuits).

Eines

- ✓ **Feedforward**: és un enfocament de l'avaluació que posa l'accent en les fortaleses. Els/les caps se centren a repassar els **aspectes positius** de l'experiència i l'acompliment de la persona treballadora, i a intentar replicar aquests èxits en altres àrees de l'activitat laboral. Un estudi canadenc —*Budworth et al.* (2015)— va mostrar que el rendiment del grup que havia rebut aquest tipus d'avaluació en positiu era, quatre mesos després, significativament més alt que el d'un altre grup que havia rebut *feedback* tradicional centrat en les debilitats.
- ✓ **Avaluació com a coaching**: una conseqüència de l'enfocament centrat en les fortaleses i la vinculació amb el desenvolupament és que l'avaluació de l'acompliment cada vegada més s'anirà assemblant a un procés de *coaching*.
- ✓ **Gestió del potencial**: el potencial d'una persona va més enllà de les seves competències, depèn de les seves expectatives, compromís, enriquiment professional, possibilitats de carrera... Per això, l'avaluació tendeix a vincular-se amb els plans de carrera (horizontals i verticals) i amb la gestió del compromís a llarg termini. Això suposa un establiment àgil i transparent dels objectius de millora, amb participació de la persona interessada i tenint en compte factors difícilment quantificables com ara la **personalitat**. Per fer-ho cal una conversa contínua i natural. La tendència és cap a la personalització dels objectius i cap a la minva de models estàndards.
- ✓ **Avaluacions múltiples**: tendeixen a eliminar biaixos. La implicació de diferents caps i persones avaluadores a l'hora d'avaluar el treball realitzat és una de les millors maneres de reduir el risc de subjectivitat. Poden participar en l'avaluació responsables d'altres departaments o de projectes amb els quals la persona empleada tingui una relació professional més o menys freqüent.
- ✓ **Feedback immediat**: es detecta una tendència a facilitar el *feedback* immediat, obert i espontani (veure el cas d'*Amazon* a '[L'experiència](#)'). Una implantació extrema és la de *Bridgewater Associates*, el fons d'inversió més gran del món, on les persones empleades s'avaluen constantment les unes a les altres en 100 atributs mitjançant una escala de l'1 al 10. Aquesta mena de **transparència radical** fou satiritzada com una distòpia en el capítol *Nosedive* de la sèrie televisiva *Black Mirror*.

- ✓ **Distanciament de la revisió de la retribució:** aquest distanciament pot ser **temporal**, és a dir, separar el procés d'avaluació de la revisió de la retribució perquè està demostrat que aquesta proximitat temporal ocasiona molts biaixos i pressions. No hi ha consens entre les persones expertes sobre si aquesta desvinculació ha de ser total (abandonar el model de retribució variable vinculada a l'avaluació de l'acompliment).

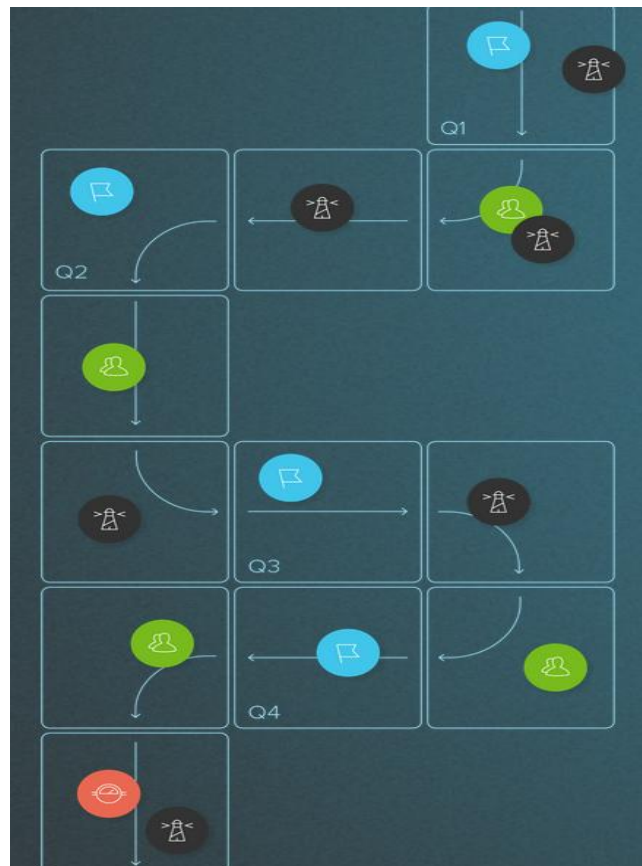
La dada

Segons un estudi de *Towers Watson*, amb una mostra de 384 organitzacions europees, només el 36% de les persones enquestades considera eficaç la gestió de l'acompliment mitjançant les avaluacions anuals. Un/a de cada tres managers afirma que està insatisfet/a amb la seva aplicació. Tanmateix, només un 5% de les organitzacions ha abolit la gestió de l'acompliment. Aquesta discrepància demostra la necessitat de desenvolupar eines més flexibles, continuades en el temps i més vinculades a objectius de desenvolupament.

Guia de Treball

EL SISTEMA *BETTERWORKS* D'AVALUACIÓ DE L'ACOMPLIMENT (Veure [Materials en línia](#))

-  **Fixació d'objectius i resultats significatius.**
-  **Check-ins/converses freqüents de manera que els/les caps esdevenen coaches.**
-  **360°/peer review àgil i en temps real.**
-  **Avaluació anual informada amb les dades dels estadis anteriors.**



L'experiència



Adobe

- ✓ *Adobe* és una empresa de software amb seu a Califòrnia que destaca pels seus programes d'edició de pàgines web, vídeo i imatge digital. Dos dels seus productes més destacats han esdevingut gairebé omnipresents: el format d'intercanvi de documents PDF i el programa d'edició d'imatges Photoshop.
- ✓ El 2011, arran d'un increment de les persones que abandonaven l'organització, van decidir **abolir l'avaluació anual**, formal i per escrit, així com també els rànquings de rendiment.
- ✓ En lloc de la tradicional avaluació de l'acompliment, *Adobe* va introduir el programa [*Check-in*](#): un sistema informal de **feedback continu** i en temps real que, a més, comparteixen públicament seguint la filosofia del programari lliure per a qualsevol empresa que també vulgui implantar-lo. Les característiques principals d'aquest programa són:
 - Les prioritats es discuteixen i s'ajusten **regularment** amb el/la cap.
 - És un procés permanent de *feedback* i diàleg sense revisió formal escrita o documentació oficial.
 - No es fa cap puntuació ni classificació formal. El cap determina la retribució anualment en funció del rendiment.
 - Les converses de *feedback*, com a mínim són **trimestrals**, i el *feedback* continuat és la norma.
 - Recursos Humans facilita als/a les caps i a les persones empleades les eines necessàries per mantenir converses productives.
 - Un centre de recursos centralitzat proporciona ajut i respostes quan sigui necessari.
- ✓ Més que donar tómb als errors i mancances de les persones empleades, es demana als/a les caps que se centrin en les fites, objectius, desenvolupament de carrera i **estratègies de millora**. Així, les persones empleades són avaluades sobre la base del que han aconseguit en relació amb els objectius marcats, més que no pas per comparació amb els seus companys i les seves companyes.

- ✓ El programa ha aconseguit que marxi menys talent valuós, malgrat l'entorn ferotgement competitiu de Silicon Valley. Les converses més freqüents també han tingut com a efecte que els líders d'equip ja no posposen les converses difícils amb les persones amb baix rendiment.

amazon

- ✓ *Amazon* és una organització dels EUA que té una posició dominant en el sector del comerç electrònic. Té més de mig milió de persones empleades arreu del món, un número superior a la població de 63 països.
- ✓ Les seves decisions en l'àrea de RH sovint han estat controvertides i han apuntat a debats que prendran volada en el futur. És el cas del debat que va suscitar el subsidi per a congelació d'òvuls de les empleades que ho demanessin.
- ✓ També és una organització pionera en l'**ús de mètriques** que permeten mesurar de manera contínua el rendiment de la plantilla: temps de resposta a correus electrònics, hores revisant codi dels/de les programadors/es, moviments de les persones treballadores dins el magatzem... Aquest enfocament té molt a veure amb la confiança que el seu fundador, Jeff Bezos, té en el management impulsat per dades i algoritmes.
- ✓ Un dels seus principis de gestió és la **total transparència** sobre qui està rendint i qui no. Els seus documents interns usen la **metàfora de l'atleta**: cercar els propis límits i preferir l'acció a la inacció. Un altre principi és no cercar l'harmonia per l'harmonia i creure que el conflicte i la dissensió pot ser una font d'idees productives.
- ✓ En aquesta línia, les persones treballadores poden usar una eina anomenada *Anytime Feedback Tool* per donar *feedback* de manera **anònima** en qualsevol moment sobre companys/es i caps.
- ✓ L'avaluació anual de l'acompliment esdevé així pràcticament diària. Tot i que aquest sistema planteja interrogants sobre possibles sabotatges o malvolences, l'organització afirma que la major part del *feedback* és positiu.

Materials

Bibliografia 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.

Materials en línia

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

Resum d'un article de *People Management magazine* on s'analitza la pèrdua de popularitat del sistema d'avaluació anual i quins sistemes poden reemplaçar-lo en el futur.

<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

Pàgina on es pot descarregar un PDF elaborat pel CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) on s'analitzen les mancances principals dels models actuals, amb un especial èmfasi en l'enfocament positiu i en l'eliminació de biaixos.

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

"The quantified serf". *The Economist*, 07/03/2015 (Article consultat *online* l'11/03/2015).

Resum d'un article de *The Economist* que explora el seguiment del rendiment de manera més freqüent mitjançant noves eines com *BetterWorks*. L'article repassa la història de la gestió per objectius des de 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)

Xerrada *TED* de Ray Dalio, fundador de *Bridgewater Associates*, on mostra l'eina *Dots*, un exemple radical i xocant de transparència i avaluació (puntuació) dels companys en temps real.

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

García, Roberto. "Avaluació continua a la teva feina?". *Balcón40*, 25/05/2017.

Visió crítica del clima que pot arribar a crear una eina d'avaluació contínua com la de *Bridgewater Associates*.

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

Ríos, Alex. "Avaluació per subjectius". *Blog Factor Humà*, 17/07/2017.

He arribat a veure fulls d'Excel que són veritables obres d'art. En aquests fulls de càlcul es tenen en compte objectius de companyia, objectius d'àrea, objectius d'equip, objectius personals, valoracions 360, valoracions qualitatives i quantitatives, cada variable amb les seves diferents puntuacions, pesos i percentatges. Massa complex, massa opac, massa difícil d'entendre. Ha d'haver-hi una altra manera...

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